

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

A GESTÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE VOLTADA ÀS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DIRECIONADO À
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

MARIA PAULA FRANSSINETE MAIA JACQUIMINUT

MANAUS

2012

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

MARIA PAULA FRANSSINETE MAIA JACQUIMINUT

A GESTÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE VOLTADA ÀS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DIRECIONADO À
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração Qualidade e Produtividade.

Orientador: Prof^o. Dr. Cláudio Dantas Frota

MANAUS

2012

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

A GESTÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE VOLTADA ÀS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DIRECIONADO À
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

MARIA PAULA FRANSSINETE MAIA JACQUIMINUT

MANAUS

2012

Ficha Catalográfica
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

Jacquiminut, Maria Paula Franssinete Maia.

J21g

A gestão pública com foco na qualidade e produtividade voltada às Instituições Federais de Ensino Superior: um estudo direcionado à Universidade Federal do Amazonas/ Maria Paula Franssinete Maia Jacquiminut. – Manaus, AM : UFAM, 2012.

150f.: il. ;

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, 2012

Orientador: Profº. Drº. Claudio Dantas Frota

1. Gestão Pública- Ensino Superior 2. UFAM – Qualidade 3. Produtividade- Instituições Federais I. Frota, Claudio Dantas (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU (1997) 658.56:378(811.3)(043.3)

MARIA PAULA FRANSSINETE MAIA JACQUIMINUT

A GESTÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
VOLTADA ÀS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM
ESTUDO DIRECIONADO À UNIVERSIDADE
FEDERAL DO AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 09 de março de 2012.

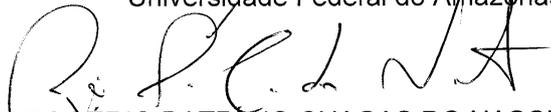
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Membro.
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. ROGÉRIO PATRÍCIO CHAGAS DO NASCIMENTO, Membro.
Universidade Federal de Sergipe

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as bênçãos recebidas em minha vida, e pela perseverança concedida a mim ao longo de todo este trabalho.

A minha mãe, *in memoriam*, pelo exemplo de vida, perseverança, luta e dignidade que deu a todos os seus filhos.

A minha família pela compreensão e apoio, principalmente aos meus filhos Vitor e Camila.

À ajuda imprescindível do meu orientador Professor Dr. Cláudio Dantas Frota pelo acompanhamento constante.

A todos os professores servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e aos colegas da turma, especialmente a Ellen Derzi pela revisão ortográfica.

À Superior Administração da Universidade Federal do Amazonas, pela oportunidade de permitir a realização do meu aperfeiçoamento profissional.

RESUMO

Atualmente muito se tem falado sobre a globalização e a competitividade no mundo, no eixo dessa discussão um foco especial tem sido dado à qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Propostas de gestão têm surgido para as organizações públicas, inclusive para Instituições de Ensino Superior. Para alguns autores o aperfeiçoamento do sistema educacional como um todo, proporcionará o exercício da cidadania, visto que é o grande diferencial para o desenvolvimento sustentável e a garantia da soberania de uma nação. Com intuito de investigar a importância da gestão pública aliada a um Programa de Qualidade na Universidade Federal do Amazonas foi realizado este trabalho. A metodologia utilizada teve por base a pesquisa bibliográfica e descritiva, foi realizado uma breve revisão nos conceitos da Administração Pública. Foram abordados os princípios aplicados à gestão da qualidade, analisou-se a qualidade como ferramenta de melhoria na gestão pública, apontando suas características, vantagem na aplicação e eficiência. Ressalta-se a necessidade de aprimoramento face a evolução dos modelos de gestão. Destaca o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e sua contribuição para racionalizar e agilizar os processos de gestão na Administração Pública e como pode melhorar a imagem do serviço público no que tange a educação. Após a aplicação dos critérios do GESPÚBLICA, conclui-se que os benefícios de um programa de qualidade podem ser expressivos, pois conferem maior confiabilidade às ações efetuadas pelas instituições públicas, atribuindo mais praticidade na execução desses serviços.

Palavras-chave: Serviço Público; Programa de Qualidade; Instituições de Ensino Superior; Gestão Pública.

ABSTRACT

Today much has been said about globalization and competitiveness in the world, the axis of this discussion a special focus has been given to the quality of public services to citizens. Management proposals have emerged to public organizations, including institutions of higher education. For some authors the improvement of the educational system as a whole, will provide the exercise of citizenship, since it is the big difference to sustainable development and ensuring the sovereignty of a nation ensuring the sovereignty of a nation. In order to investigate the importance of public administration combined with a quality program at the Federal University of Amazonas was carried out this work. The methodology used was based on the descriptive literature and research was conducted a brief review on the concepts of public administration. Addressed the quality management principles applied, analyzed the quality as a tool for improvement in public administration, and pointed out its features, advantages in application efficiency. Emphasizes the need to improve against the development of management models. Highlights the Public Management Program and its effect on Administration shows its contribution to rationalize and streamline the management in the Public Administration and how it can contribute to improving the image of public service when it comes to education. It concludes that the benefits can be significant, because it gives more reliability to the actions taken by public institutions, allocating more practice in implementing these services.

Keywords: Public Service, Quality Program, Higher Education Institutions, Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Eras da Qualidade	34
Figura 2 - Modelo de Excelência em Gestão Pública	49
Figura 3 - Ciclo PDCA	51
Figura 4 - Abordagem para implementação e manutenção da ISO 9001 nas universidades	57
Figura 5 - Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública	66
Figura 6 – Princípios Fundamentais da Carta de Serviço	67
Figura 7 - Fatores de qualidade adequada para uma IFES	99
Figura 8 - Indicadores de qualidade adequada para uma IFES	101
Figura 10 - Indicadores que podem levar a possíveis riscos a qualidade nas IFES	102
Figura 11 – A Estrutura Organizacional da Pró-reitoria de Ensino de Graduação	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre o Setor Público X Privado	38
Quadro 2 - Dimensões da qualidade na educação superior	42
Quadro 3- Dimensões da qualidade e suas características na educação superior	43
Quadro 4 - Fundamentos e conceitos de um modelo de excelência em Gestão Pública	48
Quadro 5 - A abordagem para implementação e manutenção das ISO 9001 nas Universidades	58
Quadro 6 - Classificação das organizações públicas	69
Quadro 7 - Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração	71

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela1- Critérios itens de avaliação e pontuações máximas do programa para adesão	64
Tabela 2 - Demonstrativo das respostas sobre o conhecimento do GESPÚBLICA	119
Gráfico 1 - Dimensão conhecimento	119
Tabela 3 - Dimensão motivadora para adesão ao GESPÚBLICA	120
Gráfico 2 - Dimensão motivadora	121
Tabela 4 - Dimensão inibidora para adesão ao GESPÚBLICA	121
Gráfico 3 - Dimensão inibidora	122
Tabela 5 - Dimensão de interferência ao GESPÚBLICA	122
Gráfico 4 - Dimensão de interferência	123

LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS

- ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ANDES Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior
- ANDIFES Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
- CPA Comissão Própria de Avaliação
- CONSUNI Conselho Universitário
- CONSEPE Conselho de Ensino e Pesquisa
- CONSAD Conselho de Administração
- CEP Controle Estatístico do Processo
- FNQ Fundação Nacional da Qualidade
- GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
- IES Instituição de Ensino Superior
- IFES Instituição Federal de Ensino Superior
- IMETRO Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
- INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira,
- ISO *International Organization for Standardization*
- LOA Lei Orçamentária Anual
- LDO Lei de Diretrizes Orçamentária
- LDB lei de Diretrizes e Bases da Educação
- MBNQA Prêmio *Malcom Baldrige* de qualidade
- MARE Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
- MEG Modelo de Excelência da Gestão
- MEGP Modelo de Excelência da Gestão Pública
- MEC Ministério da Educação
- MPOG Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
- PAUIB Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
- PDI Plano de Desenvolvimento Institucional
- PPA Plano Plurianual
- PBQP Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
- PDCA *Plan, Do, Check, Act.*
- PNQ Prêmio Nacional da Qualidade

PQGF Prêmio Nacional da Gestão Pública
PrND Programa Nacional de Desburocratização
PROUNI Programa Universidade para Todos
REUNI Reestruturação e Expansão das Universidades Brasileiras
SESU Secretaria de Ensino Superior
SISU Sistema de Seleção Unificada
SEGES Secretaria de Gestão
SINAES Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SGQ Sistema de Gestão da Qualidade
TQC *Total Quality Control*
TQM *Total Quality Management*
UFAM Universidade Federal do Amazonas
UNB Universidade de Brasília
UFGD Universidade Federal da Grande Dourados
UFG Universidade Federal de Goiás
UFMS Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFBA Universidade Federal da Bahia
UFPB Universidade Federal da Paraíba
UFRC Universidade Federal da Região do Cariri - em implantação
UFAL Universidade Federal de Alagoas
UFMG Universidade Federal de Campina Grande
UFPE Universidade Federal de Pernambuco
UFS Universidade Federal de Sergipe
UFC Universidade Federal do Ceará
UFMA Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
UFOBA Universidade Federal do Oeste da Bahia - em implantação
UFPI Universidade Federal do Piauí
UFRB Universidade Federal do Recôncavo Baiano
UFRN Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFESBA Universidade Federal do Sul da Bahia - em implantação
UNIVAS Universidade Federal do Vale do São Francisco
UFRPE Universidade Federal Rural de Pernambuco

UFERSA Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UNIR Universidade Federal de Rondônia
UFRR Universidade Federal de Roraima
UFAC Universidade Federal do Acre
UNIFAP Universidade Federal do Amapá
UFOPA Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA Universidade Federal do Pará
UFT Universidade Federal do Tocantins
UFRA Universidade Federal Rural da Amazônia
UFSSP Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - em implantação
UNIFAL Universidade Federal de Alfenas
UNIFEI Universidade Federal de Itajubá
UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA Universidade Federal de Lavras
UFGM Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP Universidade Federal de Ouro Preto
UFSCAR Universidade Federal de São Carlos
UFSJ Universidade Federal de São João del-Rei
UNIFESP Universidade Federal de São Paulo
UFA Universidade Federal de Uberlândia
UFV Universidade Federal de Viçosa
UFABC Universidade Federal do ABC
UFES Universidade Federal do Espírito Santo
UNIRIO Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFTM Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFVJM Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UFF Universidade Federal Fluminense
UFRRJ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFFS Universidade Federal da Fronteira do Sul
UNILA Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UFCSA Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

UFPEL Universidade Federal de Pelotas

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

UFSM Universidade Federal de Santa Maria

UNIPAMPA Universidade Federal do Pampa

UFPR Universidade Federal do Paraná

FURG Universidade Federal do Rio Grande

UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UTFPR Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
1.1 Justificativas para realização da pesquisa	20
1.2 Definição do Problema	23
1.3 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo geral	25
1.3.2 Objetivos específicos	25
1.4 Estrutura do trabalho	25
2 REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 Qualidade e Produtividade em Serviços	28
2.1.1 Qualidade: conceitos e definições	29
2.1.2 Definições e características de serviços	30
2.1.3 Evolução da Qualidade	33
2.1.4 Histórico da qualidade no Brasil	36
2.1.5 Qualidade no serviço público	38
2.1.5.1 Legalidade	39
2.1.5.2 Impessoalidade	39
2.1.5.3 Moralidade	39
2.1.5.4 Publicidade	39
2.1.5.5. Eficiência	40
2.1.5.6 Política pública	40
2.1.5.7 Governabilidade	40
2.1.5.8 Governança Pública	40
2.1.5.9 Servidor Público	40
2.1.6 Gestão da qualidade para o serviço público	41
2.1.7 Qualidade na Educação Superior	42
2.1.8 Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior sua proposta de qualidade	44
2.2 Modelo de Excelência e Ferramenta de Gestão	47
2.2.1 Modelo de Excelência em Gestão Pública	47
2.3 O ciclo PDCA	50
2.6 Estratégias Para Implantação do Modelo de Excelência em Gestão Pública	53
2.4 Normas de Gestão da Qualidade	55
2.5 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA	58
2.5.1 Desburocratização	58
2.5.2 Conceitos e Objetivos	60
2.5.3 Prêmio Nacional de Gestão Pública	62
3 METODOLOGIA	73
3.1 Classificação da pesquisa	73
3.2 Tratamento e análise dos resultados	74

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO	75
4.1 Universidades Públicas e suas dificuldades administrativas	75
4.1.1 Estratégias de Gerência para as Instituições Federais de Ensino	79
4.1.2 Habilidades requeridas para o processo de mudança	81
4.1.2.1 Habilidades técnicas	81
4.1.2.2 Habilidades humanas	81
4.1.2.3 Habilidades conceituais	82
4.1.2.4 Habilidades de relacionamento com colegas	82
4.1.2.5. Habilidades de liderança	83
4.1.2.6 Habilidades de resolução de conflito	83
4.1.2..7 Habilidades de processamento de informações	83
4.1.2.8 Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade	83
4.1.2.9 Habilidades de alocação de recursos	83
4.1.10 Habilidades de empreendedor	84
4.1.2.11 Habilidades de introspecção	84
4.2. O Sistema de avaliação nas Instituições Federais de Ensino	85
4.3 Apresentando a Universidade Federal do Amazonas.	86
4.3.1 Histórico	86
4.3.2 Estrutura Administrativa e Acadêmica da Universidade Federal do Amazonas	88
4.3.3 Missão	89
4.3.4 Visão	89
4.3.5 Organização e gestão	90
4.3.6 Planejamento e autoavaliação	91
4.3.7 Políticas de atendimento aos estudantes	94
4.4 Mudança Organizacional para a Qualidade nas IFES	95
4.5 Desenvolvimento Econômico e Indicadores de Qualidade em Instituições Educacionais	100
4.6 Diagnóstico sobre gestão da qualidade na UFAM	105
4.6.1 Fatores que Facilitam a Implantação de Programa de Qualidade	108
4.6.2 Fatores que Dificultam a Implantação	108
4.6.3 Resultados Possíveis de Serem Alcançados	108
4.7 A Qualidade Aplicada a Universidade Federal do Rio Grande Do Norte	109
4.7.1 Portal do DAP	109
4.7.2 Carta de Serviços ao Cidadão	110
4.7.3 Plano de melhoria de gestão	110
4.7.4 Canal de acesso	111
4.8 A Qualidade aplicada na Universidade Federal de Uberlândia	112
4.8.1 A Carta de serviço ao cidadão	112
4. 9 A Qualidade aplicada na Universidade Federal do Tocantins	113
4.9.1 A Carta de Serviço ao Cidadão	113
4.10 A Qualidade aplicada na Universidade Federal do Recôncavo Baiano	113
4.10.1 A Carta de Serviços ao Cidadão	113
4.11 A Qualidade aplicada Universidade Federal de Santa Catarina	114

4.11.1 A Carta de serviços ao cidadão	115
4.11.2 A Carta tem por finalidade	115
4.11.3 Benefícios da carta	115
4.11.4 Público-alvo da carta	115
4.12 A Qualidade aplicada na Universidade Federal do Maranhão	116
4.12.1 A Carta de serviços ao cidadão	120
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	123
5.1 Proposta Piloto para Implantação do GESPÚBLICA em Uma Unidade Administrativa da UFAM	124
5.1.1 Secretaria	125
5.1.2 Divisão de Apoio ao Usuário do Sistema Integrado	125
5.1.3 Departamento de Registro Acadêmico	125
5.1.4 Departamento de Legislação Normas	125
5.1.5 Departamento de Apoio ao Ensino	126
5.1.6 Departamento de Programas Acadêmicos	126
5.1.7 Divisão de Orientação Acadêmica	126
5.1.8 Divisão de Matrícula	126
5.1.8 Divisão de Registro e Controle	127
5.1.9 Divisão de Registro de Diplomas	127
5.1.10 Arquivo	128
5.2 Etapas da Implantação do Plano de Gestão de Melhorias na Divisão de Matrícula da UFAM	128
5.2.1. Preparação para implantação	129
5.2.3 Educação e treinamento para a qualidade	129
5.2.3 Gerenciamento de talentos	130
5.2.4 Gerenciamento da rotina	129
5.2.5 Gerenciamento pelas diretrizes	129
5.2.6 Divulgação do Programa de Qualidade	130
5.2.7 Gerenciamento do Plano Geral de Implantação	130
5.2.8 Compromissos assumidos	131
5.2.9 Prioridade de atendimento	131
5.2.10 Condições de limpeza e conforto	131
5.2.11 Tempo e prazos de atendimento	131
5.2.12. Canal de acesso	131
5.2.13 Carta de serviços	132
5.2.14 Finalidade da carta de serviços	132
5.3 Análise da compatibilidade com os critérios do GESPÚBLICA	136
CONCLUSÃO	139
REFERÊNCIAS	139
ANEXOS	150

INTRODUÇÃO

A qualidade como ferramenta de gestão constitui-se no objeto dessa pesquisa, que discorrerá sobre o tema por meio de uma abordagem conceitual, tomando como estudo a gestão da qualidade dos serviços em uma instituição pública prestadora de serviços educacionais e a sua possível adesão a um Programa de Qualidade.

Essas instituições diferenciam-se das demais organizações por seu tipo de atividade, pelas formas de controle que possuem e pelas funções que desempenham na sociedade. Apesar de possuírem uma estrutura interna como as demais organizações, seus objetivos são determinados por uma finalidade básica, visto que o seu compromisso está voltado para a geração de conhecimento, formação profissional, promoção do desenvolvimento, progresso e construção de uma sociedade moderna.

Para Lima (2007), o desafio da sobrevivência no mercado globalizado dessas instituições, fez surgir novas ideias e técnicas administrativas. Técnicas essas que buscam manter as organizações em um cenário competitivo de constantes inovações, com criação de sistemas velozes, capaz de atingir padrões estabelecidos por uma nova ordem econômica social.

Percebe-se então, que a competitividade entre essas organizações está cada vez mais acirrada e a globalização trouxe a necessidade de investimento em novas tecnologias e informações. Fatos que, associados às ferramentas de gestão, possam contribuir na busca da melhoria contínua, na excelência da prestação de serviços. Evidenciam-se mudanças que exigem políticas-institucionais flexíveis e inovadoras para instituições públicas, com o intuito de fazer frente à competitividade (LIMA, 2007).

Para isso, é necessária a eliminação de alguns aspectos da burocracia que surgiram no contexto das organizações públicas. Nos anos 30, houve uma tentativa de modernização da gestão pública com a elaboração de um projeto de descentralização administrativa. No entanto, somente com a edição da organização jurídico-institucional do País, por meio do Decreto Lei nº 200 em 1967 foi consolidada uma reforma administrativa.

O citado decreto trouxe novas diretrizes para a Administração Pública, apoiadas nos princípios do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, um ponto de partida para a mudança rumo a uma Administração Pública Gerencial

(TEIXEIRA; SANTANA, 1995). A partir daí, a busca pela desburocratização, ou seja, a tentativa de eliminação do excesso de ritualismos e formalidades tomou forma consistente.

Porém, somente em 1979, com o Programa Nacional de Desburocratização, criado pelo Ministro Hélio Beltrão, é que o Estado realmente explicitou a vontade de proteger os cidadãos contra excessos e disfunções da burocracia que impediam que os serviços públicos fossem prestados de forma ágil e transparente.

Posteriormente, no início dos anos 80, uma nova tentativa de reformar a burocracia e orientá-la na direção da Administração Pública Gerencial. Para isso, foi implementado no Brasil a criação do Ministério da Desburocratização e o Programa Nacional de Desburocratização (PrND), tendo Hélio Beltrão à frente, como Ministro Extraordinário. O programa tinha como principal objetivo dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal.

Além de dezenas de medidas simplificadoras das relações do cidadão com a máquina administrativa, o programa trouxe importantes inovações, como o estatuto da microempresa e os juizados de pequenas causas (BRESSER PEREIRA, 2006).

Nesse contexto, a partir dessas iniciativas o caminho para modernizar e transformar as organizações públicas, com objetivo de torná-las mais eficientes quanto à prestação de serviços foram iniciados. E assim, nos anos 90 foram desenvolvidas na Administração Pública, ações preocupadas com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos (BRESSER PEREIRA, 2006).

Entretanto, Bresser Pereira (2009), ressalta que essa tentativa de modernização da gestão pública brasileira não obteve êxito, em virtude de uma série de fatores tais como: a contratação de empregados sem concurso público, que permitiu a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas, não houve a preocupação de mudanças no âmbito da administração direta ou central e o núcleo estratégico do Estado foi enfraquecido pela estratégia do regime militar.

Logo, buscar melhoria na qualidade de serviços públicos é uma responsabilidade do governo e não apenas das instituições. Colaboração e consenso tornam-se necessidades fundamentais quando o objetivo é trabalhar o sentido macro, a visão da responsabilidade é sempre muito importante, visto que poderá produzir bons resultados para o um novo mercado, globalizado e altamente competitivo.

Diante dessa realidade, em 1986 foi criado um Programa de Qualidade e Produtividade que tinha como objetivo incentivar o crescimento econômico e industrial do País, o que resultou na criação do Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), atualmente Prêmio GESPÚBLICA, voltado para as organizações públicas que comprovassem alto desempenho institucional, trazendo em seu bojo uma das ações estratégicas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. (BRASIL, 2010).

Quando se trata de programa de qualidade em serviços, especificamente no caso das Universidades, que tem funções específicas como a indissociabilidade entre ensino pesquisa e extensão, pode-se afirmar que não é uma tarefa fácil, as demandas da sociedade são desafiadoras.

Portanto, esta pesquisa sugere como estratégia de gestão a produtividade dos serviços prestados pela UFAM, como uma tentativa de buscar e melhorar a eficiência na demanda dos usuários desta instituição, aproximando serviço prestado, das reais necessidades do cidadão através de um programa de qualidade.

Analisar a gestão pública como instrumento de qualidade no caso da UFAM, é vislumbrar também a possibilidade de sua adesão ao Programa de Qualidade do Governo Federal – GESPÚBLICA, e a partir daí oferecer uma carta de serviço com o uso efetivo dessa ferramenta. O papel social desempenhado pela UFAM pode propiciar as condições exigidas para tal.

Nessas condições, percebe-se que os programas de gestão de qualidade instituídos pelo Governo Federal têm a finalidade de garantir a sobrevivência das organizações públicas, aumentando sua capacidade de competir no mercado. O governo procura oferecer melhor atendimento ao cidadão, o que se pressupõe eficiência em seus processos, uma vez que, a adesão por parte da UFAM, possibilita um melhor desempenho do serviço público.

Adesão da qualidade sugere a gestão como forma de contribuir para sanar dificuldades nas suas rotinas, nas práticas no processo produtivo, avaliar e compatibilizar as práticas com os critérios do modelo de gestão pública posto pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, no qual efetiva os benefícios de uma gestão pública focada nos critérios de um Programa de Qualidade – GESPÚBLICA.

O Programa de Gestão Pública de Qualidade – GESPÚBLICA foi evidenciado neste trabalho, pelo fato do mesmo ser específico para a administração pública sendo, portanto, o mais adequado para aplicação em Instituições Federais de Ensino Superior.

1.1 Justificativas para realização da pesquisa

A escolha deste tema deu-se pela necessidade da promoção de qualidade na educação superior ser uma preocupação constante nas últimas décadas. Especialistas têm divulgado que o sucesso econômico e o desenvolvimento social dos países emergentes estão ligados ao papel assumido pela educação. Observa-se que o desempenho do sistema educacional tem um papel estratégico no desenvolvimento e competitividade do país. O mundo globalizado exige capacidade de absorver e gerar conhecimento como fatores decisivos para o desenvolvimento

A importância que as instituições de ensino superior representam em termos de formação profissional para a sociedade é algo motivador. São essas instituições que elevam os indicadores na forma da gestão com qualidade, contribuindo para a produção intelectual e de excelência em pesquisa para o país.

A abordagem do tema considera fundamental o papel da qualidade focado na gestão, onde nota-se a estreita relação entre qualidade e produtividade. Logo, é imprescindível um diagnóstico da forma da gestão dos serviços prestados pela UFAM, esclarecendo que, para se chegar à qualidade, é necessária uma mudança organizacional de melhoria contínua, onde um ambiente de comprometimento, espírito de equipe e construção de um forte clima de motivação estejam presentes.

Com isso, adotar estratégias imbuídas em tais concepções é considerar a necessidade de investimento de toda ordem, principalmente naquilo que as empresas têm de melhor, que é seu capital intelectual, visto que em qualquer lugar do mundo nenhuma organização sobrevive sem ele. Para tanto, a colaboração de servidores, capacidade técnica e clima favorável, são elementos essenciais na consecução de mudanças (AUMOND, 2004).

Para Bonilla, (2005) estudos que tratam da qualidade dos serviços educacionais oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior, revelam a ausência do foco no desempenho de seus agentes, enquanto colaboradores do segmento técnicos administrativo, por isso, nesta pesquisa o servidor técnico administrativo terá um papel importante, sendo necessárias informações a partir de sua atuação nas atividades executadas.

Contudo, para que isso seja possível, é necessária à participação dos dirigentes da instituição nesta pesquisa, visto que assim revelará disposição a vencer resistências e contribuir para o aprimoramento deste estudo, imbuídos na missão, elevando a imagem e conceitos da instituição.

No entanto, para uma organização cumprir sua missão, que é ensinar com qualidade, é preciso ter em mente a importância de saber executar essa atividade fim, o mais importante ainda, é a capacidade de saber gerenciá-la. Não há missão que possa suprimir a gestão. Então, é necessário que o papel da missão esteja bem claro, pois, isto supõe a superação das visões individualistas, o que vem a ser um fator fundamental na valorização do trabalho coletivo. (LIMA, 2007).

Diante disso, ressalta-se que a qualidade depende de todo esse envolvimento, do saber gerenciar, da consciência do coletivo, da missão, da motivação e é impossível obtê-la com equipamentos precários e obsoletos, é pouco provável também que se obtenha qualidade em serviços com um clima organizacional caótico onde os conflitos consomem o melhor das energias dos colaboradores.

Conforme Feigenbaum (1994, p.59) qualidade em produtos e serviços é em essência resultado da ação e do trabalho humano. Um número crescente de pessoas quer seja na fábrica, no escritório, deseja que seu trabalho seja executado de forma plena, a fim de utilizar à motivação, a educação, a capacidade intelectual como elementos essenciais no ponto de vista técnico e gerencial.

Contextualizar a Universidade Federal do Amazonas e seus elementos técnicos e gerenciais dentro da perspectiva da excelência em gestão e qualidade é discorrer sobre sua trajetória acadêmica no Amazonas como instituição preocupada com a construção do conhecimento e transformações significativas no campo da educação, em cumprimento a sua atividade fim, ou seja, pesquisa ensino e extensão.

No campo social científico e político a produção científica da UFAM, tem servido ao engajamento político-institucional na região. Portanto, como preocupação de marcar essa trajetória centenária faz-se necessário implantar um serviço público eficiente, atuante e responsável, o que conseqüentemente resultará em boas práticas de administrativas.

Apesar da qualidade estar voltada para produtos, nada impede que os atributos sejam considerados fundamentais para área de serviços, quer seja em organização pública ou privada, seja no nível operacional, ou no nível estratégico, pois, nesse enfoque enfatizam-se modos inovadores de gestão de qualidade.

Juran (1996), afirma que a influência que a gestão da qualidade vem exercendo sobre o trabalho gerencial é sobremaneira elogiável. Embora muitos estudos tenham se preocupado com a utilização nas organizações privadas, é bem mais limitada à quantidade de pesquisas

focadas em organizações públicas, visto que seus efeitos repercutem no processo do trabalho individual, especialmente no trabalho exercido pela gerência.

Com isso, atualmente o nível gerencial vem sendo considerado responsável pela gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional. Com o redesenho organizacional que conduz a uma série de mudanças na vida profissional das pessoas, é imperioso que as lideranças utilizem esses pressupostos para alavancar processos de mudanças, integrando seus pares, com o intuito de reforçar a condição estratégica que ocupa na organização. Isso se torna evidente quando se tratam de serviços, especialmente, serviços públicos.

Sendo assim, a qualidade está inserida num contexto mais profundo. Este trabalho, por motivos estratégicos, privilegia as informações obtidas na instituição objeto deste estudo. Isso se deve a uma situação real, concreta: conquanto exista um número muito grande de livros relativos à aplicação da qualidade nas indústrias, são poucos os relativos da área de serviços públicos.

Dessa forma, sente-se a necessidade de literatura específica para esse segmento do setor público, buscar fontes que possam subsidiar este estudo, visto serem necessárias informações que possam subsidiar com qualidade uma proposta, revelado também pelas experiências vivenciadas nas rotinas dos servidores.

Uma boa divulgação sobre conhecimento, inovação, mudanças na instituição, podem propiciar a implementar ou implantar ações de qualidade, sem comprometer o que se deseja atingir. Um bom gerenciamento na no acervo documental ajuda a selecionar as informações obtidas, e torná-las mais seguras e confiáveis.

Sendo assim, é compromisso da organização, a condução de um bom ambiente de trabalho, pautados nos valores e costumes, que são indicadores do que pode ser realizado principalmente por se tratar de uma instituição pública de ensino, na qual a missão apresenta um valor imprescindível para alcançar plenamente seus objetivos.

Desse modo, ressalta-se a real necessidade de um Programa de Qualidade na UFAM que esteja voltado para atender as demandas geradas por seus usuários. A viabilização da proposta poderá ajudar na melhor decisão da gestão de seus processos.

Sendo assim, as informações necessárias para a celeridade na tomada de decisões podem ajudar os gestores a decidir que ações de melhorias que poderão ser executadas, como forma de garantir qualidade no atendimento, focado principalmente na confiabilidade, presteza e imagem que a sociedade tem das instituições públicas de ensino.

1.2 Definição do problema

Nas últimas décadas verificou-se o aumento da preocupação nos setores públicos em todo mundo para implementar estratégias de melhoria nas organizações, com vista a satisfazer os cidadãos, usuários das diversas áreas onde o setor público atua. São estratégias necessárias a fim de ocasionar mudanças nas práticas gerenciais, visando aperfeiçoar a prestação de serviços, de modo a atender melhor às necessidades da população.

Visto desse modo, Aumond (2004) diz que gerenciar um serviço com qualidade é conhecer e refletir o que o cliente/usuário quer, sendo isto uma questão estratégica para qualquer organização. Como se sabe, medir o grau de satisfação dos usuários é primordial para compreender os fatores da satisfação ou da insatisfação, é importante também observar os indicadores que apontem esses fatores.

Uma vez que, que medir a satisfação no serviço público é uma necessidade, pois usuários satisfeitos divulgam suas experiências positivas em relação à eficiência dos serviços recebidos, usuários insatisfeitos também divulgam suas experiências negativas dando ensejo a um *marketing* negativo.

Um dos grandes desafios do setor público consiste em criar um ambiente propício que ofereça incentivos a um melhor desempenho na prestação de serviços. Nesse sentido, a passagem da administração burocrática para a administração gerencial foi uma medida considerada indispensável para a reforma do Estado Brasileiro nos anos 90 (BRESSER PEREIRA, 2009).

Na esteira dessa reforma as Instituições Federais de Ensino Superior atravessaram profundas mudanças, cuja preocupação constante de seus gestores era tornar seus processos administrativos ágeis e suficientemente fortes para estabelecer padrões que incluíssem atitudes, inovação, criação, busca de melhoria que atendesse a necessária integração de suas diferentes áreas e níveis hierárquicos (LIMA, 2007).

Diante dessa realidade, podemos dizer que a competência gerencial é um fator essencial para o sucesso organizacional, pois reflete na imagem que as organizações precisam ter para o seus usuários. No entanto, na Universidade Federal do Amazonas, atualmente há uma grande rotatividade nos cargos de direção, o que repercute na qualidade do trabalho, resultando em um excesso de burocracia e entraves para a celeridade na tomada de decisão.

Fato preocupante, visto que a competitividade está presente e exige melhoria na qualidade da oferta de serviços, como um todo, na agilidade de uma boa prestação, a fim de garantir condições para o acompanhamento das rápidas transformações, pois, no mundo moderno há exigência de pessoas preparadas e qualificadas, principalmente quando seus serviços são prestados para a sociedade. (CORTE, 2006).

Numa época de *déficits* orçamentários e escassez de recursos, aumenta a consciência dos administradores do setor do governo da necessidade de que com servidores capacitados o resultado é a melhorias nos atendimentos, principalmente quando se trata de atender as necessidades da população, naquilo que é uma obrigação do Estado, ou seja, serviços públicos.

No mesmo caminho da busca pela qualidade que ocorre no cenário mundial, há um entendimento de que o desafio do setor público brasileiro, é o de natureza gerencial, o que fez com que o país desde a década de 90 procurasse um novo modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão.

A rigidez formalista da própria máquina burocrática do Estado Brasileiro mostrava-se aferrada a padrões de conduta e organização incompatíveis com as mudanças aceleradas e os desafios do mundo contemporâneo em busca de competitividade acompanhando as tendências do mercado (NOGUEIRA, 1998).

Entretanto, a educação corporativa, veio comprovar que quando há investimentos no aperfeiçoamento de funcionários, o resultado para clientes, fornecedores e comunidade em geral, são satisfatórios no atendimento às estratégias empresariais, como meio de alavancar novas oportunidades entrar em novos mercados globais, cria relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsiona a organização para o futuro.

Assim, a Universidade Federal do Amazonas, uma instituição pública, que tem participação ativa na sociedade, na produção de conhecimento e informação, variáveis importantes nos processos de desenvolvimento na medida em que os conhecimentos são aplicados sobre os próprios conhecimentos, surgem os ganhos de produtividade. Dentro desse contexto de transformação, o conhecimento organizacional torna-se o principal ingrediente de qualidade e produtividade.

Com fulcro nas informações acima se formula o seguinte problema: **como a Universidade Federal do Amazonas pode melhorar a qualidade e produtividade de prestação de serviços públicos com embasamento nos processos do GESPÚBLICA?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar a gestão pública e a possibilidade de adesão ao programa de qualidade GESPÚBLICA, pela Universidade Federal do Amazonas e a sua possível utilização como sugestão de alternativa na maximização da produção dos serviços públicos educacionais oferecidos por essa instituição.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA;
- b) avaliar a compatibilidade das práticas de gestão da qualidade na UFAM com os critérios do GESPÚBLICA;
- c) contribuir para o avanço do tema sobre a utilização de programas de qualidade nas Instituições Federais de Ensino Superior;
- d) propor um Programa de Qualidade com foco no GESPÚBLICA para ser utilizada na UFAM.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo fez-se a descrição do trabalho, apresentou a problemática da pesquisa, o objetivo principal e os específicos, as justificativas da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O capítulo dois tratou da revisão bibliográfica, na qual é feito um levantamento sobre as várias definições de qualidade no contexto geral, no contexto da administração pública e no contexto do Ensino Superior, apresentou a evolução da qualidade, definições e conceitos de serviços, histórico da qualidade no Brasil, a importância da qualidade para o serviço público, na sequência expõe-se as ferramentas de gestão. Apresentou ainda, o Programa Nacional Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, seus conceitos e objetivos e o Prêmio Nacional de Gestão Pública.

O capítulo três apresentou a metodologia e o método de pesquisa utilizado no trabalho, sua classificação, os conceitos relacionados aos métodos científicos, incluindo suas várias fases.

O capítulo quatro contextualizou as instituições de ensino superior, apresentou e enfatizou as habilidades requeridas para mudança na gestão dos processos nas Instituições Federais de Ensino, apresentou a instituição pesquisada, como também as experiências relativas à gestão da qualidade nas IFES que aderiram ao Programa de Qualidade GESPÚBLICA. Destacou as ferramentas utilizadas pelo programa e o Prêmio Nacional de Gestão Pública.

No quinto capítulo fez-se a apresentação, discussão e análise dos resultados alcançados e avaliação final. E após análise desses resultados, apresentou-se uma proposta de implantação do GESPÚBLICA em uma unidade administrativa da UFAM. Apresentou-se ainda conclusão, as contribuições do trabalho, e as recomendações que possivelmente possam subsidiar futuras decisões sobre programa de qualidade, visando melhorias na gestão dos serviços públicos prestados pela Instituição objeto desta pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem por objetivo apresentar algumas definições e conceitos relevantes para o entendimento do tema proposto e para compreender a relação entre a qualidade e produtividade em serviços e ensino superior faz-se necessário uma breve conceituação sobre ambas.

2.1 Qualidade Produtividade em Serviços

2.1.2 Qualidade: conceitos e definições

De acordo com Campos (1999), qualidade é para alguns a totalidade das características de uma entidade ou produto que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas, para outros, qualidade é o atendimento de expectativas.

Paladini (2004, p.17), diz que “qualidade é sinônimo de perfeição”. No entanto, por ser um conceito com significado bastante fluido, qualidade é uma palavra cujo significado se popularizou e, por isso, é necessária em um produto ou serviço, e de domínio público, numa espécie de senso comum.

Conforme Strobel (2004) o fato do termo qualidade ser de uso comum não diminui a relevância de sua conceituação. Ele foi amplamente difundido na sociedade após um esforço relativamente recente na divulgação do termo, mas os conceitos divulgados nem sempre foram corretos, havendo uma tendência de se considerar apenas um atributo como qualidade. Por exemplo, identificando-a apenas como preço, ou apenas como confiabilidade, ou apenas como uma diferenciação do produto. Esses elementos complementam, sim, o conceito básico de qualidade, mas não devem ser considerados únicos e separadamente.

De acordo com Meredith (2000), foi após a 2ª Guerra Mundial que alguns conceitos importantes para a qualidade começaram a tomar forma. O sentimento entre os fabricantes americanos era de que eles fabricavam os melhores produtos do mundo, com os melhores preços. No Japão, que pós-guerra se encontrava arrasado economicamente houve a necessidade de reconstrução do país com estímulos às indústrias, que realizaram esforços coletivos para melhoria da qualidade de seus produtos.

Os conceitos durante essa fase tais como padronização e diminuição da variação eram originários dos Estados Unidos, contudo, foram desenvolvidos e aperfeiçoados pelos

japoneses. Nessa época, a gestão da qualidade tornou-se mais forte e conhecida, tendo em vista que os produtos japoneses, eram considerados de “má qualidade”, após investimentos do governo em treinar profissionais, técnicos e gestores para a reindustrialização do país, houve um salto de qualidade e passaram a ser conhecidos pela sua excelência.

Para Campos (1999), na abordagem japonesa, a meta final da gestão da qualidade é melhorar a qualidade de vida dos produtos, clientes e investidores. Os japoneses definem qualidade como uniformidade em torno do objetivo é a melhoria contínua rumo à perfeição. Se para os japoneses qualidade é sinônimo de perfeição na vida dos produtos devemos perseguir a busca para implantação da qualidade na área pública, especialmente na área da educação, caso das IFES.

Qualidade no setor de serviço é um fator de competitividade importantíssimo na atualidade. Uma atividade de prestação de serviço envolve uma situação em que o cliente trata diretamente com o indivíduo que presta tal serviço visto que qualidade na prestação de serviço é um fator que consiste em fazer bem feito, ter zelo e cuidado naquilo que se faz, pautado em três conceitos fundamentais: qualidade, missão e cliente (CAMPOS, 1999).

Marques e Mirshawka (1993) dizem que o conceito de qualidade tem conotações mais amplas, não se restringe apenas ao fazer bem feito, diz respeito também às aspirações de melhoria contínua, aperfeiçoamento, realização humana no trabalho, por parte daquele que faz, sob a ótica de interrelacionamentos, através de suas atividades. É um conceito dinâmico em constante mutação e desenvolvimento, que busca sempre a satisfação do outro.

Para Juran (1996) o conceito de qualidade “é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo”. A qualidade deve visar às necessidades do usuário, presentes e futuras, consoante as exigências e as necessidades do consumidor. Como essas qualidades estão em permanente mudança, às especificações devem ser alteradas constantemente. Só que, Juran (1996) considera não ser suficiente cumprir as especificações e alterá-las. É preciso utilizar os instrumentos de controle.

A qualidade não parte de uma ideia ou conceito absoluto e sim relativo a alguma coisa frequente, citando as sete dimensões adaptadas da definição de Miguel (2001). Essas dimensões são:

- 1ª dimensão – características/especificações;
- 2ª dimensão – desempenho;
- 3ª dimensão – conformidade;

- 4ª dimensão - confiabilidade;
- 5ª dimensão - durabilidade;
- 6ª dimensão - imagem;
- 7ª dimensão - atendimento ao cliente.

Em síntese, pode-se afirmar que as dimensões aqui citadas podem refletir qualidades muito importantes em um produto, como por exemplo, as características são atributos do produto, o desempenho são características operacionais básicas de um produto, confiabilidade é a probabilidade de ocorrência de falhas, conformidade é o grau de concordância com as especificações, durabilidade é a medida de vida útil do produto, imagem é a reação positiva ou negativa, atendimento ao cliente é o apoio ao cliente; continuidade do uso do produto.

Apesar de a qualidade estar voltada para produtos, nada impede que os atributos sejam considerados fundamentais para área de serviços, quer seja em organização pública ou privada, seja no nível operacional, seja no nível estratégico, pois, nesse enfoque enfatizam-se modos inovadores de gestão de qualidade.

Sendo assim, a partir da década de 70 a necessidade de nova postura mais consciente do consumidor passou a fazer parte do relacionamento do cotidiano do cliente e empresa. Diante desse novo comportamento, as empresas passaram a se preocupar com a concorrência, as diversidades de produtos que começaram ser produzidos vislumbrando novos horizontes.

Qualidade é também um conceito que apresenta diversas interpretações e por isso "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" (GARVIN 2002, p. 47). No entanto, a forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete como é direcionada a produção de bens e serviços. Uma vez que qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo.

Nesse contexto, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente. Simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização, precisa para não gerar interpretação dúbia e abrangente para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas. Paralelamente, a qualidade é uma revisão dos conceitos ao longo da história (PALADINI, 2004).

Paladini (2004) reforça que quando qualidade se refere a programa, deve-se centrar o foco na sua implantação em uma organização, seja qual for seu segmento, redundando na espera em resultados de maior motivação e colaboradores satisfeitos, domínio dos processos,

redução de desperdício, melhoria no fluxo, aproveitamento para evitar o retrabalho, todo processo para implantação de um Programa de Qualidade, o foco deve ser o cliente/usuário.

Assim, Garvin (2002) elencou cinco abordagens gerais para definir qualidade:

- abordagem transcendente: qualidade é sinônimo de excelência inata. Nestes conceitos a qualidade não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência;
- abordagem baseada no produto: qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. São os conceitos que vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Surgiram da literatura econômica enfatizando durabilidade, implicando que alta qualidade só pode ser obtida com alto custo;
- abordagem baseada no usuário: qualidade é atendimento das necessidades e preferências do consumidor. As definições baseiam-se na premissa de que a qualidade está diante dos olhos dos consumidores sendo altamente subjetiva. A avaliação dos usuários é considerada em relação às especificações são os únicos padrões próprios à qualidade;
- abordagem baseada na produção: qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade estão calcadas na idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto e que as melhoras da qualidade, equivalentes a reduções no número de desvios, levam a menores custos;
- abordagem baseada no valor: qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. O autor considera os conceitos a partir da qualidade em termos de custos e preços.

2.1.2 Definições e características de serviços

Siqueira (2006), ao analisar o setor de serviços percebe-se sua influência na economia e nos níveis de emprego na maioria dos países. Trata-se de um setor indefinido em seus limites, tornando-se um dos campos mais delicados a serem explorados, pois suas próprias fronteiras são problemáticas, difíceis de compreender o modo pelos quais são criados e

entregues aos consumidores, já que insumos e produtos são intangíveis. A distinção entre serviço e indústria é pouco pertinente, os dois evoluem em simbiose e serviços não podem obter bons resultados na ausência do setor industrial, pois a indústria depende dos serviços.

Siqueira (2006) diz ainda, para que se tenha melhor compreensão do significado de serviços é necessário conhecer as suas características específicas. Porém, a melhor forma de compreender a diferença entre indústria e serviços consiste em opor os dois extremos: a fabricação de um produto e prestação de um serviço. No caso do serviço, colaboradores e sistema entram em interação. No caso da indústria, não há esse tipo de interação direta.

Com isso, a prestação de serviços implica um contato e uma interação entre o prestador e o cliente, sendo o cliente uma parte integrante do sistema de entrega do serviço, pois participa de sua realização. O serviço representa um fenômeno abrangente, onde existem muitas tentativas de defini-los.

Todavia, nenhuma é completa, Juran (1996) define serviço de forma simples, porém precisa, como:

“é o trabalho desempenhado por alguém, onde uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que normalmente acontece mediante a interação entre o usuário e os recursos fornecidos aos sistemas de uma empresa prestadora de serviços, como soluções para os problemas”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Kotler (2000, p.539) define serviço como qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico.

Considerando as definições, percebe-se que todas deixam implícitas a idéia de que o serviço apresenta características peculiares que devem ser consideradas quando o objetivo é o alcance da qualidade, tais como:

- **as fases de produção:** entrega e consumo ocorrem simultaneamente;
- **as operações estão sujeitas:** a um elevado grau de variabilidade em virtude do envolvimento pessoal do cliente e de sua interação com o funcionário do atendimento; a cultura, as habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviço podem afetar a qualidade dos serviços prestados;

- **os resultados são avaliados:** por critérios subjetivos devido a sua intangibilidade; o armazenamento ou reprodução não pode ser assegurado;
- **medidas próprias adequadas:** a cada situação são requeridas como base.

A administração da qualidade de um serviço, portanto, é muito mais trabalhosa do que a de um produto. Em geral, os serviços apresentam um maior número de características do que os produtos e, sobretudo, características mais visíveis. Paralelamente, a prestação e o consumo são simultâneos. Além disso, Horovitz (1993), diz que o cliente tende a deter-se no elo mais fraco da qualidade e a generalizar defeitos para todo serviço.

Para Meredith (2000), no setor de serviço existe uma dificuldade no que tange a mensuração da qualidade uma vez que na fábrica têm-se produtos e processos concretos, na área de serviços estes conceitos são abstratos e provisórios. Para lidar com este aspecto é necessário constante pesquisa de satisfação do cliente.

Os serviços possuem algumas particularidades que diferenciam dos produtos tangíveis e tem como características:

- **intangibilidade:** os serviços não podem ser vistos, sentidos provados, ouvidos, cheirados antes de serem comprados;
- **inseparabilidade:** os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- **variabilidade:** os preços dependem de quem os executa, onde são prestados;
- **perecibilidade:** os serviços não podem ser estocados

Para medir a qualidade no setor de serviços, é necessário que os conceitos de qualidade utilizados na indústria também sejam válidos para o setor de serviço. Sendo assim, Juran (1996) define qualidade como adequação ao uso, como sendo a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado. Essas necessidades podem ser de cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas.

Juran (1996) expõe ainda, alguns itens básicos que permitem a adequação ao uso, denominados "características da qualidade". São elas: psicológicas, baseadas no tempo, ética, contratual e tecnológica. Dessa forma, quando a organização identifica as características de qualidade do serviço que têm maior valor para seus clientes, e assim, fica mais fácil planejar e prestar serviços com qualidade.

Sendo assim, a qualidade em serviços deve ser tratada holisticamente, pois é um conceito organizacional de visão global. É uma questão de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, que deverão ser compartilhados por todos na organização.

2.1.3 Evolução da qualidade

O conceito do que se entende por qualidade tem mudado ao longo do século XX. Desde o início da era industrial, a qualidade era praticada como forma de conferir o trabalho feito pelos artesãos, porém com o surgimento da competitividade entre as empresas e mais recentemente a globalização econômica, o enfoque da qualidade passou a ser alterado: o mercado passa a ser regido pelos clientes ao invés daqueles que produzem, ocorrendo com isso mudanças no conceito da qualidade.

O homem desde seu passado mais remoto, ainda nas cavernas, aprendeu a buscar a qualidade como forma de garantir sua sobrevivência por mais tempo, com segurança e conforto, apesar da vida primitiva.

Paladini (2004) afirma que a preocupação com a qualidade remonta a épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade. A qualidade estava consagrada na arquitetura, na literatura, nas artes e na matemática.

Uma nova fase da qualidade não demorou a entrar em cena. Ainda na década de 20 percebeu-se que quem gerava a qualidade não eram trabalhadas, mas o processo produtivo, o qual técnicas de estatísticas eram aplicadas, tais como, técnicas de amostragem, que apareciam como Controle de Qualidade. Estudos, correções, mudanças e os processos foram melhorando e a qualidade sofreu consideráveis mudanças.

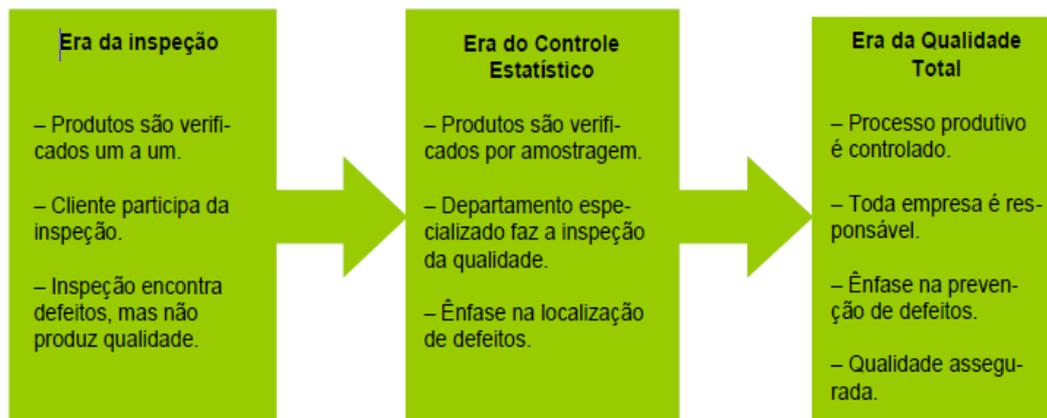
Na década de 40 não mudou muita coisa, a Segunda Grande Guerra, trouxe a indústria bélica, que precisava de produtos com qualidade. A ênfase nessa época era em treinamento: mísseis, tanque, bomba atômica. E isso serviu para mostrar que pelo menos na história a qualidade aconteceu.

Sua dinâmica se revitaliza a cada fechamento, que é marcado pelo início de uma nova fase. A partir da década de 50, a qualidade entra na fase da garantia. Juran e Deming levam ao Japão os conceitos do Centro Estatístico de Produção. Surge em cena outro grande gênio da qualidade: Ishikawa (o da espinha-de-peixe).

Diante disso, os conceitos dos americanos e japoneses sobre o tema, acabaram criando a qualidade que conhecemos até hoje. Entretanto, saber reconhecer e diferenciar a qualidade requerida, a qualidade planejada, administrada e, finalmente, a qualidade oferecida, é extremamente importante em se tratando de qualidade em serviços.

Garvin (2002), diz que as abordagens da qualidade foram surgindo gradativamente com uma essa série de descobertas. E que tais descobertas podem ser organizadas em “eras da qualidade” distintas na figura abaixo:

Figura 1 – Eras da qualidade



Fonte: Oliveira, (2004)

Até o século XVII, as atividades de produção de bens eram exercidas por artesãos, que inspecionavam os produtos acabados a fim de controlar e impedir falhas em sua produção. No século XVIII, dois fatos merecem destaque na questão da qualidade, a especialização como facilitadores para o aumento da produtividade e a Revolução Industrial, com a criação da máquina a vapor e a produção em escala.

A partir do século XX, com a transição da manufatura para a produção em massa, o emprego das ideias de Ford aumentou a produtividade e a uniformidade nos produtos, assim como a necessidade da inspeção. A era da inspeção visava à eliminação de produtos defeituosos antes que estes fossem comercializados e impactassem a imagem da empresa.

A Era do Controle Estatístico da Qualidade que se deu nas décadas de 1930 e 1940 as quais foram marcadas pela utilização das aplicações estatísticas nos processos produtivos. Um grupo de pesquisadores dedicou boa parte de seus esforços em pesquisas que levaram ao

surgimento do Controle Estatístico de Processo. Além disso, Garvin (2002) desenvolveu o Gráfico de Controle de Processo, uma poderosa ferramenta até hoje largamente utilizada. .

A inovação, denominada por Garvin (2002) de era da Garantia da Qualidade foi o conceito de zero defeito. Este conceito defendeu a filosofia de que o único padrão de qualidade aceitável era zero defeito. Esta filosofia continua em debate até hoje. Um dos maiores defensores da filosofia é Crosby (1990), que alega que "a qualidade perfeita é não só tecnicamente possível como também economicamente desejável".

A Gestão da Qualidade iniciou-se no Ocidente como uma resposta à invasão de produtos japoneses de alta qualidade no final dos anos 70. Esta era engloba as três eras anteriores, porém seu enfoque valoriza prioritariamente os clientes e a sua satisfação como fator de preservação e ampliação da participação no mercado (GARVIN, 2002).

A era da Gestão Estratégica da Qualidade Total, não é bem especificada no tempo, mas pode-se estimar os anos 80 para o início dessa fase da qualidade. A qualidade passa a ser uma preocupação também da alta hierarquia das organizações que a associam à lucratividade, definindo-a sob o ponto de vista do cliente e exigindo que faça parte do planejamento estratégico das mesmas, chegando ao ponto de ser vista como uma arma agressiva de concorrência (GARVIN, 2002).

Quando se refere à avaliação da qualidade, reporta-se à indústria, onde a preocupação era somente com o controle de qualidade dos produtos manufaturados. Hoje em dia, sabe-se, entretanto, que a qualidade é essencial também para o setor de serviços, seja para as empresas que trabalham exclusivamente na prestação de serviços, ou mesmo na interrelação entre as áreas funcionais dentro de uma organização.

Ao consultar *qualidade* no dicionário (Aurélio Buarque de Holanda 1986), o termo é originário do latim *qualitate*, que significa:

“1. Propriedade, atributo ou condições das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza; 2. Numa escala de valores, qualidade (da definição 1) permite avaliar e conseqüentemente, aprovar, aceitar, ou recusar qualquer coisa”. Como podem ser notadas, as duas definições são associadas ao conceito que aqui se pretende trabalhar.

Ao analisar as inúmeras definições existentes para a qualidade, pode se identificar algumas abordagens, conforme Miguel (2001), que conceitua qualidade como uma conformidade onde há exigências no cumprimento dos requisitos. Para Silva (1996) qualidade

é perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. Visto desse modo, a qualidade deve visar à necessidade dos usuários atuais e futuros.

Feigenbaum (1994) diz que qualidade é a combinação das características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, fabricação e manutenção, através das quais os produtos ou serviços em uso, corresponderão às expectativas do cliente.

Juran (1996) preconiza a qualidade como as características do produto que vai ao encontro das necessidades do cliente e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação a produtos ou serviços. Enfim, percebe-se claramente que o enfoque é o cliente, que dita suas necessidades e espera satisfazê-las.

No entanto, somente há poucas décadas o conceito de qualidade passou formalmente para a função de gerenciamento. Em sua forma original era somente relacionada às funções de inspeções, mas hoje é vista como elemento essencial para o sucesso de um produto ou serviço, incorporando não apenas aspectos de inspeção, mas funções que vão desde a engenharia até o *marketing*.

Compreender a qualidade como ferramenta de gestão, é um importante requisito para as empresas, na capacitação e desenvolvimento individual. Pensando nisso, a UFAM em seu planejamento estratégico focado na responsabilidade social, prevê ações no sentido de apoiar o reconhecimento em excelência nos serviços de ensino público, produção científica e contribuição para o desenvolvimento social. A partir dessa compreensão a instituição vem identificando, metodologias que possam proporcionar maior eficiência.

Assim, adotar estratégias para melhorar sua produtividade e qualidade na prestação de serviços é apresentar mudanças legais que possam ser percebida nas rotinas das instituições, pressupondo mais liberdade na gestão da entidade pública, constituindo uma das formas de viabilizar a governança na gestão pública.

2.1.4 Histórico da qualidade no Brasil

De acordo com Ferreira (2003), no Brasil, em 1990, com a substituição de importações pela consolidação da indústria nacional, o *Total Quality Management* (TQM) começou a ganhar espaço com iniciativas como a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), a criação

de Prêmios Estaduais e Setoriais e a criação do Programa da Qualidade no Serviço Público, evidenciaram o empenho brasileiro em participar da corrida internacional da qualidade.

Em 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) lançou os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, inspirada no Prêmio Americano da Qualidade *Malcolm Baldrige*, cujo primeiro ciclo de avaliação foi em 1992 (CORTE, 2006).

O documento onde se encontram os critérios para o Prêmio, explica que a Fundação Nacional de Qualidade, entidade sem fins lucrativos, foi criada pela iniciativa de representantes de 39 organizações brasileiras. Sua principal função era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades do processo de premiação no Brasil, além de representar o PNQ nos fóruns internacionais.

Sendo assim, o governo federal brasileiro, atento às transformações globais, buscou e têm buscado formas para auxiliar suas instituições a acompanhar tais transformações. Com esse propósito, foram criados programas da qualidade para o setor público focado em resultados e orientado para o cidadão.

Assim, nos objetivos do modelo criado pelo governo à recomendação é orientar as organizações para a transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir a comparação de desempenho entre organizações brasileiras e estrangeiras (ABRANTES, 2003), uma vez que é imprescindível acompanhar as mudanças no cenário mundial.

Em 1990 o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), foi criado o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública para inserir programas de qualidade nos órgãos e entidades públicas quanto à gestão dos recursos públicos e atendimento às demandas sociais. Um dos principais objetivos do programa recomenda que as organizações públicas percebam seu processo de avaliação e verificação do grau de adesão (ANGELIM, 2003).

Em 1996, um programa com foco interno e externo baseado em gestão e resultados, adotou como estratégia principal a avaliação e a premiação. Em 2000, o foco passou a ser externo e com base na satisfação do cidadão, na qualidade dos serviços, no desenvolvimento de projetos específicos como a avaliação da satisfação dos usuários. Os processos de desenvolvimento da FNQ contaram com três importantes marcos:

- de 1992 a 1996: desenvolvimento da estrutura e conquista da credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;

- de 1997 a 2003: consolidação do PNQ como marco referencial para a excelência em gestão no país;
- desde 2004: conscientização de profissionais e empresários de todo o Brasil da importância de uma gestão eficaz e disseminação dos conceitos e fundamentos da excelência que fazem parte do Modelo de Excelência da Gestão.

Quanto à transposição das diretrizes e ações de qualidade adotadas pelo setor privado para o setor público, o principal argumento é que a administração pública possui certas particularidades provenientes da natureza de suas atividades conforme apontado no quadro.

Quadro 1 - Diferenças entre o setor público x privado

Características	Setor privado	Setor público
Objetivo principal	Lucro e a sobrevivência	Prestação de serviços à sociedade
Satisfação do cliente	Baseada no interesse	Alicerçada no dever
Remuneração	Cliente remunera diretamente a organização	O cliente paga indiretamente o imposto
Política de qualidade	Metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão do mercado	Busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos a menor custo possível
Contingência	Maior autonomia	Autonomia limitada estabelecida pela legislação e o perfil da clientela

Fonte: Brasil (1997)

2.1.5 Qualidade no serviço público

Apesar dos conceitos e técnicas da qualidade terem evoluído, no setor público muito pouco material foi produzido, na década de 90, em função do desnivelamento dos parâmetros de produtividade entre as empresas privadas e públicas, houve uma certa preocupação em desenvolver literatura aplicável à gestão pública.

A difusão dos conceitos da Qualidade no Brasil iniciou-se com o lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBPQ, em 1990, por iniciativas do governo federal que viu a possibilidade de estender para o setor público um programa idealizado para as empresas privadas.

O programa passou por adaptações e trouxe em seus critérios o Modelo de Excelência em Gestão Pública baseado nos princípios constitucionais da administração pública que contém as diretrizes estruturais de determinada ciência, pelos quais seu desenvolvimento

deverá pautar-se. A Constituição da República Federativa do Brasil, no *caput* do seu artigo 37, enuncia que:

a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Percebe-se, então, que a gestão pública deve ser exercida obrigatoriamente com observância dos princípios da:

2.1.5.1 Legalidade

Estrita obediência à lei, pois nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei. Este princípio representa integral subordinação do Poder Público à previsão legal, visto que, os agentes da Administração Pública devem atuar sempre conforme a lei.

2.1.5.2 Impessoalidade

Excetuando-se os casos previstos em Lei, não faz distinção. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser disponibilizados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

2.1.5.3 Moralidade

Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética, mas de princípios morais de aceitação pública. Pelo princípio da moralidade administrativa, não bastará ao administrador o cumprimento da estrita legalidade, ele deverá respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui pressuposto de validade de todo ato administrativo praticado.

2.1.5.4 Publicidade

Ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados, induzindo ao controle social. A publicidade se dá, não apenas sob o aspecto da divulgação oficial de atos, também a de propiciar a toda população, o conhecimento da conduta interna de seus agentes. Publicação deve se dá de forma clara e eficaz.

2.1.5.5 Eficiência

Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto. Pode também ser entendido como uma finalidade e resultado, como meta atingida em virtude de uma causa.

2.1.5.6 Política Pública

Conjunto de conceitos, estratégias, decisões e planos que orientam as ações do Estado e tem por objetivo estabelecer os princípios que se mostrem indispensáveis à realização do governo, no melhor proveito dos cidadãos, da sociedade e da coisa pública.

2.1.5.7 Governabilidade

É o poder do Estado para governar, dada sua legitimidade democrática e apoio da sociedade civil. Decorre da imagem institucional favorável junto à sociedade e da confiança que os cidadãos depositam em sua atuação. A governabilidade de uma organização está relacionada com a sua capacidade de assegurar condições sistêmicas e institucionais para que a organização exerça a sua missão.

2.1.5.8 Governança pública

É o sistema que assegura às partes interessadas pertinentes ao governo e as estratégias para as organizações públicas o efetivo monitoramento da alta administração. A relação entre a coisa pública e a gestão se dá por meio de práticas de medição, tais como: auditorias

independentes; unidades de avaliação; unidades de controle interno e externo; instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A Governança Pública assegura às partes interessadas equidade; transparência, responsabilidade pelos resultados; com obediência aos princípios constitucionais e às políticas de consequência.

2.1.5.9 Servidor público

Categoria formada por todos aqueles que trabalham para o Poder Público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm a sua relação com administração pública disciplinada em lei; empregados públicos, que têm sua relação com a administração pública estabelecida por um contrato, ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada.

2.1.6 Gestão da qualidade para serviço público

Paladini (2010) diz que quando se trata do ambiente do serviço público e possibilidade de prestá-los com qualidade é uma necessidade, sobretudo quando se trata de gestão, ninguém tem dúvida. Sendo assim, algumas razões justificam o empenho do poder público em mostrar interesse em discutir qualidade e produtividade do serviço público, quando considera os *déficits* que atingem níveis alarmantes.

Assim, traçar Política Pública que contenha estratégias, decisões e planos que orientam as ações das organizações com o objetivo de estabelecer princípios que se mostrem indispensáveis à realização da busca pela melhoria, no melhor proveito aos cidadãos, a sociedade e a coisa pública são fatores primordiais (BRASIL.2009). O Governo Federal Brasileiro, atento às transformações globais, buscou e têm buscado formas para auxiliar suas instituições a acompanhar as transformações.

Por outro lado, a qualidade do setor público vem sendo questionado, particularmente em nosso país. De um lado a população, cada vez mais ciente de sua cidadania, de outros problemas estruturais, orçamento escasso, falta de qualificação nos agentes públicos, desgaste da imagem do governo, transparência na aplicação de recursos, elementos que influenciam como forte apelo de *marketing*.

2.1.7 Qualidade na educação superior

Para Lewis e Smith (1994) o termo qualidade, utilizado na indústria e nos negócios é perfeitamente compreendido, porém necessita ser redefinido de maneira apropriada ao contexto da educação superior. Uma forma de suprir essa redefinição é por meio de métodos científicos, especialmente quando se trata da implementação dos princípios da qualidade. Em *Ohio State University*, a filosofia, os valores e as normas refletidas nos sistemas de qualidade foram apropriados à educação superior. Esses fatores incluem:

- ênfase em serviço;
- antecipação e suprimento das necessidades dos interessados;
- melhoria dos processos e sistemas;
- melhoria do trabalho em equipe e colaboração;
- organização de um gerenciamento baseado em liderança;
- resolução de problemas baseada em fatos;
- uso de sistemas de *feedback*, métodos e ferramentas estatísticas;
- consideração pelo desenvolvimento dos recursos humanos.

Pode-se perceber que a tentativa da definição da qualidade na educação superior não é algo recente. Garvin (2000) já propunha uma definição, desmembrada em várias dimensões no contexto da educação superior, conforme distribuição no quadro abaixo:

Quadro 2 - Dimensões da qualidade na educação superior

Dimensão	Definição na Educação Superior
Desempenho	Conhecimentos básicos necessários para os graduandos
Características	Conhecimentos habilidades complementares
Confiabilidade	Extensão na qual os conhecimentos e habilidades são corretos, adequados e atuais
Conformidade	O grau no qual os programas, a instituição, cursos seguem o planejamento
Durabilidade	Profundidade da aprendizagem
Serviço	Como a instituição lida com as reclamações dos alunos

Fonte: Garvin (2002)

A qualidade é um atributo ou conjunto de atributos que existe nas instituições, no cumprimento de suas missões próprias e satisfazem as expectativas de seus membros e da sociedade. A qualidade da Instituição Federal de Ensino Superior está relacionada ao caráter específico vinculado à missão, projeto pedagógico, da natureza e do propósito que a IFES define para si. Essas características também estão relacionadas à adequação e pertinência dos processos de formação; ao rigor acadêmico e científico; à condição social, científica e cultural da produção acadêmica; à construção da cidadania e ao exercício da democracia, que estão presentes no dia a dia das organizações públicas, especialmente naquelas da área da educação (BRASIL, 2006).

Nesse contexto autores como Owlia e Aspinwall (1997) propuseram e definiram várias dimensões da qualidade para a educação superior tais como: confiabilidade, receptividade, acesso, dentre outros, conforme exposto no quadro abaixo:

Quadro 3 - Dimensão da qualidade e suas correspondentes características na educação superior

Dimensão	Definição na Educação Superior
Confiabilidade	Grau no qual a educação é exata e atualizada. Quando a instituição cumpre o que promete. Grau de consistência no processo educacional e no ensino
Receptividade	Desejo e prontidão dos servidores para servir o aluno
Compreensão do cliente	Entender os estudantes e suas necessidade
Acesso	Extensão na qual os servidores estão disponíveis para aconselhar
Competência	Conhecimento prático e teórico dos servidores
Cortesia	Atitudes positivas diante dos estudantes
Comunicação	Quão bem alunos e professores se comunicam
Credibilidade	Grau de confiança na instituição
Segurança	Segurança nas informações
Tangíveis	Estado, quantidade, disponibilidade de equipamentos e instalações
Desempenho	Aquisição de conhecimentos e habilidades necessárias aos alunos
Complemento	Conhecimentos e habilidades complementares
Flexibilidade	Grau no qual os conhecimentos e habilidades adquiridos são aplicados em outros campos
Ressarcimento	Como a instituição lida com as reclamações e soluções dos problemas dos alunos

Fonte: Owlia e Aspinwall (1997)

2.1.8 A Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior e sua proposta de qualidade

O ANDES, o sindicato nacional das IES, defende a necessidade de repensar as universidades brasileiras. Esse processo deve ser amplo, de forma democraticamente estruturado de poder que permitam um adequado desempenho do ensino, pesquisa e extensão, diante do seu papel social. Os princípios que fundamentam o padrão unitário de qualidade defendido pelo ANDES são os seguintes: (REVISTA DE ESTUDOS SOCIAIS, 2002).

- **primeiro fundamento** - a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. A proposta apresentada pelo ANDES para o ensino superior brasileiro parte do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, por entender que a simples reprodução do conhecimento não oferece à sociedade soluções aos problemas econômicos e sociais atuais.

- **segundo fundamento** - ensino público, gratuito, democrático, laico e de qualidade para todos. A educação é um direito universal e um dever do Estado, o ensino privado deve se constituir numa concessão pública e, portanto, submetida ao interesse e controle do Estado.

- **terceiro fundamento** - autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. As instituições brasileiras de ensino superior devem ter autonomia para definir democraticamente as políticas de ensino, pesquisa e extensão, de forma a viabilizar as condições necessárias para fazer frente aos problemas sociais, sob pena de não representar o real interesse da sociedade brasileira:

a Universidade, por ser uma instituição social de interesse público e de caráter estratégico, no atendimento às demandas da sociedade, exige que todas as decisões estejam subpartidário, ou de qualquer outro tipo de discriminação sobre a comunidade universitária (ANDES, 1996).

- **quarto fundamento** - remetido ao controle público, com critérios democráticos e transparentes, democratização interna e liberdade de organização. A comunidade universitária deve participar do processo decisório através dos órgãos colegiados ou associações sindicais.

- **quinto fundamento** - condições de trabalho dos docentes. O descompromisso de sustentação financeira do ensino superior pelo Estado fez avançar o processo de privatização e tem deteriorado as condições de trabalho nas instituições de ensino superior públicas.

O ANDES não defende a criação de centros de excelência e centros reprodutores de conhecimento. Acredita ser necessário desenvolver estratégias que elevem o nível de qualidade de todo o ensino superior. Para que isto se concretize é necessário também um processo de avaliação do papel e da produção das instituições de ensino superior. No entanto:

reduzir a avaliação ao debate da distribuição de recursos é uma fraude que permitirá às instituições que já têm recursos e pessoal altamente qualificado ampliarem a diferença em relação àquelas que não os possuem. Por fim, reduzir a avaliação da Universidade a um exame de final de curso é uma farsa (...). O trabalho docente (ensino, pesquisa e extensão) precisa ser avaliado sistematicamente a partir de critérios definidos de forma pública e democrática (ANDES, 1996:12 e 14).

Pretende-se com a avaliação identificar os objetivos previamente definidos e verificar se estes estão sendo atingidos ou não e quais são as causas de sucesso ou fracasso, a fim de aprimorar estratégias futuras. O ANDES propõe uma avaliação composta por duas partes: a avaliação interna é realizada no âmbito da própria instituição e será entendida como uma retrospectiva crítica, socialmente contextualizada construída na discussão pública democrática, envolvendo todos os membros da comunidade universitária.

A avaliação individual do docente terá como finalidade estimular o aprimoramento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim, o processo de avaliação não é pessoal, mas institucional. A avaliação externa será realizada através de conselhos sociais de natureza autônoma e de caráter consultivo, tendo como função básica contribuir na formulação de políticas acadêmicas e financeiras, fazendo avançar as condições de trabalho nas instituições de ensino superior públicas melhorando a qualidade do ensino.

Nesse contexto, a própria qualidade da reprodução do conhecimento está intimamente relacionada com a produção científica. Princípio, entendido como fundamental para a manutenção e aprimoramento da qualidade do ensino superior. Basta observar o desempenho das universidades particulares em relação à pesquisa.

Sendo assim, usualmente os clientes comparam as suas expectativas com a sua percepção sobre o serviço prestado. Quando a percepção extrapola as expectativas dos clientes a avaliação tende a ser favorável e o inverso ocorre quando as expectativas excedem a percepção do cliente.

Gianesi e Corrêa (1996) alertam para priorização de critérios de acordo com a realidade específica de cada serviço. Nem todos os critérios objetivamente são quantificáveis. Existe, no entanto, a possibilidade de medir-se o seu impacto de forma qualitativa. Neste aspecto, parece ser importante que as instituições atuem no sentido de viabilizar as informações necessárias sobre a realidade dos serviços educacionais e ofereça uma flexibilidade maior como forma de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos por essas instituições.

Sendo assim, Radin e Coffee (1993) apresentam critérios que devem ser considerados quanto se trata de qualidade nas instituições públicas de ensino:

- **tipo de organização:** organizações públicas se diferenciam quanto à identificação de suas saídas de produtos ou serviços. As instituições com maior facilidade de identificação de saídas e dos resultados se adaptarão melhor a programa de qualidade. Esse não é o caso das instituições de ensino onde as saídas e os resultados não são identificados com facilidade;
- **dominação do grupo de interesse e política de acordos:** a existência de diversos interesses e dificuldades nas instituições;
- **longevidade e tenacidade da liderança:** o apoio da alta administração e de servidores é uma das dificuldades principalmente quanto a nomeação dos dirigentes para os cargos, sempre há uma rotatividade maior, a resistência dos altos dirigentes focados em questões de curto prazo, apresentam frustração com a burocracia, falta de energia para tomar atitudes em um ambiente de monopólio, controle sobre os servidores e falta de constância de missão;
- **crise como motivação externa para a mudança:** as crises podem ser encaradas como uma oportunidade para se buscar novas respostas. No caso da qualidade no ensino, o sucesso dependerá do comprometimento da instituição em vencer as adversidades, além de ter controle da situação;

- **tamanho:** grandes organizações deveriam iniciar o processo em seus órgãos, departamentos e secretarias até atingir toda a organização;
- **competência dos membros da organização:** o sucesso da qualidade dependerá da capacitação dos envolvidos nas ferramentas e conhecimentos necessários.

Esses critérios são importantes para o trabalho em equipe, melhoram os resultados, promovem novas tarefas, minimizam resistências. É possível perceber a ausência de responsabilidades, o que muitas vezes podem acarretar em sabotagens e pressões. Vencer tais obstáculos, sem ferir o entusiasmo dos envolvidos, é um trabalho desafiador uma vez, que os dirigentes podem ter receio de perder a autoridade.

Radin e Coffee (1993) dizem que auxílios, usados de forma adequada permitem sucesso na iniciativa privada e que podem ser transferidos para as instituições públicas, alguns casos de sucesso em instituições públicas de projeto com apoio governamental e auxílio à organização são oportunidades de melhoria na administração pública. No entanto, o receio é com relação à pressão das partes interessadas, perda de poder dos altos e médios dirigentes.

Pires e Macedo (2006) citam ainda os traços específicos da organização pública brasileira tais como, burocratismo, a interferência da política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, aversão ao empreendedorismo e à descontinuidade da gestão, como fatores que implicam na não da qualidade no serviço público.

Abrantes (2003) diz que instituições públicas diferem das empresas privadas, quanto aos objetivos e limitações a que estão sujeitas e à liberdade de ação que desfrutam os gestores. Enquanto nas organizações privadas impera a vontade dos administradores na obtenção do lucro, no setor público o administrador é limitado por normas rígidas. Apesar de toda rigidez no serviço público, seus princípios básicos, é que lhes dão sustentabilidade.

2.2 Modelo de excelência e ferramenta de gestão

2.2.1 Modelo de excelência em gestão pública

Para os órgãos públicos o modelo de gestão está contextualizado no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização-GESPÚBLICA, expressa por uma política no Decreto nº 5378, de fevereiro de 2005 e está alicerçado sobre um conjunto de conceitos

fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes a excelência em gestão. Todo o esforço pode ser empreendido com o foco nos fundamentos e significados abaixo:

Quadro 4 - Fundamentos e conceitos de um modelo de excelência em gestão pública

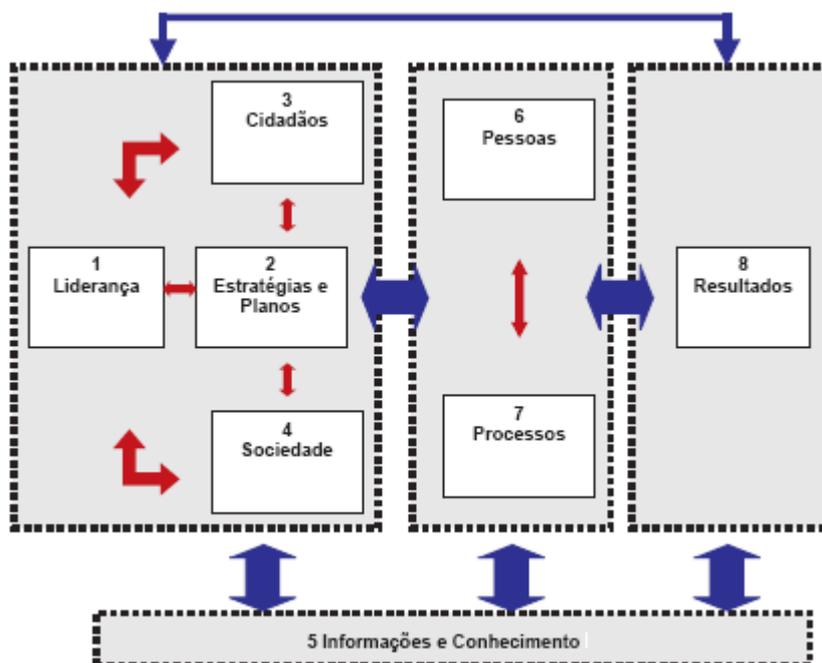
Fundamentos	Significado Conceitual
Pensamento Sistêmico	São as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre esta e o ambiente externo, com foco na sociedade.
Aprendizado Organizacional	Busca contínua de novos patamares de conhecimento individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação compartilhamento de informações e experiências.
Cultura da Inovação	Busca promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a sua atuação
Liderança e Constância de Propósitos	Elementos promotores da gestão, responsáveis pela orientação, estímulo e comprometimento.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões leve-se em consideração as informações disponíveis.
Visão de Futuro	Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo;
Geração de Valor	É o alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes Interessadas.
Comprometimento com as pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho.
Foco no cidadão e na sociedade	Direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
Responsabilidade Social	Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.
Controle social	Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.
Gestão participativa	Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Fonte: GESPÚBLICA (2010)

Entretanto, o MEGP é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão,

com inteligência viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. A gestão das informações e um dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência, conforme figura 2 a seguir que representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes.

Figura 2 - Modelo de excelência em gestão pública



Fonte: GESPÚBLICA (2010)

A figura evidencia o relacionamento existente entre os blocos nas setas maiores e entre as partes do modelo nas setas menores, demonstrando o enfoque sistêmico do modelo de gestão descritos a seguir:

- **o primeiro bloco** - abrangem os Critérios Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade e corresponde ao planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos/usuários, os serviços, os produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis para melhor atender as demandas.
- **o segundo bloco** - abrange os Critérios Pessoas e Processos e corresponde à execução do planejamento. Nessa etapa concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e

motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

- **o terceiro bloco** - compreende o critério Resultados e corresponde ao controle, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.
- **o quarto bloco** - os critério informações e conhecimento e representa a inteligência da organização. Consiste no processamento e avaliação dos dados e fatos da organização internamente e daqueles provenientes do ambiente externo, que não estão sob seu controle direto, mas que de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Isto permite à organização corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Sendo assim, os fundamentos da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam e define a gestão pública como gestão de excelência. Não são leis, normas ou técnicas, são valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização pública.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público então, e deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Os primeiros fundamentos são constitucionais, Artigo 37 da Constituição Federal onde a Administração Pública é, em sentido formal, é o “conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo” em sentido material, é o “conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade”.

2.3 O ciclo PDCA

Deming (1990) popularizou o PDCA, que ficou conhecido como Ciclo de Deming, esse ciclo foi projetado para sistematizar o planejamento e a execução das ações organizacionais

em uma espiral crescente de melhoria. As práticas, processos ou padrões sempre podem ser reavaliados, permitindo melhorias ou implantação de métodos mais adequados, que favorecem a redução dos custos e aumentam a produtividade organizacional.

Para ser eficaz, deve estar disseminado e dominado conceitual e operacionalmente por todos os colaboradores da organização. Esse método é uma das ferramentas que permite a implementação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, que está diretamente vinculado às premissas da qualidade e da melhoria contínua. O PDCA, conforme mostra figura abaixo é uma ferramenta de extrema versatilidade e pode ser aplicada em qualquer organização.

Figura 3 - Ciclo PDCA



Fonte: Ciclo de Deming (1990)

Nesse sentido, o PDCA pressupõe uma boa gestão pública, cria canais efetivos que possibilita a participação nas tomadas de decisões das organizações. Nesse ciclo é importante também o envolvimento na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização, para mensurar aos impactos na qualidade dos serviços prestados.

Esse ciclo apresenta quatro fases, representadas pelas respectivas letras, que são as iniciais, em inglês, dos procedimentos a serem adotados:

Plan - planejar definição de metas - O planejamento começa pela análise do processo, várias atividades são realizadas para uma análise eficaz.

Do - fazer efetivar o planejado - Fazer, executar nesta fase coloca-se em prática o que os procedimentos determinam para atingir sucesso, é preciso que as pessoas envolvidas sejam competentes. O treinamento vai habilitá-las a executar as atividades com eficácia. No contexto da melhoria da qualidade do atendimento, esses treinamentos podem acontecer em sessões grupais no próprio posto de trabalho, ou seja, no local onde a atividade ou tarefa acontece.

Check - verificar acompanhar a eficácia da ação - Checar, verificar, é nesta fase que se verifica se os procedimentos foram claramente entendidos, se estão sendo corretamente executados e se a demonstração foi abstraída. Esta verificação deve ser contínua e pode ser efetuada tanto através de sua observação, quanto através do monitoramento dos índices de qualidade e produtividade. As auditorias internas de qualidade também são uma excelente ferramenta de verificação.

Act - agir melhorar os resultados - Se durante a checagem ou verificação for encontrada alguma anormalidade, este será o momento de agir corretivamente, atacando as causas que impediram que o procedimento fosse executado conforme planejado. Assim que elas forem localizadas, as contramedidas deverão ser adotadas, isto é, as ações que vão evitar que o erro ocorra novamente.

O PDCA é um ciclo que deve “rodar” continuamente. Para que “rode” de maneira eficaz, todas as fases devem acontecer, sob pena do processo como um todo não sofrer prejuízos. A supressão de uma fase causa prejuízo nos resultados do PDCA, evite fazer sem planejar, definir as metas e não definir os métodos para atingi-las, definir metas e não preparar o pessoal para executá-las, fazer e não checar, planejar, fazer, checar e não agir corretivamente, quando necessário parar após uma volta (OLIVEIRA, p.50 2007).

Com os procedimentos do PDCA internalizados, evidencia o modelo de um sistema gerencial constituído de fases integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. O método PDCA de gerenciamento é necessário para atingir metas desafiadoras que conduzem à competitividade.

2.6.1 Estratégias para implantação do modelo de excelência em gestão pública

Estratégia é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação (MINTZBERG, 2001).

O critério do MEGP aborda estratégias e planos, examinando como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes internos externos e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo e acompanha a sua implementação, com o objetivo de atendimento da sua missão e a satisfação dos seus usuários.

A formulação das estratégias analisa a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do microambiente e do modelo institucional da organização. Prioriza o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos. Indaga sobre:

- a) o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente; identificação do universo o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa como formuladora e/ou executora, quando pertinente;
- b) o processo de formulação das estratégias da organização;
- c) Apresentação das principais etapas e as áreas, considerando os aspectos relativos ao ambiente externo no processo de formulação dessas estratégias;
- d) consideração dos aspectos como a organização se relaciona com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com o intuito de melhor cumprir sua missão institucional;
- e) envolvimento no processo dos aspectos relativos ao ambiente externo no processo a considerando os aspectos relativos ao ambiente externo no processo de formulação das estratégias;
- f) realização da análise do ambiente interno destacando como é considerado o conhecimento da organização, a avaliação e seleção das estratégias;
- g) as principais estratégias selecionadas e o alinhamento com o PPA, a LDO, LOA e com os objetivos da organização e os respectivos aspectos fundamentais para o seu sucesso e citar a forma como a organização insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia visando atingir resultados favoráveis nas áreas social, ambiental e

econômico, com o envolvimento das áreas da organização destas às partes interessadas, quando pertinente nos processos de formulação de estratégias com a comunicação das estratégias às partes interessadas visando o estabelecimento de compromissos mútuos.

No item Implementação das Estratégias examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o desdobramento, a realização e acompanhamento segundo as leis abaixo:

1. **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)** – a LDO define as metas e as prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas para o exercício subsequente, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano seguinte. Tem vigência de um ano e representa o elo entre o PPA e a LOA. Em prazo determinado, o Poder Executivo envia, a cada ano, ao Congresso Nacional o projeto da LDO;
2. **Lei Orçamentária Anual (LOA)** – Lei especial que contém a discriminação da receita e da despesa pública, de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do governo, obedecido os princípios de unidade, universalidade e anualidade. É também conhecida como Lei de Meios, porque possibilita os meios para o desenvolvimento das ações relativas aos diversos órgãos e entidades que integram a administração pública;
3. **Plano Plurianual (PPA)** – Lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, entrando em vigor no segundo ano do mandato e estende-se até o primeiro ano do mandato subsequente.

Com a atualização do MEGP em 2007 de acordo com as mudanças recém-implementadas no MEG, ocorreu forte alinhamento entre os dois modelos. Observa-se o

comparativo dos fundamentos do MEGP e do MEG há uma grande aproximação dos fundamentos, com diferenças claras no foco no cidadão e na sociedade em um para conhecimento sobre o cliente e o mercado em outro.

2.4 Normas de Gestão da Qualidade

Os sistemas de gestão da qualidade, as normas ISO e os prêmios de qualidade são instrumentos poderosos utilizados como forma de melhorar a qualidade em busca da excelência organizacional. As normas ISO 9000, de garantia da qualidade e os Prêmios da Qualidade têm suprido as instituições com ferramentas valiosas para o controle e melhoria de sua gestão (SANTOR, 2003).

A necessidade de padrões internacionais de engenharia originou em 1947 um novo organismo para facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões industriais. Essa entidade, a *International Organization for Standardization*, foi denominada ISO, com seu primeiro padrão publicado em 1951 (ZACHARIAS, 2001).

O nome ISO é derivado da palavra grega *isos* que significa igual, uma vez que o objetivo da organização é padronizar as normas internacionalmente. Zacharias (2001), diz que o propósito da ISO é desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países quanto aos sistemas de gestão da qualidade que facilitem o comércio internacional.

Zacharias (2001) explica também que a certificação tem validade de três anos. Para sua obtenção, a empresa deve ser avaliada por uma entidade independente. Maranhão (2006) aponta que no Brasil há dois órgãos que tratam do assunto normalização técnica em âmbito nacional:

- INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial: autarquia vinculada ao governo federal.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas: entidade de natureza privada, responsável pela operacionalização da normalização técnica Brasil, mediante seus vários comitês.

Maranhão (2006) alerta que as normas da família ISO 9000, a partir da revisão 1994, passaram a receber o mesmo registro NBR. Esse conjunto de normas genéricas que tratam da

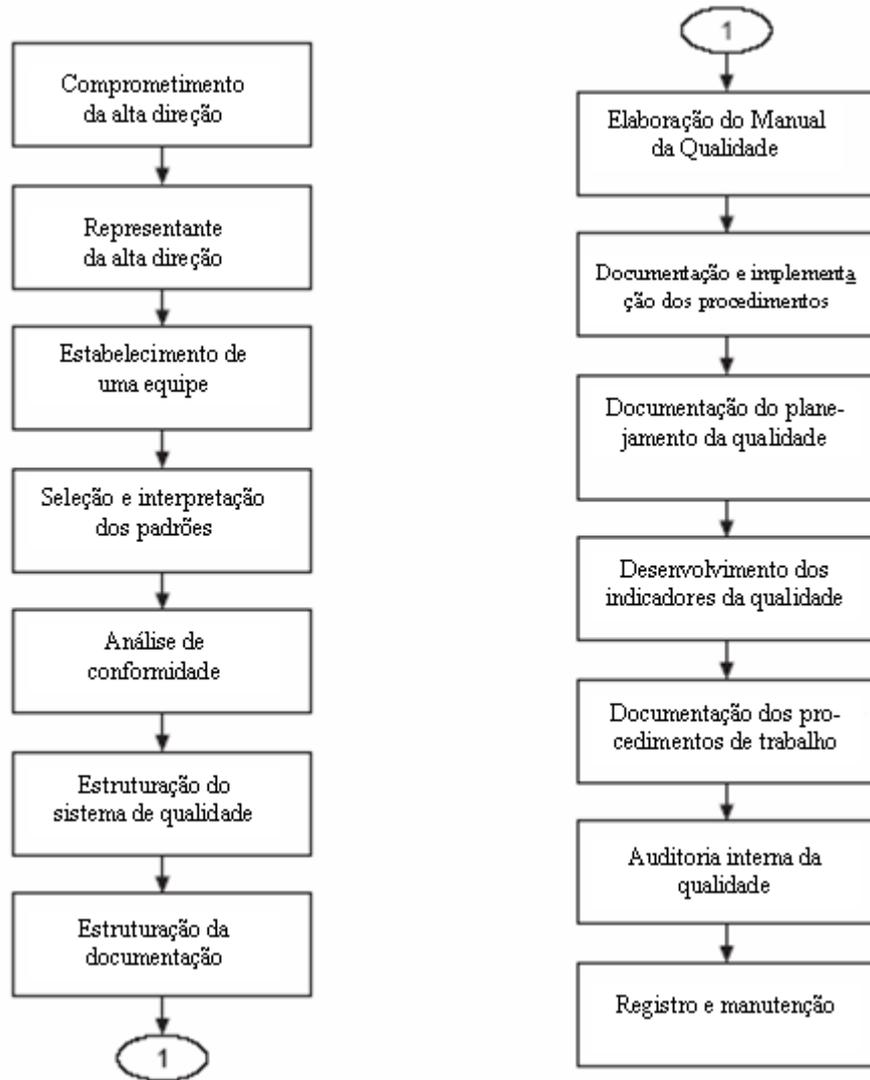
gestão da qualidade visa fornecer normas técnicas internacionais, para consolidar novas tecnologias. Para certificação pela Norma ISO 9001:2000, Zacharias (2001) sugere que a empresa passe pelos seguintes passos:

- comprometimento da alta direção;
- seleção e designação formal de um coordenador;
- treinamento;
- elaboração e divulgação da política da qualidade;
- palestra sobre qualidade/ISO 9000 para os funcionários;
- planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);
- treinamento dos funcionários na documentação da qualidade;
- formação dos auditores internos da qualidade ou escolha de auditores externos;
- realização das auditorias internas;
- implantação das ações corretivas para as não-conformidades;
- seleção da entidade certificadora;
- realização da pré-auditoria;
- realização da auditoria de certificação.

Para uma empresa já certificada pela ISO 9001:2000, o mesmo autor sugere os seguintes passos:

- análise da revisão interna da norma;
- definição do momento adequado para mudança;
- avaliação do atual sistema de qualidade;
- foco na gestão de processo;
- reestruturação do sistema de gestão da qualidade;
- treinamento em gestão do processo;
- atendimento aos requisitos da ISO 9001:2000;
- adequação aos requisitos da ISO 9001:2000;
- treinamento;
- implementação de novos requisitos;
- auditoria interna;
- ações corretivas;
- transição

Figura 4 - Abordagem para implementação e manutenção da ISO 9001 nas Universidades



Fonte: Karapetrovic (1999)

De acordo com Karapetrovic (1999), o planejamento, execução e manutenção dos sistemas de qualidade baseados na ISO 9000 são garantia de qualidade global. Os 46 padrões ISO 9000 têm grande atenção do mundo dos negócios e o efeito dominó das certificações para concorrentes e fornecedores (GOTZAMANI, 2006). Conforme Jang e Lin (2008), até dezembro de 2005 um total de 776.608 organizações foram certificadas em 161 países.

As normas ISO 9000 são padrões que estabelecem a necessidade de sistematizar e normalizar as atividades da empresa com objetivo de produzir serviços e produtos segundo as necessidades dos clientes (VIADIU, 2006). Os procedimentos, controles e documentação são

designados para auxiliar a empresa a identificar erros, racionalizar as operações e garantir um consistente nível de qualidade (KARTHA, 2004).

As normas ISO 9000:2000 sinalizam o alinhamento dos requisitos com as exigências de outros sistemas de gestão conhecidos, tais como os prêmios nacionais da qualidade. Assim, um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9000 tende a evoluir de um *status* de garantia da qualidade para um *status* de excelência (MARANHÃO, 2006).

Com isso, a ISO é considerada como requisitos mínimos para um Sistema de Qualidade. Implantá-la não é o mesmo que ter excelência em padrão de qualidade. Esse padrão deve ser demonstrado por meio da conquista dos Prêmios da Qualidade. O conjunto ISO 9000 é formado pelas normas NBR ISO 9000, 9001 e 9004 visualizadas no quadro abaixo:

Quadro 5 - Série de Normas ISO 9000

Norma	Significado	Finalidade
NBR ISO 9000	Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.	Estabelece os Fundamentos e Vocabulário da Qualidade.
NBR ISO 9001	Sistema de Gestão da Qualidade – Requisito	Especifica os requisitos de sistemas de gestão da qualidade para uma organização realizar produtos conformes e obter satisfação dos clientes.
NBR ISO 9004	Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhorias do Desempenho.	Fornece diretrizes para melhoria de desempenho e determina a extensão da aplicação e cada um dos elementos do Sistema da Qualidade. Provê guias para sistemas de gestão da qualidade, incluindo melhorias contínuas para satisfação dos clientes e de outras partes interessadas

Fonte: Maranhão (2006)

2.5 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA

2.5.1 Desburocratização

Historicamente tem se notado as tentativas de implementação da excelência para a gestão pública brasileira para o setor público, os conceitos de gestão contida nos 67 modelos privados, com isso, preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do

Estado brasileiro. Sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos para mantê-lo alinhado ao estado da arte da gestão contemporânea, mesmo sendo público (BRASIL, 2010)

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 e é o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

Conforme Corrêa (1980), no Brasil a palavra desburocratização simplifica métodos de trabalho, a eliminação de papelório, e a redução das etapas que os cidadãos têm que percorrer quando recorrem à Administração Pública. O estudo da desburocratização tem um sentido mais amplo e variado, envolve também a preocupação com a imagem recíproca de clientes.

Sendo assim, a burocracia é um mecanismo de defesa de que se cercam os servidores quando pressionados para ir além do que lhes impõe a regra burocrática, o comportamento burocrático é afetado por atitudes preconceituosas, relativamente a clientes supostamente infringentes da norma e a insatisfação crônica dos clientes de serviços públicos.

O trabalho da gerência executiva da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento e da atuação das organizações que coordenam os núcleos regionais e setoriais GESPÚBLICA nas unidades da federação, houve um avanço de capacitação e de disseminação gratuitas dos critérios de excelência da gestão pública e de instrumentos correlatos.

Instrumentos esses como a Pesquisa de Satisfação dos Clientes para que as instituições possam manter o alinhamento às necessidades da sociedade, a Carta de Serviços ao Cidadão demonstrando o compromisso de prestação de serviços de qualidade e de transparência, o Instrumento de Auto-Avaliação permitindo que as organizações verifiquem seus níveis de gestão e adotem as respectivas ações (BRASIL, 2011).

A possível adesão a um Programa de Qualidade, por exemplo, GESPÚBLICA, revela uma experiência que torna possível obter excelentes ganhos de qualidade e produtividade, quando há o planejamento com vistas a estratégias de melhoria. Entretanto, outras ações de caráter estratégico devem ser implementadas para o possível fortalecimento do Programa, dentre elas podemos destacar a preocupação com a avaliação, que poderia ser periodicamente, ou a critério da instituição.

Conforme Cadernos MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado número 12 (BRASIL, 1999), “A administração pública gerencial busca responder tanto às novas circunstâncias do mundo atual, em que estão sendo revistos os papéis e as formas de atuação do Estado, como atender às exigências das democracias de massa contemporâneas, em que a funcionalidade e o poder das burocracias estatais têm sido crescentemente questionados”.

Essa abordagem renovou os paradigmas da administração pública brasileira e exigiu, portanto, a busca de novos métodos e práticas de gestão. Passou-se a construir um Programa de Qualidade no serviço público que estivesse alinhado com as novas propostas, onde as organizações públicas tivessem foco em resultados e no cidadão.

2.5.2 Conceitos e objetivos

Os conceitos de qualidade no serviço público foram ampliados a partir do Programa *Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído pelo Decreto nº. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005*, conforme o MPOG, a missão do programa é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país.

Uma das ações estratégicas do programa GESPÚBLICA foi baseado no Prêmio Nacional da Qualidade que, por sua vez, tem-se aprimorado com base nas experiências de outros prêmios tais como: Deming, Malcolm Baldrige.

Adaptações foram realizadas com a consideração de que o setor público deve ser excelente, com abordagens próprias, sem deixar de ser público, adaptados a realidade do país onde foi implantado para atuar.

O pioneiro foi o Prêmio Deming, instituído em 1951 pelo quadro de diretores da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE). O Prêmio Deming recompensa tanto organizações públicas quanto privadas. O prêmio americano Malcolm Baldrige (MBNQA) surgiu em 1987. Atualmente o Prêmio Nacional da Qualidade é referência mundial.

No Brasil, por volta de 1991, 39 organizações reuniram-se e criaram a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e todas as atividades decorrentes do processo do mesmo. O prêmio foi baseado no modelo americano e é uma forma de reconhecimento a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil (FNQ, 2008a).

Em 1998 surgiu no Brasil o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), atualmente Prêmio GESPÚBLICA, voltado para as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, tem como diretrizes de atuação a missão, a visão e os direcionadores estratégicos:

MISSAO

“Promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.”

VISAO

“Até 2015, a excelência em gestão pública deverá ser um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelo cidadão.”

DIRECIONADOR ESTRATÉGICO

“Promover a construção de Organizações públicas de alto desempenho; e elevar a satisfação do cidadão com a administração pública”.

Fonte: GESPÚBLICA (2010)

De acordo com Ferreira (2003), atualmente existem mais de 60 prêmios de qualidade em gestão no mundo e a maioria se alinha com o Prêmio Malcolm Baldrige ou com o Prêmio Europeu. A principal vantagem desse alinhamento é a universalidade da consideração da pontuação obtida com possibilidade de comparações internacionais. A principal desvantagem, entretanto, é quando os prêmios intermediários ou regionais aumentam o nível de detalhe e geram confusão nas interpretações das premiações

Khoo (2003) cita que os Prêmios da Qualidade representam o esforço dos seus países em promover a excelência da qualidade em produtos e serviços e fornecem em sua estrutura os conceitos essenciais do TQM para obter desenvolvimento organizacional e o sucesso no negócio em longo prazo.

Os Prêmios de Qualidade promovem a qualidade e servem como modelo de autoavaliação e melhoria para as organizações quanto ao posicionamento no mercado global.

Na visão de especialistas como Ferreira (2003), os prêmios de qualidade além de serem um instrumento de reconhecimento da gestão são também uma forma de disseminar os processos e práticas de gestão.

2.5.3 O Prêmio Nacional de Gestão Pública

O Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF, instituído em 3 de março de 1998, é uma das ações estratégicas do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização. Sua finalidade é destacar, reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão. Tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública, alinhado com o "estado da arte" da gestão contemporânea.

Reconhecer por meio do Prêmio Nacional de Gestão Pública significa destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

O PNQ é utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações. Por isso, o PNQ é considerado o maior reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O processo de premiação do PNQ visa:

- estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- fornecer para as organizações, um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento;
- conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações Classe Mundial;
- divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*. Candidatar-se ao PNQ representa de uma forma geral, submeter à organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por examinadores treinados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética.

As informações sobre o PQGF foram extraídas do documento elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, intitulado Instruções para a candidatura Brasil (2010) esclarecem que:

os objetivos do prêmio são o reconhecimento dos resultados alcançados pelas organizações, o estímulo aos órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e desempenho institucional e a disponibilização para as organizações das informações sobre práticas bem-sucedidas da gestão pública empreendedora.

Ser reconhecido pelo Prêmio significa destacar dentre os participantes as instituições que demonstram melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

Quanto às diferenças entre os modelos são tão evidentes visto que a MEG - Modelo de Excelência em Gestão da FNQ/PNQ tem 11 Fundamentos e o MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública do GESPÚBLICA/PQGF tem cinco Princípios Constitucionais e 13 Fundamentos, dois a mais que o do PNQ, a saber: Controle Social e Gestão Participativa. Os oito critérios de avaliação do FNQ/PQGF com seus respectivos requisitos também valendo até 1.000 pontos obedecem ao mesmo contexto, mas com adaptações bastante peculiares e imprescindíveis somente às organizações públicas.

Segundo Miguel (2001), o comitê técnico atualiza os critérios anualmente com base na evolução dos sistemas de gestão. Este monitora os modelos de gestão da qualidade, tais como MBNQA e o PEQ. O comitê incorpora às normas ISO séries 9000 e 14000, tendências relacionadas com responsabilidade social.

Disponível no Portal da Secretaria de Gestão Pública (SEGES, 2010), os critérios para incentivar órgãos públicos a aprimorarem a qualidade de seus serviços ao implementarem novos sistemas de gestão, com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos, conforme elencados na tabela a seguir:

Tabela 1- Critérios e itens de avaliação e pontuações máximas do programa para adesão

CRITÉRIO 1 – Liderança	110
1.1 - Governança pública e governabilidade	40
1.2 - Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência	40
1.3 - Análise do desempenho da organização	30
CRITÉRIO 2 - Estratégias e Planos	60
CRITÉRIO 3 – Cidadãos	60
3.1 - Imagem e conhecimento de mútuo	30
3.2 - Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
CRITÉRIO 4 – Sociedade	60
4.1 - Atuação socioambiental	20
4.2 - Ética e controle social	20
4.3 - Políticas públicas	20
CRITÉRIO 5 - Informações e Conhecimento	60
5.1 - Informações da organização	20
5.2 - Informações comparativas	20
5.3 - Gestão do conhecimento	20
CRITÉRIO 6 – Pessoas	90
6.1 - Sistemas de trabalho	30
6.2 - Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 - Qualidade de vida	30
CRITÉRIO 7 – Processos	110
7.1 - Processos finalísticos e processos de apoio	50
7.2 - Processos de suprimento	30
7.3 - Processos orçamentários e financeiros	30
CRITÉRIO 8 - Resultados da Organização	450
8.1 - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	100
8.2 - Resultados relativos à sociedade	100
8.3 - Resultados orçamentários e financeiros	60
8.4 - Resultados relativos às pessoas	60
8.5 - Resultados relativos a processos de suprimento	30
8.6 - Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio	100
Total de Pontos Possíveis	1.000

SEGES (2010)

O programa reveste-se de elevada importância ao perceber que a burocracia excessiva ainda é responsável por grandes entraves na Administração Pública no Brasil. Desse modo, os objetivos idealizados pelo programa são (BRASIL, 2010):

- eliminar o *déficit* institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Burocracia e o excesso de formalismo dificultam a implantação de programas de qualidade que, no cumprimento de suas missões próprias, satisfazem as expectativas de seus membros e da sociedade e atingem padrões aceitáveis de desempenho. O padrão de qualidade da Instituição Federal de Ensino Superior está relacionado ao caráter específico particular vinculado à missão, projeto pedagógico, da natureza e do propósito que a IFES define para si.

Também está relacionado à adequação e pertinência dos processos de formação; ao rigor acadêmico e científico; à condição social, científica e cultural da produção acadêmica; à construção da cidadania e ao exercício da democracia (BRASIL, 2006).

De fato, o principal objetivo é fazer com que a organização pública passe a considerar o cidadão como parte interessada e essencial ligada ao sucesso da gestão pública e, em função disso, que a avaliação do desempenho institucional somente seja considerada aceitável se incluir a satisfação do cidadão como item de verificação.

Os instrumentos de pontuação com os seus devidos critérios de pontuação e avaliação são constituídos de itens que descrevem os requisitos relativos às práticas de gestão e resultados. Todos os critérios foram originados do Modelo de Excelência de Gestão Pública (MEGP) e são a instrumentalização e decomposição desse Modelo de Excelência.

O sucesso para a aplicação do programa depende das ações implementadas entre uma avaliação e outra, e que as melhorias sejam monitoradas. Fatores importantes tais como: o comprometimento da alta direção e a capacitação dos servidores antes do processo de auto-avaliação, planejamento, correções nos objetivos almejados.

Após a autoavaliação a mesma é validada para que seja elaborado um plano de melhoria da gestão e a aplicação desse planejamento. Conforme pode ser verificado na figura abaixo:

Figura 5 - Instrumentos para avaliação da gestão pública



Fonte: Brasil (2009)

Introduzir mudanças de valores e comportamentos recomendados pela Administração Pública Gerencial para viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública com vistas à sua maior eficiência e eficácia é o objetivo dos instrumentos de avaliação do GESPÚBLICA.

Alguns dos benefícios do programa seriam proporcionar uma melhor qualidade de vida ao cidadão, favorecer os servidores públicos com melhores condições de trabalho, facilitar aos órgãos públicos o resgate de sua legitimidade, perante a sociedade, como a

instância responsável pela manutenção do bem-estar social e pelo desenvolvimento autossustentado do país.

O GESPÚBLICA oferece o apoio técnico, sem ônus, com a finalidade de capacitar a organização interessada na adesão, apóia as organizações, mediante oficinas de capacitação de pessoal usando metodologias voltadas às ações de desburocratização, simplifica os procedimentos e normas de melhoria no atendimento ao cidadão com a implementação das Cartas de Serviço e Pesquisas de Satisfação de Usuários de serviços públicos.

A Carta de Serviços ao Cidadão é um documento elaborado pela organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos nos princípios fundamentais, conforme explicitado na figura abaixo.

Tem como princípios fundamentais:

- participação e comprometimento;
- informação e transparência;
- aprendizagem;
- participação do cidadão.

Sustenta-se nas seguintes Premissas:

- foco no cidadão;
- indução do controle social;

Figura 6 - Princípios fundamentais da carta de serviço



O Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS é utilizado para avaliação da satisfação garantindo a participação efetiva do cidadão na avaliação do desempenho da organização adesa ao GESPÚBLICA, permitindo identificar as lacunas entre o que os cidadãos-usuários esperam e o nível dos serviços que realmente recebem. Este instrumento foi desenvolvido para se adequar a qualquer organização pública que tenha aderido ao Programa de Qualidade GESPÚBLICA nos três poderes e três esferas do governo. É um questionário de pesquisa de opinião padronizado que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, e foi desenvolvido para se adequar a qualquer organização pública.

Os Benefícios do IPPS - permitem as organizações com poucos recursos que implementem uma avaliação de satisfação “caseira”, mas, mesmo assim, metodologicamente rigorosa e, por isso, útil. Com o IPPS poderá reduzir custos de pesquisa, gerar informações relevantes para a tomada de decisão e gerar índices de satisfação consolidados entre órgãos diferentes.

A Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos - visa orientar as organizações para a realização de pesquisa de satisfação do usuário, com uma homogeneidade de critérios, metodologias e procedimentos, de forma a prover uma consistência necessária para o funcionamento do Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos.

Vale à pena destacar aqui, que o objetivo dessa ação não é a padronização de critérios de pesquisa com vistas a permitir a operacionalização de um sistema normatizador e burocrático para avaliação da satisfação do usuário dos serviços públicos, mas sim, o de institucionalizar, de forma útil, simples e pragmática a avaliação de satisfação como uma prática de gestão relevante e necessária na estrutura da administração pública federal brasileira.

Essas avaliações podem estar alinhados ao serviço, conforme a classificação, área de atuação e como se encontram definidas as organizações públicas, conforme elencadas no quadro abaixo:

Quadro 6 - Classificação das organizações públicas

<p>Administração Pública</p> <p>Administração Direta ou Centralizada</p>	<p>Definição - composta por órgãos sem personalidade jurídica própria. São, na esfera federal, os serviços integrados (por subordinação) na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.</p>
<p>Administração</p> <p>Indireta ou Descentralizada</p>	<p>Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita própria, para executar atividades típicas da administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.</p>
	<p>Fundação pública- a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.</p>
	<p>Empresa pública - entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.</p>
	<p>Sociedade de economia mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou a entidade da administração indireta.</p>

Fonte: Brasil (1967)

De acordo com Brasil (2006c) cumprir a função de ser o principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial é uma práticas de gestão das atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho. São também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão (BRASIL, 2009).

Observa-se então, que há dois desafios para a administração pública: elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão, tornar o cidadão mais exigente em relação a esses serviços. Daí termos as ações do Programa de Qualidade em Serviços Públicos focadas, principalmente, para o relacionamento da organização pública com o cidadão é direto, seja na condição de prestadora de serviço, seja na condição de executora da ação do Estado.

O Programa passou ser olhado como um poderoso instrumento de cidadania, pois além de atuar junto às organizações, mobilizando-as para a melhoria da gestão pública, ele dá à sociedade civil a responsabilidade e o direito de exercer sua cidadania, fazendo com que ela avalie os serviços e as ações do Estado através de suas instituições.

As características essenciais ligadas à qualidade dos serviços têm sido assimiladas lentamente pelo setor público. De fato, enquanto o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias, descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes, o setor público continuou agindo sem qualquer inovação, baseado nos modelos burocráticos.

Uma idéia que parece ser consenso entre a sociedade e os autores que se dedicam ao estudo do tema em questão refere-se ao distanciamento do Estado de sua função primeira, servir à sociedade, Teixeira (1995), por exemplo, afirma que:

o governo foi criado para servir ao homem, vale dizer, para resolver aquelas questões para as quais não bastava apenas a ação individual. A burocracia criada e a expansão desmedida das funções governamentais levaram o Estado a desprezar o seu objetivo primário de servir ao homem, à sociedade (Teixeira, 1996, p.45).

Sob a alegação de eficiência, mas normalmente buscando amparar corporações e manter o *status quo*, o governo foi distanciando-se da sociedade, e produzindo uma máquina burocrática, opressora e ineficiente.

Porém, cabe lembrar, que a palavra burocracia já teve um sentido positivo. A forma burocrática como a maneira ideal de organizar o governo foi descrita por Max Weber na década de trinta, e a partir daí, o sistema burocrático difundiu-se no setor público e até mesmo no privado.

Teixeira (1995), afirma que o modelo burocrático resolvia os problemas fundamentais: dava segurança contra o desemprego na velhice; proporcionava estabilidade; inspirava um sentimento básico de equidade e justiça; criava empregos; fornecia serviços elementares. Sendo assim, não dá para considerar o trabalho de Weber como gerador de todos os males da administração pública. Ao contrário, ele teve grandes méritos em uma fase de estruturação dos governos. Tentou dar racionalidade às ações governamentais e criou princípios que se comprovaram válidos.

Acrescenta-se a esses aspectos, outros que refletem os problemas modernos, como a crescente insegurança e complexidade do desenvolvimento científico e tecnológico e as

catástrofes latentes, especialmente no âmbito da saúde e do meio ambiente. Se a estrada para qualidade é longa e difícil para o setor privado, diante do cenário atual, é ainda mais longa e difícil para o setor público, mas não impossível.

Para Bresser Pereira (2009) a reforma do serviço público e o aparecimento da Administração Pública burocrática representaram um nível mais elevado de racionalidade, conforme quadro abaixo. A forma de administração baseada na centralização em controle de procedimentos administrativos e em métodos impessoais de recrutamento de pessoal e sigilo.

Quadro 7: Setores do Estado, formas de propriedade e de administração

Setores do Estado	Forma de Propriedade			Forma de Administração	
	Estatal	Estatal não Pública	Privada	Burocrática	Gerencial
Núcleo Estratégico Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios.	•			•	•
Atividades Exclusivas Polícia, Regulamentação Fiscalização, Fomento Seguridade Social Básica	•				•
Serviços não Exclusivos Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização	•			•
Produção para o mercado Empresas Estatais		Privatização		•	•

Fonte: Brasil (1995)

Para Bresser Pereira (2009), propósito da reforma era combater a chamada crise de desempenho que se caracteriza pela baixa qualidade na prestação dos serviços públicos. A insatisfação da sociedade pelo não atendimento de suas necessidades básicas era evidente, por essa razão a reforma da Administração Pública foi predominantemente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços públicos e ainda pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo da melhor maneira de num determinado estado de conhecimentos, abordar certos problemas. Ela não procura soluções, mas contribui na escolha das maneiras de encontrá-las, integrando os conhecimentos adquiridos. Ela conduz toda a elaboração do método que será empregado na resolução de um determinado problema, é a atividade básica das ciências na sua indagação descobrindo a realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente (MINAYO, 2003).

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto aos fins foi uma pesquisa descritiva onde foi realizada pesquisa de campo com técnicas de questionários e abordagens qualitativas para saber até que ponto o Programa de Qualidade - GESPÚBLICA é conhecido na Universidade Federal do Amazonas.

A abordagem qualitativa com levantamento bibliográfico possibilitou o fichamento dos textos, coleta e análises de fontes. Investigou-se uma área na qual há pouco conhecimento sistematizado, expondo características de determinado fenômeno e tornando-o inteligível (VERGARA 2010).

Quanto à natureza a pesquisa contemplou o método qualitativo, tanto na coleta como na análise dos dados, visto que o trabalho procurou descrever a atuação da UFAM no contexto do serviço público identificando suas políticas e seu modelo de gestão da qualidade (VERGARA 2010).

Quanto aos meios tratou-se de uma pesquisa bibliográfica onde foram pesquisados dados tomando-se como base trabalhos de caráter científico, publicados e catalogados, através de publicações avulsas, jornais, revistas, livros, monografias, dissertações e teses.

Caracterizou-se também como pesquisa documental, por haver sido realizada na UFAM com consultas a documentos internos, os quais foram úteis, por se tratar de fonte de pesquisa. Para Vergara (2010) nesse tipo de pesquisa, utilizam-se os documentos que não passaram pelo processo de editoração. O local da pesquisa foi delimitado a Universidade Federal do Amazonas e os sujeitos foram os servidores da instituição. O critério utilizado de inclusão dos sujeitos na pesquisa foi o fato de estarem vinculados a UFAM.

Segundo informações de Gil (2007), de modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão foi trabalhado uma amostra, ou seja, uma parte dos elementos que compõem o universo da pesquisa.

3.2 Tratamento e análise dos resultados

Após a aprovação pelo Comitê de Ética da UFAM, protocolo no CEP/UFAM com o CAAE nº 0338.115.000-11, foi empregado à técnica de pesquisa descritiva, a qual constituiu em um trabalho de registro, análise, classificação e interpretação dos fatos coletados, (GIL, 2007). Os resultados são apresentados nas tabelas e gráficos, utilizando-se da pesquisa bibliográfica levantada sobre o tema, além do conhecimento da pesquisadora em relação ao ambiente estudado.

Na visão de Gil (2007), a análise e a interpretação dos dados do instrumento da pesquisa (questionário) se constituem em processos de perguntas abertas estreitamente relacionadas as opiniões, buscando-se exatidão e aferição, procurando impedir distorções na análise.

Nesta etapa o instrumento aplicado, os questionários foram entregues aos pró-reitores, diretores e assessores da Instituição. Um fato importante é que todos possuem cargos de confiança e atuam no topo da hierarquia.

Para o desenvolvimento do trabalho foi elaborado o seguinte roteiro:

- especificações dos objetivos de pesquisa. Os objetivos e as questões da pesquisa orientaram os procedimentos metodológicos adotados;
- revisão bibliográfica contempla os aspectos teóricos fundamentais para entendimento e análise do problema;
- definição dos conceitos básicos, modelo conceitual referencial e variáveis;
- definição do ambiente e seleção da amostra;
- definição dos procedimentos de coleta: elaboração do instrumento de pesquisa;
- aplicação do instrumento;
- análise e interpretação dos dados;
- resultados e conclusões.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Nesta seção apresentam-se as IFES, considera suas dificuldades, estratégias e habilidades utilizadas para acompanhar as mudanças nos serviços públicos no contexto da educação superior.

Brasil (1997) esclarece que as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se, quanto à sua natureza jurídica, em públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Governo Federal para prestar serviços educacionais à população.

Por meio de uma pesquisa realizada no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, constatou-se a existência das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil as quais se encontram listada abaixo por regiões:

Centro-Oeste

- Universidade de Brasília (UNB)
- Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
- Universidade Federal de Goiás (UFG)
- Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

Nordeste

- Universidade Federal da Bahia (UFBA)
- Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
- Universidade Federal da Região do Cariri (UFRC) - em implantação
- Universidade Federal de Alagoas (UFAL)
- Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)
- Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
- Universidade Federal de Sergipe (UFS)
- Universidade Federal do Ceará (UFC)
- Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
- Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOBA) - em implantação

- Universidade Federal do Piauí (UFPI)
- Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB)
- Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
- Universidade Federal do Sul da Bahia (UFESBA) - em implantação
- Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)
- Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
- Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)

Norte

- Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
- Universidade Federal de Roraima (UFRR)
- Universidade Federal do Acre (UFAC)
- Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)
- Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
- Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)
- Universidade Federal do Pará (UFPA)
- Universidade Federal do Tocantins (UFT)
- Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)
- Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UFSSP) - em implantação

Sudeste

- Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)
- Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)
- Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
- Universidade Federal de Lavras (UFLA)
- Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
- Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
- Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)
- Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)
- Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

- Universidade Federal de Viçosa (UFV)
- Universidade Federal do ABC (UFABC)
- Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)
- Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
- Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)
- Universidade Federal Fluminense (UFF)
- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Sul

- Universidade Federal da Fronteira do Sul (UFFS)
- Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)
- Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)
- Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)
- Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
- Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)
- Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

4.1 Universidades públicas e suas dificuldades administrativas

Marcada pela Reforma Universitária advinda da Lei n. 5.540/68, as universidades foram atingidas por modificações na sua estrutura administrativa e acadêmica. A lei define os processos decisórios para os dirigentes das Universidades Federais. As decisões ocorrem por meio de órgãos colegiados, regimentos e estatutos.

Desta forma, após a lei de 1968 as universidades federais passaram a ter a seguinte estrutura organizacional: Conselho Diretor, Conselho Universitário, Conselho de Ensino

Pesquisa e Extensão e Reitoria (SOARES, 2002). Portanto, a partir dos anos 70, a gestão pública nas universidades começou a ganhar efetivamente características que a distinguiram em vários pontos, como o aumento de flexibilidade, aumento da participação dos cidadãos, a adoção mais efetiva de filosofia da gestão da qualidade, e ainda a adoção de métodos de gestão mais eficientes. Pode-se verificar, então, que as iniciativas de reforma do Estado que se realizam em todos os cantos do globo traziam em seu bojo um grande desafio: fazê-lo funcionar melhor, porém, com um custo menor (BRESSER PEREIRA; 2006).

Para o autor, é por essa razão da reforma da Administração Pública era tornar o cidadão consciente de seus direitos orientado predominantemente pelos valores sobre resultados eficientes e de qualidade na prestação dos serviços públicos e sobremaneira primar pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial flexível nas organizações.

Em outra análise histórica sobre as reformas administrativas no que tange especificamente ao setor público brasileiro, Peixoto (2008, p.15) considera o complemento da reforma gerencial como uma reforma de governança.

Independente das diversas concepções existentes, as reformas administrativas com características de transição de um tipo de Administração Pública burocrática, rígida e ineficiente, para uma Administração Pública Gerencial, flexível e eficiente, voltada para a eficiência e o atendimento da cidadania foram iniciadas e implementadas na década de 1980 nos Estados Unidos (ABRUCIO, 2006). A Califórnia foi quem primeiro iniciou esse processo de transformação, realizando o que ficou conhecido como revolução pelo desempenho, recompensando seus administradores com base em seus sucessos (OSBORNE; GAEBLER, 1997).

Nas Universidades há uma baixíssima tradição acadêmica e burocrática em relação ao campo de conhecimentos afetos à administração pública. A gravidade dessa lacuna reaparece periodicamente na medida em que sucessivos esforços de governo deixam escapar a problemática gerencial de suas propostas de equacionamento dos problemas enfrentados.

Os programas de capacitação dependem de formação de quadros para o serviço público, essa formação só se encontra disponível em poucos centros no Brasil, mesmo assim há uma forte contribuição nesse sentido e foram criados alguns centros que formam quadros nessa temática. A gestão da implementação das políticas de governo e reformas dependem criticamente da superação deste *déficit* (GAETANI, 1998).

O autor também se reporta ao Planejamento Governamental como um fator que vem contribuir para o desenvolvimento do Brasil na compreensão e construção científica, artística e cultural do país. Para ele, os objetivos e desafios normais das IFES são grandes, a dimensão e complexidade das suas atividades, sua importância para o desenvolvimento do Brasil as novas atividades e funções nas áreas de inovação, transferência de tecnologia, consultorias e serviços para empresas, órgãos públicos e privados necessitam de investimentos.

Na área de pessoal as IFES precisam dispor de quadro de servidores técnico-administrativos equivalentes, à luz dos mesmos fundamentos legais e operacionais nos moldes do quadro de professores, que propiciem equivalência de conhecimento, formação, e remuneração. Desenvolver uma cultura interna de motivação, interesse e preparação profissional de pessoal para os cargos de direção, chefias e coordenações (GAETANI, 1998).

Com isso, a economia do setor público, incluindo as IFES, gera em torno dos problemas relacionados com a gestão de planos e estabilização do setor público, os principais entraves na esfera governamental, são assuntos relacionados com;

- a) execução orçamentária e financeira;
- b) endividamento interno e externo;
- c) modernização da arrecadação quanto regulação de tarifas e da qualidade dos serviços públicos;
- e) desenvolvimento de competências nas áreas de proteção da concorrência e do consumidor demanda quadros técnicos altamente qualificados para serem tratados com profissionalismo e competência.

Além disso, a economia do dia a dia aplicada às áreas de educação, saúde, emprego, microempresa, agropecuária, urbanismo, meio ambiente constitui um universo muito pouco trabalhado pelas burocracias governamentais, na adoção de mecanismos como forma de assegurar a prestação de serviços públicos básicos.

Grande parte das propostas de modernização do aparato governamental passa pelo estabelecimento de uma cultura de indicadores de desempenho, contra a qual a burocracia se insurge com todas as suas forças, porque isto significa criar condições instrumentais de avaliação e controle sobre o resultado e a produtividade.

A incorporação destes elementos à cultura do serviço público é um dos maiores desafios para a sua reforma. Auditorias, contratos de gestão, sistemáticas de avaliação de desempenho, estudos de impactos das ações de governo, recuperação do orçamento como

instrumento de planejamento, regulamentação da autonomia universitária, difusão das técnicas de qualidade total na área pública, construção e consolidação de um sistema nacional de inovação tecnológica (GAETANI, 1998).

Estas questões estão relacionadas com o aprendizado pessoal e institucional da confecção e do manejo de indicadores de desempenho. Sem a difusão de metodologias, grande parte dos programas integrantes da proposta de reforma não tem como ser negociados e implementados, considerando que o excesso de formalismo é um entrave na questão do desempenho.

Gaetani (1998) recomenda ainda, que além da necessidade de recompor os quadros, é necessário ao governo federal investimento em novas carreiras para possibilitar a operacionalização da máquina pública, com quadros técnicos qualificados, aumentando sua produtividade e melhorando a qualidade da gestão pública, principalmente quando se trata de serviços educacionais.

São necessários recursos de toda ordem, a educação como prioridade zero, precisa estrutura para enfrentar os desafios que estão postos para instituições de ensino fazerem frente na oferta de serviços públicos de qualidade, é uma obrigação do governo para com a sociedade que paga seus impostos e merece bons serviços.

4.1.1 Estratégias de gerência para as Instituições Federais de Ensino

As Instituições de Federais de Ensino não podem ser olhadas somente por suas visões estratégicas integradas ao mundo atual. Sua característica e dinâmica de organização precisam estar voltadas para promover a modernização de suas práticas administrativas mediante estratégias inovadoras por meio de seu planejamento estratégico. Porém, as IFES são estruturas complexas na qual as funções correspondentes à administração do espaço acadêmico, planejamento, processamento, organização e informações acadêmicas.

Diante disso, assim como em outras organizações, nas instituições de ensino o fator humano e seu capital intelectual fazem toda a diferença quando o assunto é sucesso ou fracasso, pois são fatores estratégicos, atualmente incontestáveis, visto que estamos passando por uma evolução nos meio de recursos naturais para os meios de recursos estratégicos, dentre os quais estão o conhecimento e a informação. Sendo assim, as organizações definem suas estratégias de acordo com sua missão e visão, são elementos valorizados e visualizados por elas.

A compreensão de ambientes específicos à luz de um referencial teórico, como o pesquisado, manifesta-se como adequado a identificação de estratégias para gerência das IFES. Assim, investimentos em tecnologia de informação e valorização de seus talentos, são vitais, quando há existência de uma necessidade premente de que as universidades precisem acompanhar a evolução que o mundo moderno exige.

Segundo Barbosa, Povoá Filho e Xavier (1992), a principal finalidade do gerenciamento moderno é atender as necessidades do ser humano. Em uma IFES este princípio se resume em servir, satisfazendo as necessidades e anseios dos diversos segmentos em que atua.

Se a principal finalidade de uma boa gestão é tomar ações que efetivamente contribuam para a modernidade nas organizações públicas, é necessário que sejam bem planejadas. As dificuldades pelas quais passam essas organizações, uma vez que as decisões sobre os recursos não está inserida nela própria, mas além de suas fronteiras, dependendo do Governo Federal, de leis, decretos, portarias e normas. O que se pode perceber é um grande entrave que isso acarrete quando se tenta adotar inovações de gestão.

Diante desse quadro o resultado é uma defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas na gestão de seus recursos.

Na visão de Olivier (2001) o discurso dos gestores das IFES e dos responsáveis versam sobre a necessidade da inserção no nível estratégico de decisões, mas as ações ainda são tímidas, quer sejam pelas diretrizes emanadas do Governo Federal, quer pela própria postura daqueles que têm o poder de decisão, cujo discurso é inconsistente com a prática, dificultando a implementação de novas técnicas de gestão.

Quando comparadas com o setor privado, as IFES têm apresentado um resultado aquém do esperado, onde é possível identificar as necessidades de:

- maior investimento na capacitação de gestores e técnicos administrativos;
- mudança do perfil dos gestores de departamentos e, mais voltados à valorização do técnico-administrativo;
- criação de gratificação vinculada à qualificação e ao desempenho do técnico-administrativo.
- reformulação geral dos planos de carreira, com a extinção de cargos ou criação de novos de natureza mais genéricos, possibilitando mais flexibilidade e mobilidade à gestão universitária de colaboradores. O gestor

público tem que administrar diásporas e constelações, tendo em seus quadros prestadores de serviços, voluntários e servidores efetivos devendo pensar novos mecanismos onde seja possível alcançar resultados eficazes.

Para Dutra (2002), a gestão estratégica deve contemplar todos os níveis, segmentos que mantêm qualquer tipo de relação de trabalho com a empresa, não importando seu vínculo contratual. Sendo assim, gestores do serviço público precisam agir de forma profissional em relação aos seus colaboradores, pois o pagamento dos salários é oriundo do povo e não deles, e assim, devem exigir ou serem rigorosos quanto ao cumprimento de metas.

Entretanto, acreditar que os salários são uma forma de recompensa, o que não justifica o pouco empenho e dedicação do servidor. É necessário uma política de incentivos, que valorize os talentos disponíveis na instituição.

4.1.2 Habilidades requeridas para processo de mudança

Katz (1976), diz que o sucesso do administrador depende mais de seu desempenho do que de seus traços particulares de personalidade. Dessa forma, seu desempenho é resultado de certas habilidades que possui e utiliza. A habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação, o qual resulta no desempenho desejado. Ainda segundo o autor existem 3 tipos de habilidades: as habilidades técnicas; as habilidades humanas e as habilidades conceituais:

4.1.2.1 Habilidades técnicas

Esta habilidade envolve o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos a serem realizados. São as habilidades do conhecimento, instrumentos e técnicas de um campo específico.

Compreende a execução mecânica de um determinado trabalho, onde as atividades são extramente técnicas. As habilidades técnicas são importantes partes, que compõem o perfil técnico necessário para um líder se tornar um gerente eficiente.

4.1.2.2 Habilidades humanas

Estão relacionadas com o trabalho e referem à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e

resolver conflitos individuais ou coletivos. É interação entre as pessoas, desenvolve o sentido da cooperação, espírito de equipe e encorajamento de participação. São as capacidades para compreender outras pessoas e interagir-se com elas eficazmente. Essa habilidade exige do gerente uma rede de relacionamento humano e de outras habilidades comportamentais para o relacionamento com pessoas dentro e fora da organização.

4.1.2.3 Habilidades conceituais

Envolvem a organização como um todo, é a facilidade de lidar com ideias, conceitos, teorias e abstrações. Estão relacionadas com o pensamento, raciocínio, diagnóstico de situações e alternativas de soluções de problemas, permitindo ao gestor planejar, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber as oportunidades que outros não vêem, envolve a organização como um todo.

Mintzberg (2001) afirma que a contribuição na formação de gerentes se refere ao desenvolvimento das habilidades. Ele acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar em suas habilidades gerenciais deverá ser capaz de responder positivamente aos trabalhos de planejar, organizar, liderar e controlar. As habilidades propostas por esse autor são oito:

4.1.2.4 Habilidades de relacionamento com colegas

Para Mintzberg (2001) nesta categoria está toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico, para atender a seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos. Algumas habilidades específicas nesta categoria são:

- construção de uma rede de contatos;
- comunicação formal e informal;
- negociação;
- política - compreensão e sobrevivência dentro da estrutura de poder das grandes burocracias.

4.1.2.5 Habilidades de liderança

As habilidades de liderança são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados do gerente: orientação, treinamento, motivação, uso da autoridade. De acordo com Mintzberg (1996), as habilidades de liderança estão associadas intimamente com a personalidade inata.

4.1.2.6 Habilidades de resolução de conflitos

Está incluída nesta categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. A utilização destas habilidades produz tensão. Portanto, esta habilidade exige outra: a tolerância a tensões.

4.1.2.7 Habilidades de processamento de informações

Para Mintzberg (2001) os administradores devem aprender a construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar eficazmente suas idéias e falar oficialmente como representante da empresa.

4.1.2.8 Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade

As situações que o gerente enfrenta não são estruturadas. São situações imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem do gerente a capacidade de decidir, em primeiro lugar, se é preciso decidir, o gerente não lida com uma decisão cada vez, ele enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar muitas decisões em curtos períodos. Ambiguidade é o que acontece quando o gerente tem poucas informações para lidar com essas situações.

4.1.2.9 Habilidades de alocação de recursos

Os gerentes lidam com recursos limitados que devem ser usados para atender a necessidades que concorrem entre si. Eles devem decidir as quais atividades alocar seu tempo, ou as quais projetos alocar funcionários. Assim, a habilidade de alocação de recursos fornece ao gerente os critérios para a definição de prioridades a fim de que as escolhas sejam as melhores.

4.1.2.10 Habilidades de empreendedor

Para Mintzberg (2001), "estas habilidades envolvem a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais". Embora as escolas de administração dediquem pouca atenção a este assunto, "é possível criar o clima para encorajar o espírito empresarial".

4.1.2.11 Habilidades de introspecção

Habilidades de introspecção, para Mintzberg (2001) relacionam-se com a capacidade de reflexão e autoanálise. O gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização. Para o autor a capacidade de aprender com a própria experiência está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.

Diante disso, um gestor precisa apresentar as características de: capacidade de trabalho, capacidade de gerenciar ambiente complexo; criação de novas significações em ambiente instável, capacidade de abstração, manejo de tecnologias, visão em longo prazo, disposição para assumir responsabilidades pelos resultados, capacidade de comunicação, criatividade, disposição, comprometimento e atuação em função dos objetivos e conscientização (LIBÂNIO, 2001).

Motta (2004) destaca que liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, a fim de torná-las capazes e criativas que possam visualizar um futuro não somente para si, mas também para toda organização.

Para tanto, vale ressaltar que, um gerenciamento moderno deve satisfazer as necessidades das pessoas. Além disso, o gerente também deve ser capaz de transmitir e receber mensagens adequadamente, ensinar e instruir seus colaboradores, administrar com disciplina, julgando e conciliando os interesses das pessoas envolvidas. No contexto de uma instituição de ensino as pessoas formam um conjunto, a saber:

- acadêmicos;
- servidores e professores;
- comunidade e sociedade;
- entidade mantenedora da instituição.

4.2 Sistema de avaliação nas Instituições Federais de Ensino

Quando se refere à qualidade na IFES, é importante enfatizar que além dos indicadores instituídos pelo MEC, outros indicadores podem ser utilizados para produzir conhecimentos sobre a realidade dessas instituições, identificando as causas de seus problemas, oportunidades e ameaças, pondo em questão o significado de suas atividades frente à sua missão, objetivos e políticas expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

De acordo com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, os resultados da avaliação interna precisam ser submetidos a um olhar externo, segundo as diretrizes da Comissão Nacional da Educação Superior – CONAES. O acompanhamento e a avaliação do PDI são coordenados pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, com a participação dos segmentos: docente, técnico-administrativo, estudantil, dirigentes e representantes da sociedade (MEC, 2009).

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES, instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, é um dos componentes básicos do sistema de avaliação das Instituições de Ensino Superior, que se desenvolvem em dois momentos básicos: a auto-avaliação e avaliação externa.

No primeiro momento, a IES deve realizar uma auto-avaliação periódica, de forma coletiva e dialogada, com os segmentos que fazem parte da instituição de maneira fornecer subsídios na melhoria da sua proposta de ensino, pesquisa e extensão, e cumprir, assim, a sua missão. A definição de critérios de qualidade deve vir acompanhada de diagnóstico preciso e detalhado da situação atual das Universidades brasileiras, procurando respeitar a contextualização social e regional de cada instituição, para possibilitar a definição de políticas educacionais e de gestão administrativa específica.

A estratégia de avaliação de desempenho do MEC privilegia a avaliação dos resultados. Para isso não basta constatar somente que serviços prestados pelas IFES não atendam as expectativas de seus usuários, constata-se nessas avaliações realizadas as deficiências que as IFES possuem.

Na avaliação externa é preciso avaliar todo processo produtivo, para identificar os motivos do fraco desempenho, para estabelecer estratégias de melhoria contínua, além da preocupação com avaliação ser bastante complexa, as certificações que atestam qualidades ainda são muito recentes. Tais certificações de qualidade recebem o nome de avaliação.

Nesse contexto, a Autoavaliação Institucional é um processo de grande importância em qualquer IES, as Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior estabelecidas pelo INEP, apontam às deficiências da instituição. O processo de auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal do Amazonas se configura com padrões próprios de uma instituição federal de ensino de caráter público, na qual a participação da comunidade acadêmica que é de fundamental importância para garantir respeito à autonomia e identidade institucional, sempre atentando para sua missão e visão (RELATÓRIO DE AUTOGESTÃO, 2009).

4.3 Apresentando a Universidade Federal do Amazonas

4.3.1 Histórico

A educação superior é o alicerce fundamental para o desenvolvimento social e tecnológico de um país. A Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) define a educação superior em seu artigo 16, como um Sistema Federal de Ensino que compreende as Instituições de Ensino Superior mantidas pela União, as instituições de ensino criadas e mantidas pela iniciativa privadas e os órgãos federais de educação.

Em seu artigo 56 a LDB, diz que as IFES obedecerão aos princípios da gestão democrática no que se refere a colegiados deliberativos, com a participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional, sendo que os docentes participarão em 70% em cada órgão colegiado e comissões.

Conforme informações disponíveis no *site* institucional da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, a história da instituição de ensino superior é comemorada em 17 de janeiro. Foi nessa data, em 1909, que surgiu a primeira Instituição de ensino superior do país, a Escola Universitária Livre de Manáos posteriormente denominada Universidade Livre de Manáos, criada por inspiração do tenente-coronel do Clube da Guarda Nacional do Amazonas, Joaquim Eulálio Gomes da Silva Chaves.

Em sessão de 12 de fevereiro de 1909, o Conselho Constituinte elegeu Eulálio Chaves para promover o reconhecimento oficial da Escola e cuidar da publicação de seu Estatuto. A Lei nº. 601, de 8 de outubro de 1909, considerou válidos os títulos expedidos pela Escola Universitária.

A Universidade de Manáos era formada pelas Faculdades de Ciências Jurídicas e Sociais, Medicina, Ciências e Letras e Engenharia. Pelo voto direto do corpo docente destas unidades acadêmicas, elegeu Astrolábio Passos como seu primeiro diretor geral. Foram grandes as dificuldades pelas quais passou a Universidade de Manáos, até a sua desintegração em cursos isolados.

Com a crise da borracha, os cursos oferecidos foram sendo extintos até o encerramento oficial da instituição em 1926. Restante apenas a Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, posteriormente denominada, de Faculdade de Direito, que manteve a autonomia até ser incorporada a Universidade Federal do Amazonas em 1962.

A Universidade Federal do Amazonas foi criada por força da Lei Federal 4.069-A de 12 de junho de 1962, de autoria do senador Artur Virgílio Filho, se tornou conhecida com o nome de Fundação Universidade Federal do Amazonas, (FUA), que é a sua mantenedora, mas se popularizou com o nome de Universidade do Amazonas – UA, que integrou as instituições de ensino superior que atuavam isoladamente em nosso Estado. Por iniciativa do senador Bernardo Cabral passou a ser denominada Universidade Federal do Amazonas pela Lei Federal 10.468 de junho de 2002.

O selo adotado como emblema, tem sua história iniciada em 1909, quando o engenheiro Eulálio Chaves idealizou para a Escola Universitária Livre de Manáos, um símbolo que no seu início adotava um ninho de pelicanos, após essa ideia, outras propostas foram apresentadas por servidores da Universidade.

Finalmente foi adotado um círculo, tendo no centro a confluência dos rios Negro e Solimões, com a cercadura dos ramos de café e tabaco, uma estrela, e no arco superior os dizeres “Escola Universitária Livre de Manáos”, e no inferior, a frase “*In universa Cintia veritas*” cuja tradução quer dizer “ a ciência como verdade universal”. Este selo foi adaptado para a Universidade Federal do Amazonas.

Nos anos 60 a universidade possuía cerca de 700 alunos distribuídos em cinco cursos, atualmente a UFAM possui 111 de graduação na capital, 31 no interior e 39 de pós-graduação em nível de mestrado e 8 doutorado credenciados pela CAPES – Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal, na modalidade *lato-sensu*. Oferece também, 30 cursos de especialização, além de cursos de educação à distância.

São 1.113 professores e 1.861 servidores técnico-administrativos, são doutores, mestres especialistas e graduados. Possui 25 mil alunos matriculados, nas áreas de graduação

e pós-graduação. Além da estrutura existente em Manaus, a UFAM conta também unidades no interior do Estado como Benjamin Constant, Coari, Itacoatiara, Parintins e Humaitá.

Manaus possui um campus universitário com uma área de 6,7 milhões de metros quadrados, sendo uma das maiores florestas urbanas do país. Nela são encontradas várias espécies da flora e da fauna. Com área construída cerca de 40% do projeto arquitetônico de Severiano Mário Porto que lhe rendeu menção honrosa, em 1987, do Instituto dos Arquitetos do Brasil do Brasil – IAB-RJ.

4.3.2 A Estrutura administrativa e acadêmica da Universidade Federal do Amazonas

A estrutura administrativa e Acadêmica é constituída pelo órgão superior máximo, a Reitoria, seguida pelas Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares. Cada um destes segmentos possui vários setores, descritos a seguir:

A Reitoria é composta pela Chefia Gabinete, Diretoria Executiva, Secretaria Geral dos Conselhos Superiores, Representação em Brasília, Assessoria de Comunicação, Procuradoria Jurídica, Auditoria Interna, Comitê Gestor e Comitê Gestor Ambiental.

As Pró-reitorias são divididas em Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Interiorização, Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Administração, Assuntos Comunitários.

Órgãos Suplementares: Biotério, Biblioteca Central, Centro de Artes, Centro de Ciências do Ambiente, Centro de Processamento de Dados, Centro de Apoio Multidisciplinar, Centro Energético do Amazonas, Comissão Permanente de Concursos, Fazenda Experimental, Imprensa Universitária, Hospital Universitário Getúlio Vargas, Museu Amazônico, Prefeitura do Campus, Centro de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em Tecnologia Eletrônica e da Informação, Editora da Universidade Federal do Amazonas, Centro de Pesquisa e Produção de Medicamentos.

A estrutura acadêmica da UFAM está dividida entre institutos, faculdades e uma escola, distribuídos de acordo com sua área temática.

Institutos: Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Humanas e Letras, Instituto de Natureza e Cultura, do pólo do alto Solimões em Benjamin Constant e Instituto de Educação, Agricultura e Meio Ambiente, polo do Vale do

Rio Madeira, em Humaitá, Instituto de Saúde e Biotecnologia, polo Médio Solimões, em Coari, Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia de Parintins e Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia de Itacoatiara.

Faculdades: Faculdade de Ciência Agrárias, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Direito, Faculdade de Educação, Faculdade de Estudos Sociais, Faculdade de Educação Física e Fisioterapia, Faculdade de Tecnologia e Faculdade de Psicologia.

A missão das IFES é a educação, em uma instituição de ensino o primeiro requisito é saber ensinar. Ter capacidade de executar o ensino-aprendizagem, correspondendo à capacidade para estabelecer o que fazer definindo e organizando prioridades.

4.3.3 Missão

Cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e o desenvolvimento da Amazônia.

4.3.4 Visão

Reconhecimento pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social:

- servidores capacitados, valorizados e comprometidos com a Missão;
- infraestrutura adequada para a missão;
- gerenciamento eficaz apoiado por informação dos Processos administrativos, acadêmicos.

Dentre suas atividades a UFAM procura da melhor forma embasar suas atividades conforme seu planejamento estratégico. Isso porque, as organizações públicas não competem entre si, não há uma motivação que as leve em querer estar sempre pautada em concorrência, seus investimentos são parcós para os seus objetivos, que vão sempre além de sua missão e sua visão.

4.3.5 Organização e gestão

Segundo o Relatório de Auto-avaliação de 2009 a “organização e gestão da instituição, quanto ao seu funcionamento e representatividade nos colegiados, têm independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios”.

O Planejamento Estratégico 2009-2010 da UFAM foi iniciado como uma série de seminários de sensibilização, realizados no período de Julho de 2009 a março de 2010 no qual foram apresentados propostas de trabalho no sentido de colher contribuições para o desenvolvimento dos processos de gestão.

O Comitê Gestor da Universidade do Amazonas, com a função de coordenar a elaboração e aplicação do Planejamento Estratégico Institucional, acompanhando todas as ações definidas pelos vetores estratégicos. O Comitê Gestor é composto pelo: Reitor, Vice-reitor, Pró-reitor de Planejamento e todos os Diretores de Unidades Acadêmicas e que se reúnem sempre que uma decisão coletiva precisa ser tomada.

No Regimento Interno e Estatuto publicado no Diário Oficial da União nr. 118 em 21/06/2002 e aprovado pelo CES 723/2000, homologado pelo despacho do Ministro da Educação em 28/08/2000 e pela Portaria MEC 1.344/2000, consta o organograma hierárquico das funções e a dinâmica de funcionamento da Universidade e toda estrutura organizacional de acordo com o que está proposto e estabelecem as portarias e resoluções aprovadas nos Conselhos.

Para atender à crescente demanda de seus usuários a UFAM, vem adotando uma política de gestão da força de trabalho, que busca aliar a quantidade adequada de servidores à sua devida qualificação. Essa política está calcada em seu Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico.

Dentro desse quadro de relativa estabilidade dos cargos comissionados. A UFAM vem buscando reduzir a quantidade de cargos de livre provimento em prol daqueles ocupados por servidores de carreira, com base em critérios de mérito e competência, no intuito de aumentar a sua capacidade técnica. A administração superior é exercida de forma normativa pelo:

- Conselho Universitário – CONSUNI, com funções deliberativas e normativas superiores;

- Conselho de Administração - CONSAD, com funções consultivas, deliberativas e normativas;
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE, com funções consultivas, deliberativas e normativas;
- Câmaras Setoriais, com funções deliberativas, normativas e consultivas, no âmbito de suas competências:
 - a) Câmara de Ensino de Graduação;
 - b) Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação;
 - c) Câmara de Extensão e Interiorização;
 - d) Câmara de Administração e Finanças;
 - e) Câmara de Recursos Humanos;
 - f) Câmara de Assuntos da Comunidade Universitária.

4.3.6 Planejamento e autoavaliação

Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional, em 2009 a UFAM realizou Seminário de Avaliação com alguns gestores, incluindo Pró-reitorias e Órgãos Suplementares e no início de 2010 realizou seminário de Auto-Avaliação com todos os gestores da instituição (RELATÓRIO DE AUTOGESTÃO, 2009)

O Plano Desenvolvimento Institucional, acompanhado pelos gestores da instituição, planeja anualmente as atividades e discute em seminários, as fragilidades e potencialidades. Nos resultados das avaliações em seminários com os gestores, os setores discutem internamente sua autoavaliação com a participação de todos dos servidores.

Nesse sentido, a autoavaliação serve de parâmetro para o planejamento estratégico do ano seguinte na tentativa de superar as dificuldades apontadas na auto-avaliação. Os gestores mostram-se completamente favorável a auto-avaliação, porém ainda há resistências. Visto que falta a presença dos órgãos suplementares no seminário de autoavaliação.

Considerar que o processo de autoavaliação na UFAM leva em conta todas as dimensões pertinentes e previstas no SINAES, as dimensões tem objetivos com reflexões próprias para construir os métodos de avaliação, na elaboração de instrumentos e processos de coleta de dados. Nesse sentido, qualificar e ampliar os processos de autoavaliação na UFAM

considerando a sistematização do resultado da autoavaliação, conforme o conjunto das dimensões, assim organizadas: Missão e PDI, Avaliação no Ensino, Pesquisa e Extensão.

Para isso, qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, deve estar sempre objetivando maior atratividade, buscando maior produtividade, otimizando seus recursos e aumentando os investimentos em si própria. Entretanto, uma preocupação surge quando a prioridade de uma IFES é a eficiência em curto prazo.

Segundo Porfilio e Yu (2006) quando se trata de uma instituição de ensino com valores comerciais ou princípios de mercado podem ocorrer situações como: contratação e demissão de colaboradores da instituição baseados em necessidades de mercado, recrutamento de estudantes com a finalidade de lucratividade, criação de programas rápidos a fim de maximizar o ganho, julgamento do desempenho de professores de acordo com a demanda dos consumidores, padronização dos currículos objetivando a eficiência econômica, entre outros.

Também, uma maneira de aumentar rapidamente a produtividade consiste em reduzir os custos. Em uma IFES pode significar reduzir:

- a) falta de investimentos em infraestrutura;
- b) falta de investimentos para a implantação adequada do plano de desenvolvimento institucional;
- c) menos incentivo à pesquisa;
- d) menos incentivos à qualificação dos recursos humanos e, os investimentos em bibliotecas laboratórios, equipamento e materiais, ou seja, reduzir a qualidade da instituição

Por outro lado, alguns exemplos também de investimentos de outras iniciativas podem ser considerados quanto o assunto é qualidade e investimentos para satisfazer os usuários:

1. um banco é atrativo aos investidores quando o número de clientes e o volume de transações e aplicações financeiras aumentam.
2. uma indústria manufatureira se torna mais atrativa com o aumento de produção e de vendas.
3. um escritório de advocacia é atrativo se o número de clientes e o volume financeiro de negócios forem crescentes.
4. uma IFES é atrativa para seus investidores se o número de alunos (mensalidade) e/ou de unidades crescer.

Existe um fator comum e imprescindível para que todos os casos acima continuem realmente atrativos aos seus usuários, é a prestação de serviços aos seus clientes. Se o banco, a indústria, o escritório ou a IFES não conseguem fixar seus clientes, resultando em uma rotatividade muito alta, com isso demonstra fragilidade com a concorrência. E atrair “clientes” para uma IFES, antes de qualquer outra preocupação, é oferecer qualidade.

Sendo assim, avaliar essas instituições são ações que medem à primeira vista a qualidade. Nesse sentido, o primeiro sistema de avaliação das IES estabelecido pelo MEC foi proposto em 1993, no Governo Itamar Franco, que institucionalizou o PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Entretanto, este processo de avaliação dirigia-se apenas às universidades, não incluindo as faculdades nem outros institutos de ensino superior. Além disso, este programa era voluntário e possuía a auto-avaliação da IES como etapa inicial seguida da avaliação externa (DIAS, 2006).

Ainda citando Dias (2006), o PAIUB não conseguiu cumprir, em sua curta existência, o objetivo de servir como um instrumento efetivo de medida sobre a produtividade do Ensino Superior brasileiro e depois de dois anos o PAIUB já não foi mais considerado, sendo desativado oficialmente em 2002, pelo Decreto MEC n. 3.860.

Um segundo sistema da avaliação foi implantado em 1996, no governo Fernando Henrique Cardoso, que era constituído pelo ENC – Exame Nacional de Cursos, comumente chamado de “Provão”, e pela Avaliação das Condições de Oferta, que consistia de visitas *in loco* nas instituições de ensino conceituando os seguintes quesitos: qualificação do corpo docente, organização didático-pedagógica e instalações. Este processo foi desativado em 2004, no governo Luiz Inácio Lula da Silva pela Lei 10.861, sendo substituído pelo atual sistema de avaliação, o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.

O SINAES pode ser visto como um refino dos dois processos de avaliação anteriores, uma vez que o primeiro processo, o PAIUB, contava apenas com a avaliação institucional, e o segundo processo, o Provão e a Avaliação das Condições de Ensino, avaliavam tanto os estudantes como os cursos de graduação. Portanto, o SINAES, agrega os dois processos de avaliação anteriores. Atualmente o SINAES permanece, possuindo o objetivo de traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de ensino superior no Brasil. O SINAES abrange três categorias de avaliação:

- avaliação institucional;
- avaliação dos cursos,

- avaliação dos estudantes (por meio do ENADE – Exame Nacional de Avaliação de Desempenho de Estudantes).

Cada avaliação acima mencionada recebe uma classificação ou uma nota de 1 a 5, sendo a nota 5 equivalente ao conceito Muito Bom, 4 equivalente ao conceito Bom, 3 Regular, 2 Fraco e 1 equivalente ao conceito Muito Fraco.

A Auto-Avaliação Institucional também é um processo de grande importância em qualquer IES, seguindo as Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior estabelecidas pelo INEP. Logo, o processo de auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal do Amazonas – UFAM se configura com padrões próprios de uma instituição federal de ensino de caráter público, na qual a participação da comunidade acadêmica é de fundamental importância para garantir respeito à autonomia e identidade institucional, sempre atentando para sua missão e visão (RELATÓRIO DE AUTOGESTÃO, 2009).

O Relatório, diz respeito ao desempenho e melhorias da qualidade e produtividade na UFAM, o que vêm sendo realizado para viabilizar a promoção dessa qualidade. O objetivo é desenvolver e fortalecer um conjunto de valores e padrões pelo qual o servidor possa tomar decisões conscientes, passando a considerar fundamentalmente o bem estar da coletividade, como também o bom ambiente de trabalho.

4.3.7 Políticas de atendimento aos estudantes

Para atender a demanda dos interessados em ingressar na Universidade Federal do Amazonas, a políticas de atendimento aos estudantes e o acesso aos cursos se dá através dos processos elencados abaixo:

- Processo Unificado ENEM/SiSU/MEC - forma democrática a população estudantil do ensino médio;
- Processo Seletivo Contínuo - PSC anual. Sistema progressivo aos estudantes do ensino médio, inscritos no programa;
- Processo Seletivo Verão – PSM destinado as Unidades Acadêmicas do Interior;
- Processo Seletivo Extramacro – PSE através de seleção de alunos de outras IES.

4.4 Mudança organizacional para a qualidade nas Instituições Federais de Ensino

No Brasil, assim como no mundo, é nas universidades que encontram os principais focos de desenvolvimento de pesquisas, e as universidades públicas brasileiras continuam sendo as molas propulsoras do progresso científico. Mas isso nem sempre reflete as suas unidades devido à grande diversidade e diferenciação existentes entre administração e academia.

Frente ao atual contexto pelo qual passam as instituições públicas brasileiras, marcado por um processo de transição e mudança, a questão gerencial nestas instituições torna-se de grande importância, uma vez que é preciso responder proativamente às propostas governamentais, e ao mesmo tempo, às demandas da sociedade como um todo. É *mister* que as universidades pensem, discutam e aperfeiçoem seus processos de gestão para que possam, efetivamente, desempenhar seu relevante papel social de promotoras do conhecimento (ABREU e OUTROS, 2001).

Hardy e Fachin (1996) acreditam que para manter a integração administrativa das universidades brasileiras é preciso de uma estrutura menos burocrática, pois, enquanto o lado profissional da universidade pode ser caracterizado por autonomia e por liberdade acadêmica, o corpo administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional.

Nesse sentido, Schuck (2005) diz que a organização universitária é caracterizada por um clima democrático. Nesse clima, as decisões devem ser tomadas por consenso, com tratamento igualitário entre aqueles que administram e providenciam os meios e os docentes que realizam a atividade fim. E assim, para que as decisões possam ser tomadas por consenso, é indispensável que haja discussões abertas e ampla participação dos segmentos que compõem seus quadros, sem constrangimento de *status* e poder hierárquico.

Mas o que se verifica é que a autoridade e o poder nas universidades são diluídos o que torna complicada as relações, gerando conflitos na disputa por *status* e prestígio acadêmico, fazendo, com que em muitos casos as mesmas práticas políticas da sociedade estejam presentes também nas universidades.

Os ambientes universitários são bastante diversificados e multifacetados e isso algumas vezes dificulta a compreensão e grandeza das dificuldades gerenciais do dia a dia. Isso levar a pensar na especificidade organizacional das universidades nas suas atividades, que são diferentes da maioria das outras organizações.

Esta diferença acontece, principalmente, ao nível operacional, onde o trabalho é feito com alguma autonomia, por exemplo, é muito freqüente que profissionais qualificados ocupem cargos que não correspondem à sua formação, durante sua trajetória na universidade, o servidor cresceu, mas não pode modificar seu cargo.

O que se vê é a grande dificuldade em se modificar o mais simples processo que seja, pois além da burocracia, há resistências e descontentamentos por todas as partes, falta de recursos para se manter ou investir em qualidade, visto que financeiramente dependem do governo federal que é que mantenedor as instituições públicas de seus projetos.

Nesse sentido, mudanças nas organizações nem sempre tem tido seu foco de análise dirigido ao contexto organizacional do setor público. Segundo Andrade (2001), quando se considera que a teoria e estudos têm sido direcionados de maneira especial para o universo das organizações privadas. Segundo a autora as tensões básicas no processo de mudança nas organizações estabelecem uma inter-relação com o universo organizacional do setor público.

Mintzberg (1996) afirma que o setor público tem um caráter diferenciado, a tensão entre a manutenção e a mudança, entre o continuísmo e a criatividade, ou entre o velho e o novo. Há necessidade de lidar com a complexidade organizacional e transpor as rotinas estabelecidas para a inovação do setor público que tem demandado de forma contundente a implantar mudanças de caráter substantivo em suas práticas a fim de estabelecer um compromisso mais próximo com a cidadania para ampliar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços.

De acordo com Andrade (2001), o desenvolvimento de novas formas organizacionais pós-modernas ocorre em oposição e para diferenciar-se da centralidade da forma burocrática. O novo que é pretendido para o setor público percorre caminhos pelo processo de descentralização, pela participação de diversos atores sociais na renovação e legitimação das políticas públicas.

Assim, é preciso rever os critérios tecnocráticos do processo decisório e de implementação de ações. Logo, é necessário incorporar um caráter mais substantivo dentro de uma nova formatação organizacional e nos seus processos de gestão. Parece então que o novo, dentro do contexto público, tenta adquirir muitas formas, no entanto, elas ainda não estão devidamente delineadas (ANDRADE, 2001).

A tensão entre o planejado e o emergente em princípio, traz a criatividade e a inovação de forma espontaneamente dentro dos processos organizacionais. Normalmente, esses

processos são regidos pela formalidade e a ordenação rotineira, um aspecto limitador à diferença e criatividade que muitas vezes impede a livre manifestação pelo excesso de formalismo.

Nesse contexto, a ênfase é dada especificamente sob o caráter técnico, uma vez que o aspecto político pode comprometer o potencial da eficiência (ANDRADE, 2001). A tensão entre a liberdade e a responsabilidade em relação ao comprometimento com a inovação e a inclusão dentro dos processos organizacionais tem bases mais claras e efetivas.

Cabe a esfera pública realizar ações que objetivem ampliar a capacidade das pessoas. E, esta capacidade é desenvolvida através de atividades valorizadas para a existência humana, sob os princípios de inclusão econômica e social e que permitam a responsabilidade cidadã (SENG, 1999).

Assim, o entendimento sobre as mudanças objetivando a qualidade e produtividade significa trabalhar com essas tensões que lhe são inerentes, considerando, principalmente o processo de mudança do serviço público seguindo a atualidade. Com isso, as organizações públicas se aproximam da realidade empresarial privada, com o surgimento da concorrência, não há distinção de áreas, principalmente quando se trata de educação superior, uma área estimulada pelo próprio Governo Federal.

Conhecer as necessidades e propor um novo caminho para o processo de formação de mudanças visando à melhoria dos serviços públicos tem sido uma constante busca para as instituições que atuam nas esferas governamentais. Essa é uma perspectiva que toma como base o que dizem Mintzberg e Quinn (2001), de que os processos de mudança em IFES raramente se parecem com os sistemas apresentados na literatura. Nessas organizações, os processos de mudança de estratégia são tipicamente fragmentados e padecem das decisões superiores muitas vezes equivocadas.

O desempenho das Instituições de Ensino tem sido objeto de atenção que vem crescendo muito nos últimos anos. Tanto em nível nacional quanto em nível internacional, diversos estudos tratam do assunto, alguns utilizam ferramentas estatísticas e outros utilizam ferramentas não-estatísticas para medir o desempenho das IES. Esses trabalhos utilizam indicadores de desempenho e são medidas as proporções de alunos em determinado ano, o custo por estudante a fim de verificar a eficiência das IES, sejam elas públicas ou privadas.

As Instituições Federais de Ensino Superior são financiadas principalmente pelo governo federal por meio da vinculação de alguns impostos previstos no Art. 212 da

Constituição Federal de 1988. As instituições também recebem recursos de emendas parlamentares, contratos com órgãos públicos e privados, e possuem recursos próprios. A alocação dos recursos oriundos da União é feita pela SESu/MEC através de uma matriz de alocação de recursos, que procura privilegiar a eficiência das IFES.

Ainda existem diversos desafios, Polidori et. al (2006) advertem que a grande quantidade de instituições e, principalmente, os cursos são desafios para o sistema, pela sua complexidade, pelas questões operacionais, especialmente nos aspectos regulatórios. Os termos de compromisso para melhoria dos cursos são assinados de acordo com a avaliação recebida.

Estão previstos nesses termos, a melhoria do perfil do corpo docente, titulação e regime de trabalho, organização do núcleo docente estruturante, reorganização de turmas, política de contratação e gestão de pessoal, revisão do projeto pedagógico, adequação da estrutura física e dos recursos de apoio, aquisição e manutenção de equipamentos e sistemas, além da organização de acervo.

Avaliar o desempenho de Instituições Federais de Ensino Superior é preciso na visão de Oliveira e Turrioni (2006) que se valeram da Análise Envoltória de Dados - DEA, para estudar a eficiência das IFES através da comparação dos indicadores do Tribunal de Contas da União, utilizando a técnica da análise por envoltória de dados para eleger unidades relativamente eficientes e ineficientes.

Para entender esse desempenho é preciso avaliar também as *stakeholders* ligados ao ensino em uma IFES e encontrar as dimensões de desempenho no serviço público educacional considerando professores, alunos, ex-alunos servidores, órgãos governamentais, mídia e fornecedores que acreditam no ganho de importância que o fator desempenho tem para se chegar à qualidade no ensino superior.

Após a elaboração de uma nova sistemática de avaliação da qualidade do ensino superior no Brasil, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, criado em 2004, passou a sofrer influências, conforme figura:

\

Figura 7 - Fatores que atuam sobre a qualidade nas IFES



Fonte: Gomes (1997)

Tais influências para organizações públicas, como é o caso das universidades, são as *stakeholders*. Visto se apresentam superior às organizações empresariais tradicionais. No caso de uma universidade pública, há o risco de considerar que todos os indivíduos da população sejam *stakeholders*. Afinal, pelo pagamento de tributos, todos são contribuintes da universidade pública. Assim, é essencial avaliar a importância relativa dos *stakeholders*. Conforme evidencia a figura abaixo. (REVISTA IBERO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA, 2010).

Considerando as *stakeholders*, pode-se concluir que as dimensões de qualidade propostas por Shanahan e Gerber (2004) e as dimensões avaliadas pelo SINAES foram ambas encontradas na pesquisa realizada. Sobre o conceito de qualidade dos envolvidos com as IES australianas, Shanahan e Gerber (2004) desenvolveram e aplicaram uma pesquisa de caráter fenomenográfico junto aos principais atores ligados as IES na Austrália.

Após as análises dos dados coletados, os resultados obtidos pelos autores levaram a oito dimensões para a qualidade:

- qualidade como imagem pública;
- qualidade como liderança;
- qualidade como valor financeiro;
- qualidade como serviço de valor agregado;
- qualidade depende muito dos recursos, tanto físicos quanto humanos;
- qualidade como práticas de trabalho;
- qualidade como benefício para a sociedade e;
- qualidade como satisfação.

O estudo também revelou que imagem e benefício para a sociedade dependem das demais visões da qualidade, com a elaboração de um modelo ligando as oito dimensões da qualidade encontradas na pesquisa, mostra a dimensão que a qualidade na educação alcança em qualquer lugar do mundo, podem sofrer avaliações, e os resultados serão sempre para valorizar sua importância.

Os autores concluem também que estas concepções da qualidade ajudam as IES a tomarem decisões mais precisas na distribuição de seus recursos, que normalmente são escassos. E se tratando de recursos, a fim de salvar o prejuízo que estão tomando pelas vagas ociosas em suas universidades, o governo corta os gastos com as universidades públicas e financia as instituições particulares, aprofundando a elitização do ensino superior, fazendo concessões que atingem um setor muito restrito da população negra e pobre, gastando menos e consolidando uma base social eleitoral com o PROUNI (BRASIL, 2010).

A crise das universidades é parte da crise mais estrutural do sistema de ensino superior brasileiro. A tendência é de que se mantenham cada vez mais os cortes no orçamento das universidades e aprofunde a crise na medida em que se apresentem projetos oportunistas como saídas de melhorias nos investimentos para as IFES e a toda a burocracia universitária.

4.5 Desenvolvimento econômico indicadores de qualidade em Instituições Educacionais

Mazzarotto, (2008) identificou quatro objetivos que um sistema de educação superior deveria aspirar a fim de levar o país a um crescimento econômico com significado:

- 1 - geração de pesquisa de alta qualidade;
- 2 - geração de pesquisa aplicada e integração com outros pesquisadores e usuários da pesquisa aplicada;
- 3 - produção de ensino de alta qualidade em ambos os níveis: médio e superior;
- 4 - selecionar os melhores estudantes e pesquisadores a fim de perpetuar o sistema.

Baseados nestes quatro objetivos e considerando o sistema de avaliação nacional, consideramos a qualidade de uma IFES dependente dos cinco fatores evidenciados na figura abaixo:

Figura 8- Fatores de qualidade adequada para uma IFES



Fonte: adaptado de Gramani (2008)

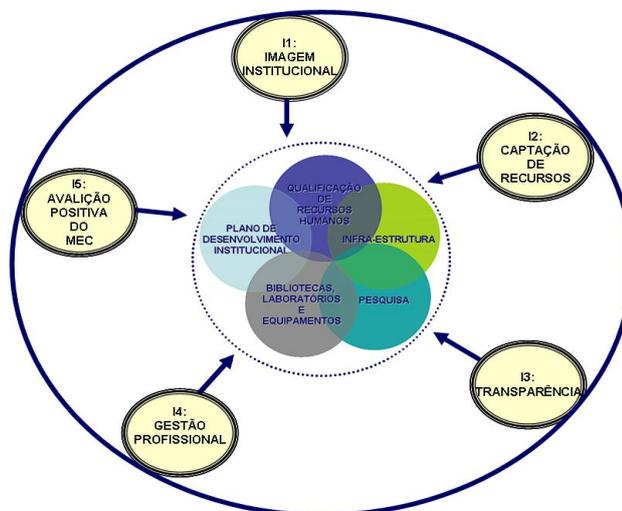
A qualidade em recursos humanos refere-se aos colaboradores da IFES tanto no nível administrativo como acadêmico. O plano de desenvolvimento institucional refere-se aos objetivos, metas e ações da IFES, políticas de pesquisa, ensino e extensão, gestão profissional, acadêmica, aspectos financeiros, entre outros referentes ao planejamento nas IFES (GRAMANI, 2008)

A pesquisa refere-se à produtividade das IFES e à sua capacidade de captação de recursos para financiamento de pesquisas. A infraestrutura refere-se à adequação de gabinetes administrativos, salas de docentes, salas de aula, entre outros. Bibliotecas, laboratórios e materiais referem-se às instalações físicas das IFES de acordo com o número de alunos matriculados e cursos oferecidos.

Para Gramani, (2008), por exemplo, uma IFES que possui altos investimentos na infraestrutura, mas não investe na qualificação profissional de seus docentes, certamente possui altos riscos de diminuição de sua qualidade através de baixa produtividade em ensino e pesquisa.

A seguir a figura mostra os cinco indicadores que podem beneficiar os cinco fatores de qualidade para uma IFES que investe nos fatores de qualidade, conforme mostra figura 9.

Figura 9 - Indicadores de qualidade adequada para uma IES



Fonte: adaptado de Gramani (2008)

I1: Imagem institucional de uma IFES propicia o fortalecimento de sua imagem e de seus processos junto a sociedade, além de propiciar maior respeito e confiança ao corpo docente e discente.

I2: A abertura de capitais facilita a obtenção de recursos. Parte da captação dos recursos investidos na qualidade da IFES por meio de manutenção e melhoria na infraestrutura, atualização de equipamentos e softwares em laboratórios, constante atualização e aumento do acervo nas bibliotecas, treinamento de funcionários, incentivo à pesquisa, incentivo à qualificação dos docentes e demais colaboradores, entre outras melhorias.

I3: A captação de recursos - demanda transparência nas informações.

I4: Para empregar bem seus recursos é imprescindível uma gestão profissionalizada - uma gestão profissional tem por objetivo a eficiência no planejamento de processos, nas análises de viabilidade do MEC, ainda são recentes, essas avaliações que começaram em grande parte pelo aprimoramento da infraestrutura, seguido dos recursos humanos, neste último principalmente, houve um grande estímulo à qualificação dos docentes.

Com estes cinco indicadores, uma IFES pode ter qualidade e produtividade. Os recursos financeiros de uma IFES podem trazer diversas vantagens, onde várias questões que afetam a qualidade podem ser beneficiadas em curto prazo, gerando melhor imagem da IFES,

trazendo desta forma benefícios aos alunos e servidores. Existem sete indicadores que merecem a atenção dos investidores, pois podem causar riscos relacionados à diminuição da qualidade, conforme mostra a figura 10 abaixo:

Figura 10 - Indicadores que podem levar a possíveis riscos à qualidade de uma IFES



Fonte: Gramani (2008)

I6: Planejamento estratégico e operacional desagregados.

Em qualquer organização as metas estratégicas devem estar em sintonia com as ações e táticas e operacionais, que estão, neste caso, estritamente relacionadas às atividades acadêmicas. Aperfeiçoar custos é sempre necessário em qualquer nível de qualquer organização, mas cortar gastos essenciais com a educação em uma IFES, não caminha no mesmo sentido da melhoria da qualidade no ensino superior.

I7: Grande quantidade de docentes

Nas IES particulares o número de docentes contratados é excessivamente superior ao número das IFES públicas.

Uma questão relacionada a este fato é bastante preocupante se deve ao fato do professor estar em diversas IFES ao mesmo tempo, gerando uma alta rotatividade de docentes o que provoca uma descontinuidade do ensino. Este fato destoa da fidelidade do aluno, e responde diretamente as altas taxas de evasão.

I8: Muitas aquisições - A captação de recursos na abertura de capitais deve aumentar o patrimônio já existente. Deve-se estar atento às aquisições não estarem sendo realizadas apenas por conta de que as IFES menores já possuem cursos autorizados ou reconhecidos pelo MEC. Sendo assim as grandes IFES podem rapidamente aumentar o número de alunos sem passar pelo processo de autorização de funcionamento de cursos através da avaliação do governo e pode correr o risco de ter uma avaliação seguinte baixa.

I9: Falta de investimento no conhecimento - o conhecimento em uma IFES é transmitido através dos docentes. Que por sua vez, principalmente pelas disciplinas que ministram. Os docentes recebem o conhecimento por meio da pesquisa (conhecimento teórico) ou por meio do trabalho empresarial (conhecimento prático).

Ambos possuem extrema relevância no ensino, mas possuem duas grandes diferenças para a gestão da IFES. No primeiro caso deve ser contratado pela IFES como um professor pesquisador e deve lecionar poucas horas em sala de aula, deixando grande parte de seu tempo para pesquisas. No segundo caso por sua vez, pode ser contratado por poucas horas e todas em sala de aula. O restante das horas de trabalho são gastos em sua outra ocupação empresarial.

O profissional pesquisador custa caro, investimentos em pesquisa não fornecem retorno em curto prazo, mas é fundamental para a qualidade do ensino superior. É na pesquisa que o professor se atualiza com relação aos conteúdos ministrados, aumentando o nível conceitual das aulas e gerando maior participação e fidelização por parte dos alunos. É com pesquisa que o professor garante a sua produção para o desenvolvimento.

Embora o número de professores em tempo integral, com incentivo à pesquisa esteja aumentando, nas instituições particulares, no entanto, esse aumento não chega perto do número existente de professores de tempo integral nas instituições públicas. Mais ainda, algumas instituições não se aproximam perto nem do número exigido por lei.

I10: Evasão - alta nota-se que a quantidade de alunos ingressantes: é superior à quantidade de alunos concluintes, ou seja, a evasão deve ser um fator crítico para os investidores. Mais especificamente, pode-se notar que ao mesmo tempo em que ocorreu o aumento de IES particulares obviamente também ocorreu um aumento do número de docentes, mas também se percebe o aumento da evasão.

I11: A abertura de capital incentiva à concorrência entre as Instituições de Ensino Superior - Dietschi e Nascimento (2008) mostram que empresas abertas são focadas

prioritariamente em resultados financeiros de curto-prazo, supostamente para atender às expectativas do capital.

As instituições fechadas, ou seja, públicas por outro lado, não sofrem pressão por parte dos empresários para apresentar demonstrações e resultados contábeis, objetivam o crescimento a longo prazo. Desta forma, a forte concorrência pode levar as IES abertas a deixar a qualidade em segundo plano.

I12: Relação precária com investidores - um fator importante para manter a qualidade, são os investidores que ditam as prioridades nos investimentos para manter as IFES, no caso o governo federal. Algumas decisões são repassadas para os gestores, que muitas vezes elegem prioridades em determinadas áreas, em detrimento de outras.

Entretanto, Buarque (2001) acredita que nas últimas décadas, mais do que em outros períodos da história, a universidade vem passando por momentos de degradação e de descrédito da qualidade de sua produção e prestação de serviços, que vão desde falta de professores, a cortes nas verbas destinadas à pesquisa.

Para o autor isso leva a má qualidade do ensino e repercute na instituição como um todo. Esse fator negativo ou descrédito manifesta-se de forma contundente pela crise vivenciada nas políticas públicas pela perda de credibilidade institucional das Universidades, reforçando a ideia da urgente necessidade de mudanças nas IFES, para garantir a sobrevivência no cumprimento de sua missão.

Inevitavelmente, nos dias de hoje, as universidades brasileiras discutem sobre essa crise e as suas possíveis saídas. Essa crise é resultado do crescimento vertiginoso do número de universidades particulares surgidas após a aplicação de políticas governamentais privatistas, dos anos de 1990, quando o governo transformou a educação em um grande negócio, afetando a qualidade e conteúdo do ensino, cada vez mais voltados para o mercado. Tal processo nas universidades no sucateamento das universidades públicas brasileiras.

4.6 Diagnóstico sobre a qualidade na UFAM

Para realização dos objetivos proposto apresenta-se neste capítulo uma análise entre os conceitos recomendados para a qualidade e a gestão da qualidade encontrada na UFAM.

As universidades a recebem verbas do Governo Federal, esses repasses são condicionados pelos números de alunos, relevância das pesquisas e desenvolvimento dos

programas de extensão e são definidos seus orçamentos, suas carreiras e seus salários, de acordo com suas necessidades. Logo, algumas constatações acerca dos problemas que influenciam diretamente na qualidade dos serviços prestados pela UFAM|:

- estrutura extremamente hierarquizada;
- problemas de eficiência com origem em fatores externos e internos;
- problemas nas rotinas;
- falhas na comunicação, interna e externa;
- algumas estruturas físicas obsoletas para as atividades de pesquisas;
- problemas operacionais internos, tramitação equivocadas de processos;
- ausência procedimentos normativos para determinados processos;
- a proliferação de Instituições particulares;
- falta de divulgação dos programas e projetos voltados para a comunidade;
- descontinuidades dos projetos na sucessão da gestão;
- interferência de política externa à organização;
- ausência no cumprimento de acordos.
- gerenciamento ineficaz da informação;
- excesso de burocracia;
- incapacidade de reduzir custos;
- falta de investimento na capacitação dos servidores;
- falta de uma política para motivar os servidores;
- falta de servidores, tendo que recorrer a Fundação de Apoio;
- alguns bolsistas e estagiários sem compromisso.

Nesse contexto a qualidade ainda se constitui como uma realidade na gestão de serviços na Universidade Federal do Amazonas, em razão dos problemas enumerados acima. Observa-se, também, que cada departamento, cada setor trabalha e atua à sua maneira, de acordo com suas particularidades, levando às dificuldades de compartilhamento do conhecimento institucional.

Quando os servidores assumem seus cargos na UFAM, o conhecimento lhes é passado informalmente pelo colega de trabalho, dificultando a compreensão da real finalidade do setor e da instituição.

A descontinuidade administrativa presente no serviço público e nas IFES também é um fator negativo para implantação da qualidade, falta de compromisso sobre a importância da prestação de bons serviços públicos por parte dos gestores da UFAM é visível. Existe a necessidade minimizar custos e maximizar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos na instituição (SOUZA, 2009).

Em relação à avaliação dos servidores docentes e técnicos é ainda muito burocrática, fica restrita ao que a lei pede, apenas para cumprir as formalidades. Há casos em que o único momento de avaliação conhecido é o estágio probatório. De um modo geral, como a avaliação é feita visando somente à progressão funcional, parece que se avalia dentro da pontuação mínima exigida para que o avaliado não perca a progressão, isso repercute na qualidade dos serviços.

Outra dificuldade que repercute na UFAM, é a grande disparidade de qualificação de desempenho de seus quadros. Enquanto para os docentes existem vários programas de qualificação, para os técnicos administrativos foi criada uma turma para o curso de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção com 40 vagas, em 2009. Somente essa turma foi aberta.

Dentro de um quadro de relativa estabilidade, os cargos comissionados na UFAM vêm sendo ocupados por servidores de carreira, com base em critérios de mérito e competência, no intuito de aumentar a sua capacidade técnica, Mintzberg (1996), recomenda que é importante pois, requer um compromisso em todos os níveis da instituição, visto que qualidade é um processo contínuo que não acaba nunca, é uma jornada não um destino.

Há necessidade urgente de tomada de decisão por parte da UFAM em conjunto com o Ministério da Educação, no sentido de admitir a chegada do tempo da mudança. Protelar a mudança e a inovação é empurrá-la no sentido contrário ao tempo futuro, perenizando-as num passado cada vez mais distante dos padrões de funcionalidade que lhes garantam sobrevivência como instituição pública, gratuitas e de qualidade, perante a sociedade que afinal, é quem as mantém.

Nesse sentido, para garantir essa sobrevivência, Campos (1992) afirma que a implantação de um programa de qualidade deve começar de cima para baixo, pois, sem o apoio incondicional da alta direção esta implantação não terá êxito. Implantação de um Programa de Qualidade terá que resultar na aprendizagem contínua, na mudança da organização, mudança comportamental, reorganização dos métodos de trabalho da organização para manter-se competitiva oferecendo serviço com qualidade aos seus usuários,

bem como viabilizar na organização a maximização dos resultados e saída para crises financeiras.

4.6.1 Fatores que facilitam a implantação de Programa de Qualidade

1. o envolvimento da alta direção do programa;
2. investimento em capacitação para os servidores e;
3. estrutura física da organização.

4.6.2 Fatores que dificultam a implementação de Programa de Qualidade

1. resistência da equipe;
2. divulgação;
3. individualismo de alguns servidores.

4.6.3 Resultados possíveis de serem alcançados

1. equipe capacitada para atender as necessidades dos clientes;
2. autossustentabilidade;
3. expansão das ações relacionadas às questões socioambientais;
4. melhoria da qualidade de vida dos servidores;
5. aumento da satisfação dos colaboradores;
6. profissionalização da gestão.

A UFAM sofre pressões de alguns segmentos para demonstrar sua eficácia. No entanto, essas pressões ainda não levaram ao desenvolvimento da implantação de um programa de qualidade. Ela tem procurado colocar em prática uma política institucional mais humanizada, na qual é internalizada a consciência de que o bom atendimento, um bom ambiente de trabalho representa passos na busca da melhoria contínua, procurando promover o caminho em busca de um serviço com qualidade, para torná-lo uma realidade institucional.

Através da Portaria nº. 1.269/2001 de 25 de outubro de 2001 foi criado o Comitê Gestor da Universidade do Amazonas, com a função de coordenar a elaboração e aplicação do Planejamento Estratégico Institucional, acompanhando todas as ações definidas pelos Vetores Estratégicos que levam à Missão e Visão da Universidade.

O Comitê Gestor se reúne sempre que uma decisão coletiva precisa ser tomada. As decisões sempre pautadas nos seus instrumentos legais pois a Universidade Federal do Amazonas possui Regimento Interno e Estatuto publicado no Diário Oficial da União nº. 118 em 21/06/2002 e aprovado pelo CES 723\2000, homologado pelo despacho do Ministro da Educação em 28/08/2000 e pela Portaria MEC 1.344/2000.

Percebe-se também a falta de um Centro de Capacitação onde possa concentrar todos os cursos a serem realizados e assim elaborar um melhor planejamento das atividades a serem oferecidas, inclusive com a possibilidade de serem realizados vários cursos ao mesmo tempo, sejam teóricos ou práticos, a realização dos cursos dependem da disponibilidade das salas de aula e dos laboratórios de Informática das Unidades da UFAM.

4.7 A Qualidade plicada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Para apresentar as experiências com um programa de qualidade foi realizado um levantamento nas IFES, via portal, e *e-mail* aos responsáveis pelo planejamento. O objetivo foi obter informações sobre a adoção e adesão a programas de qualidade, utilizando-se do planejamento estratégico. E com fulcro nas informações recebidas elencam-se as IFES adesas ao GESPÚBLICA, conforme a seguir.

A UFRN assegurar os direitos e deveres dos servidores ativos, aposentados e pensionistas, através da modernização, do planejamento, coordenação e supervisão dos serviços, oferece melhorias na sua execução de forma a garantir um atendimento de qualidade a todo o quadro de servidores, comunidade universitária e à sociedade em geral, criou em 2010 o Portal do DAP. (Plano Geral de Ação 2007/2011, p. 11-12).

4.7.1 Portal de Administração de Pessoal – DAP

O portal promove o estreitamento da relação entre servidores e a Administração. O acesso ao Portal do DAP dar-se-á através do endereço eletrônico, onde o servidor que realiza diversas consultas, tais como:

- o quadro de pessoal do DAP;
- requerimentos públicos;

- dados gerais com tabelas e benefícios de remunerações;
- contribuições e planos de saúde;
- relacionados ao quantitativo de pessoal, custos, qualificação, progressões e aposentadorias;
- notícias publicadas de interesse do servidor.

4.7.2 A Carta de serviços ao cidadão

O portal disponibiliza a Carta de Serviços na versão simplificada e completa, o acesso às informações e a navegabilidade aos sistemas respeita o que versa o Decreto n.º 6.932, de 11 de agosto de 2009, que trata da simplificação do atendimento prestado ao cidadão-usuário, foi formulada nos moldes da Instrução Normativa n.º 01, de 06 de janeiro de 2010. Traz informações objetivas e precisas pertinentes aos serviços prestados, bem como as formas de acesso a estes serviços, compromissos e padrões de qualidade estabelecidos em relação ao atendimento, tendo em vista a melhoria e a interação com a instituição.

Nessa Carta estão disponíveis os serviços prestados pelo DAP por meio do Sistema Informatizado acessado através de endereço eletrônico. Os serviços prestados pelo DAP são:

- canais de acesso atendimento;
- atendimento virtual;
- atendimento presencial;

4.7.3 Plano de melhoria de gestão

Este Plano de Melhoria de Gestão foi elaborado com o objetivo de implantar uma prática de gestão que atingisse a todos os usuários/colaboradores, permeando os diversos setores da Instituição. Ele faz parte da implantação do Programa GESPÚBLICA. A ação teve como implantação um canal de comunicação entre os diversos setores e indivíduos, atingindo, inclusive, a alta direção.

Entende-se como sendo necessária a troca de informações no sentido horizontal, ou seja, entre indivíduos que exerçam cargos/funções semelhantes, e também no sentido vertical, sendo, neste caso, entre os vários níveis de hierarquia da Instituição. Nos dois casos pretende-se que a comunicação ocorra de forma a que todos possam "ouvir e serem ouvidos".

4.7.4 Canal de acesso

Um canal de comunicação para ser eficiente tem que obedecer a alguns requisitos básicos, ou seja, acessibilidade, agilidade e atratividade. Dentre as diversas possibilidades, escolheu-se a utilização de um canal digital, aproveitando-se de uma estrutura pré-existente. Trata-se do portal de serviços.

A utilização do Portal, por alunos e docentes, iniciou e têm à disposição o disco virtual, a área para divulgação de material didático, o fórum e a realização de enquetes. Atualmente, a Página Pessoal está disponibilizada apenas para os docentes e servidores realizarem testes e ou treinamento de uso e, a divulgação e distribuição de documentos internos, para docentes, servidores e alunos.

Os resultados esperados com a implementação dessa prática são:

- aprimorar o contato da alta direção com os usuários;
- diminuir o índice de trabalho em duplicidade;
- facilitar a obtenção de indicadores;
- aumentar e aprimorar a disseminação de informações e;
- aumentar o uso do Portal.

Os pontos críticos para execução dessa melhoria são: pessoas e setores que apresentam relutância em utilizar os recursos de informática;

- falta de hábito em realizar essa atividade rotineiramente;
- falta de conhecimento técnico;
- iniciativas paralelas de criação de páginas para divulgação de informações e solicitações de serviços;

O prazo para a implantação e disseminação dessa prática foi de aproximadamente 6 meses, sendo dividido nas seguintes etapas:

- aperfeiçoamento do Portal: 3 meses
- divulgação do Portal: 1 mês
- treinamento para utilização do Portal: 3 meses

Os responsáveis pela implantação dessa prática foram designados da seguinte forma:

- 01 representante por Departamento;
- 01 representante da área Acadêmica;
- 01 representante da área Financeira;

- 01 representante da área Administrativa e
- 01 representante da Diretoria.

4.8 A Qualidade aplicada na Universidade Federal de Uberlândia

A Universidade Federal de Uberlândia através de sua Carta de Serviços ao Cidadão disponibilizou os serviços aos usuários, constitui-se num documento de grande importância para melhoria dos serviços oferecidos por essa universidade. Conforme estabeleceu o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, Decreto 6.932 de 11 de Agosto de 2009 – nela constam todas as informações relacionadas aos serviços prestados aos cidadãos.

4.8.1 A Carta de serviço ao cidadão

Seu principal objetivo é a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, tais como:

- o aumento da competitividade no país;
Trabalhar em profunda sintonia com a sociedade, oferecendo produtos e serviços que contribuam para a inovação e para a independência tecnológica do país;
- ampliar a oferta de serviços, aumentando o número de profissionais formados alinhados com as demandas da sociedade e;
- promover e disseminar a diversidade da cultura e das artes.

A UFU mantém estreitas relações orgânicas com a comunidade local e regional, isto é, responde ao desenvolvimento das cidades e do campo com oferta de profissionais capacitados e serviços de qualidade, constituindo-se em agente de integração da cultura nacional e da formação de cidadãos.

Oferecer serviços de qualidade é fundamental para o desenvolvimento político, científico e social de toda a região, desfrutando de grande prestígio na coletividade.

Para dar mais transparência e credibilidade aos seus serviços, e com o compromisso de um atendimento de qualidade, a Universidade Federal de Uberlândia apresenta neste documento os serviços prestados por seus diversos setores, bem como as formas de acessá-los.

4.9 A Qualidade aplicada na Universidade Federal do Tocantins

Com a intenção de aprimorar o processo de modernização em sua administração, além de contribuir de forma científica para inovações nas administrações públicas, a Universidade Federal do Tocantins aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. A adesão ao Programa faz do plano de melhorias estabelecido em seu planejamento estratégico. O compromisso destacou que o trabalho realizado pelo GESPÚBLICA no âmbito da UFT está trazendo resultados positivos e que, em breve, será apresentado o primeiro relatório de autoavaliação dessa Universidade.

4.9.1 A Carta de serviço ao cidadão

A participação da UFT no GESPÚBLICA é importante, uma vez que a Universidade oferece cursos de Pós-Graduação em Gestão Pública para setecentos e cinquenta técnicos, servidores públicos municipais do Estado. “E esses servidores, principalmente dos municípios menores, deverão fazer como trabalho final do curso, a implementação da modernização da gestão pública em instituição que fazem parte do município. Pode ser a prefeitura, a escola, posto de saúde. Com isso, a UFT contribui de forma significativa para melhoria da modernização e gestão pública em outras instituições”, (PORTAL DE NOTÍCIAS, UFT, 02/2011).

4.10 A Qualidade aplicada na Universidade Federal do Recôncavo Baiano

Gestão Pública na UFRB um passo na busca pela excelência na gestão pública, ao aderir ao Núcleo Baiano do GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. A iniciativa de adesão faz parte do programa das estratégias de ferramentas de qualidade na organização, assumindo institucionalmente a meta para alcançar padrões de excelência na gestão e melhorando cada vez mais a prestação dos serviços disponibilizados à população.

A adesão da UFRB vem atender aos propósitos do programa GESPÚBLICA, no sentido de possibilitar um atendimento mais adequado ao cidadão e à sociedade. A iniciativa é ainda mais importante advinda de um segmento tão essencial para o país, como a universidade pública, que gera todo o conhecimento em benefício da sociedade.

4.10.1 A carta de serviço ao cidadão

A instituição ao aderir ao GESPÚBLICA se comprometeu a buscar a excelência na gestão, através da implantação gradativa de diversas ferramentas, a exemplo:

- carta de serviços;
- avaliação continuada;
- gestão de processos;
- guia “d” simplificação;
- indicadores de gestão e;
- pesquisa de satisfação (IPPS).

O objetivo da UFRB é melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade. O desafio é incorporar as ferramentas de gestão à prática administrativa de modo a fazer com que a UFRB alcance padrões internacionais de gestão pública, melhorando exponencialmente a qualidade do serviço prestado à sociedade e alcançando os resultados planejados. É fundamental a criação de uma cultura da eficiência, tanto na gestão acadêmica quanto na gestão administrativa, sobretudo numa universidade nova como a UFRB.

4.11 A Qualidade aplicada na Universidade Federal de Santa Catarina

A UFSC em seu *site* disponibilizou a Carta de Serviços ao Cidadão, documento elaborado pela Universidade Federal de Santa Catarina para dar visibilidade e transparência à gestão do serviço público que realiza. Informando aos cidadãos quais os serviços prestados, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos pela instituição.

4.11.1 Carta de serviços ao cidadão

O documento foi elaborado pelos integrantes da Comissão de Elaboração e Implementação da Carta de Serviços ao Cidadão. O trabalho da comissão orientou-se pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA do Ministério do Planejamento, a partir de modelos nacionais e internacionais de avaliação da gestão voltada às

demandas sociais. O documento foi elaborado pelos integrantes da Comissão de Elaboração e Implementação da Carta de Serviços ao Cidadão, instituída pela Portaria nº 1463/GR/2009.

4.11.2 A carta tem por finalidade

- melhorar a relação da instituição com os seus usuários;
- divulgar os serviços prestados pela instituição e os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade;
- fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade com instituição percebendo a melhora contínua em sua eficiência e eficácia;
- garantir o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com as suas necessidades.

4.11.3 Benefícios da carta

- ao implantar a Carta de Serviços a UFCS estará ajustando ações de melhoria no setor onde atua de acordo às expectativas dos cidadãos. Nesse sentido, serão visíveis os benefícios tanto para o cidadão quanto para a organização e a sociedade.

4.11.3 Público-alvo da carta

- cidadãos que demandam e utilizam os serviços ou produtos das organizações públicas;
- usuários que se relacionam com a essa IFES;
- usuários dos serviços públicos nas três esferas.

4.12. A Qualidade aplicada na Universidade Federal do Maranhão

O Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão apresentou a comunidade sua Carta de Serviço ao Cidadão, um instrumento do Programa Nacional de Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, onde os serviços disponíveis, forma de acesso,

requisitos e compromissos para o atendimento adotados pela Instituição são aqui expostos. É mais um veículo de interrelacionamento que permite aproximação do usuário que busca serviços de assistência à saúde em uma Instituição comprometida em promovê-los com qualidade, responsabilidade e respeito.

As principais mudanças foram observadas a partir do princípio da:

- publicidade que gerou a transparência,
- o compromisso, a vinculação e, conseqüente, controle social,
- fiscalizar e indicar soluções, que geram a criação de planos e políticas para as áreas sociais.

Vale destacar os serviços que contribuem para a comunicação com os usuários dos HUUFMA, elencando o Núcleo de Humanização, a Ouvidoria, o Serviço Social, a Hotelaria (Recepção e Atendimento), e a Assessoria de Comunicação. Ressalta-se a prática da Pesquisa de Satisfação entre os públicos internos e externos; a caixa de sugestões, críticas, reclamações e o Plano de Comunicação Interna.

4.12.1 A carta de serviços ao cidadão

A UFMA adotou a carta de serviço ao cidadão como um dos veículos de comunicação que visa à produção e divulgação sistemática de informações de uma instituição pública onde disponibiliza para seus usuários a garantia da agilidade no atendimento, obedecido os prazos previstos de cada serviço, além de estimular o empenho dos colaboradores nas resoluções das necessidades dos usuários.

Para tanto, foi veiculado dois modelos: uma Carta de Serviço do HUUFMA para os servidores e funcionários e uma Carta de Serviço ao Cidadão. A primeira conta com o histórico do Hospital, Organograma, Estruturas e Endereços e serve como Memória Administrativa. Já a segunda é simplificada e objetiva, destinada aos usuários, classificada como carta de bolso, com facilidade no manuseio e transporte e com um menor custo de reprodução.

O GESPÚBLICA foi adotado nessas instituições de ensino, porém ainda existem muitos pontos a serem aprimorados. Entretanto, pode-se dizer que o modelo já está consolidado e institucionalizado, pois contempla as diretrizes a perpetuação do modelo de

excelência gestão pública e para que haja continuidade gestão da qualidade é preciso compromisso de todos os gestores, dos atuais e dos que vierem assumir as próximas gestões.

O compromisso com a sociedade está demonstrado nos excelentes resultados dos serviços do Hospital Universitários mantido por essa Universidade Federal. É imprescindível que as mesmas práticas de gestão continuem, é o resultado de investimentos considerando todos os critérios estabelecidos por um modelo de gestão aliado ao embasamento do Programa Nacional de Qualidade – GESPÚBLICA.

As ações do GESPÚBLICA se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviço, seja na condição de executora da ação do Estado, uma vez que o Programa busca melhorar os resultados para os cidadãos e para a competitividade sistêmica do País. E revela uma experiência inovadora na administração pública.

O Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização busca, ainda, atuar como instrumento indutor da cidadania, conduzindo os agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética, participativa, descentralizada, promotora do controle social e orientada para os cidadãos e para a produção de resultados que agreguem valor à sociedade.

O GESPÚBLICA é uma política pública, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de excelência que trata do sistema de gestão das organizações como um todo, contemplando as dimensões técnicas tradicionais, como pessoas, planejamento, orçamento e finanças, entre outras, e, também, as dimensões sociais da gestão, como participação e controle social, orientação para os cidadãos, interação organização sociedade e, principalmente, a produção de resultados que agreguem valor à sociedade.

Cabe destacar que esse modelo está calcado em valores que orientam e instrumentalizam a gestão pública para o cumprimento de seu papel de promover o bem-estar da sociedade, gerando benefícios concretos para o País. As principais características dessa política de gestão pública são: ser essencialmente pública; estar focada em resultados para o cidadão; ser federativa.

Para isso, cada organização trabalha seu contexto como forma de chegar à melhores resultados. Porém, a gestão é o elo impulsionador para um bom desempenho, é ela quem garante estabilidade ou instabilidade da organização, a participação e o envolvimento dos gestores com foco nos objetivos da instituição são sem dúvida, um diferencial estratégico.

O planejamento institucional, também é uma ferramenta que merece destaque quando evidencia a necessidade de que cada setor com plena consciência da missão institucional e pleno conhecimento dos resultados desejados, identificando, assim, a importância da sua contribuição no alcance dos resultados.

Deixa claro, também, que uma gestão comprometida com aquilo que conhece, gera benefícios advindos da experiência de suas práticas gerenciais. Trazendo um novo cenário estabelece a adoção de novos métodos de gerenciamento e faz da competitividade uma das variáveis que determinam o êxito ou fracasso das organizações.

É importante ressaltar que os servidores envolvidos com o GESPÚBLICA estão submetidos a um rigoroso Código de Ética ao desempenhar suas funções. Apesar do desejo de melhoria da qualidade e maior integração com a sociedade por parte dos gestores, existem agravantes que podem fazer sucumbir essa motivação.

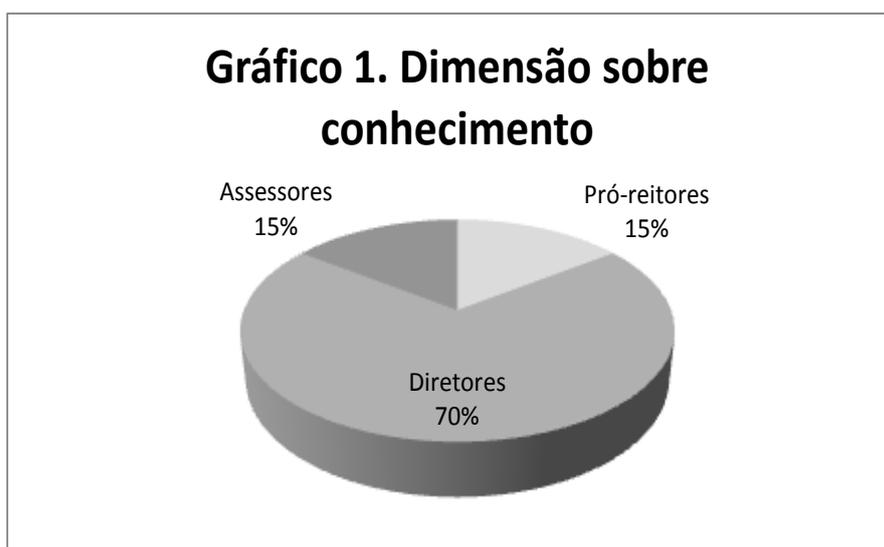
Alguns desses agravantes são os serviços, à burocracia, o apego ao poder, a presunção do conhecimento e a presunção ao interpretar as demandas sociais sem conversar com os envolvidos. Tais entraves são impeditivos para o sucesso de uma mudança gerencial para a qualidade e para a criação de valor positivo junto ao cidadão. Cabe ao gestor ter coragem e energia para romper com essas barreiras e avançar rumo a excelência.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e análise considerada relevante para a proposta do trabalho.

Tabela 2 – Demonstrativo das respostas sobre o conhecimento do GESPÚBLICA

PERFIL	FREQUÊNCIA	%
Pró-reitores	3	15
Diretores	14	70
Assessores	3	15
TOTAL	20	100



O gráfico foi elaborado com o objetivo de demonstrar a representatividade dos respondentes sobre o conhecimento do Programa GESPÚBLICA. Percebe-se o desconhecimento por parte dos gestores. Portanto, acredita-se ter obtido uma amostra representativa, o que chamou bastante atenção na investigação.

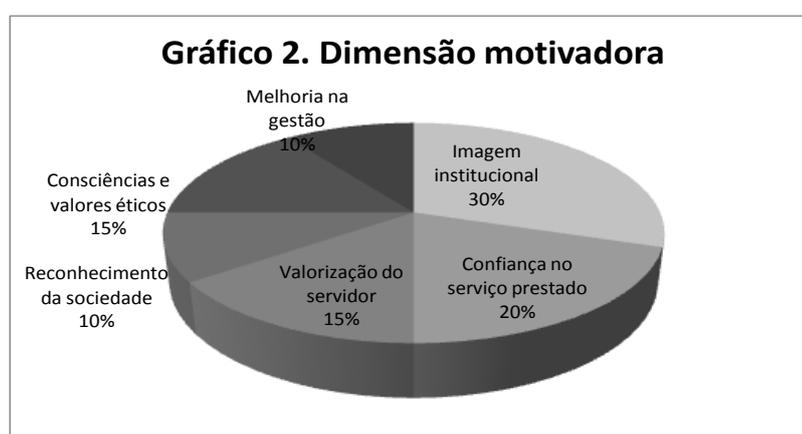
Embora a universidade possua seis pró-reitorias, apenas um gestor demonstrou conhecer o programa de qualidade do Governo Federal. É importante registrar que diretores e

assessores também não conhecem. Para a mudança de paradigma é essencial treinamento e conhecimento por parte dos gestores.

O gráfico demonstra o perfil dos respondentes e pode-se observar que a maioria dos questionários pertence ao nível estratégico da instituição. Outro fato importante é que quase todos os respondentes possuem mais de dois anos nos respectivos cargos. Esses fatores são importantes, pois quanto maior o tempo de atuação no cargo, melhor a visão sistêmica

Tabelas 3 – Dimensão motivadora para adesão ao GESPÚBLICA

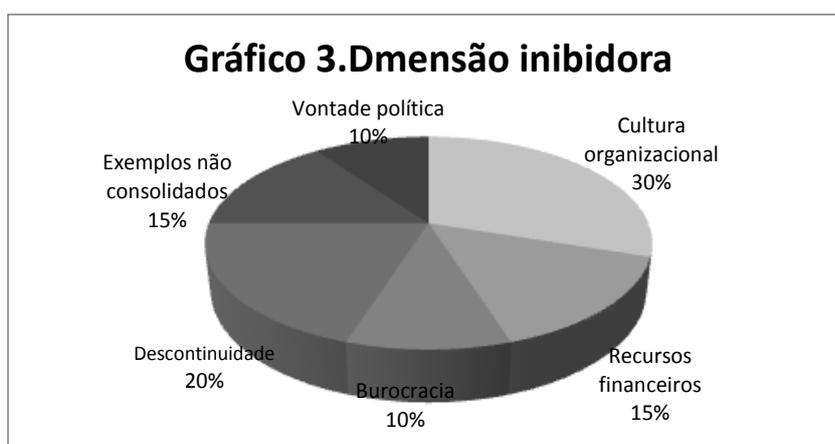
MOTIVAÇÕES	FREQUÊNCIA	%
Imagem institucional	6	30%
Confiança no serviço prestado	4	20%
Valorização do servidor	3	15%
Reconhecimento da sociedade	2	10%
Consciências e valores éticos	3	15%
Melhoria na gestão	2	10%
TOTAL	20	100



As dimensões classificadas como motivadoras são contempladas pela melhoria na gestão, imagem institucional, consciência e valores éticos, valorização do servidor, confiança no serviço. Diante dessas questões, não resta dúvida, de que há motivação permite diagnosticar e estabelecer metas para a implementação de melhorias na qualidade da gestão institucional na Universidade Federal do Amazonas, por que não implementá-lo? Uma instituição de ensino necessita saber como seus públicos a concebem, uma vez que as pessoas se relacionam frequentemente com a imagem, não necessariamente com a realidade (KLOTTER, 2000). A dimensão inibidora pode ser observada, conforme tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Dimensão inibidora para adesão ao GESPÚBLICA

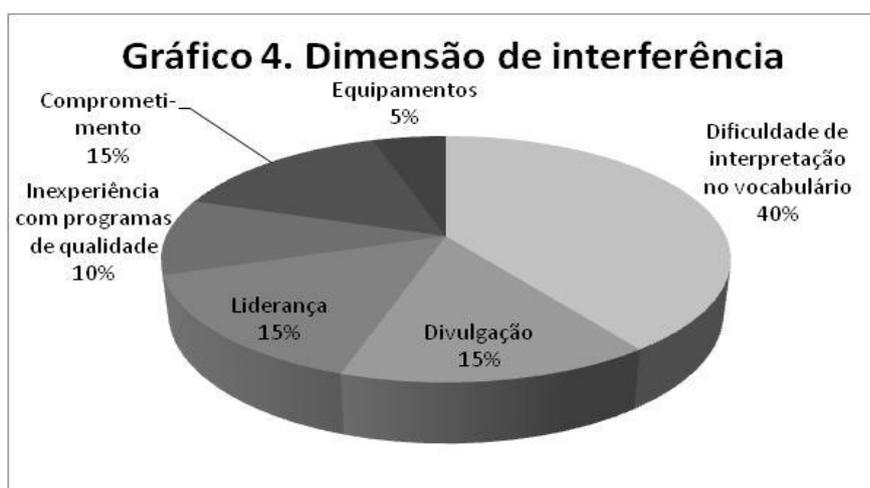
INIBIÇÕES	FREQUÊNCIA	%
Cultura organizacional	6	30%
Recursos financeiros	3	15%
Burocracia	2	10%
Descontinuidade	4	20%
Exemplos não consolidados	3	15%
Vontade política	2	10%
TOTAL	20	100



O gráfico demonstra que apesar de existir vontade política, a desconfiança com a descontinuidade é expressiva. Além disso, a cultura organizacional, com a resistência de alguns, pode contaminar ou boicotar projeto de implantação da qualidade. Esse fato pode ser mais agravado pela falta de exemplos consolidados, a burocracia e os recursos financeiros, também são dimensões que podem minar implementação de Programas de Qualidade na Instituição.

Tabela 5. Dimensão da dificuldade para adesão ao GESPÚBLICA

DIFICULDADES	FREQUÊNCIA	%
Dificuldades de interpretação no Vocabulário	8	40
Divulgação	3	15
Liderança	3	15
Inexperiência com programas de qualidade	2	10
Comprometimento	3	15
Equipamentos	1	5
TOTAL	20	100



Entendeu-se como dimensão de interferência as dificuldades que poderiam desmotivar a Instituição a implantar um Programa de Qualidade, como o GESPÚBLICA, seria o

comprometimento, equipamentos, inexperiência com programas de qualidade dificuldade na interpretação no vocabulário liderança e divulgação.

O destaque é a interpretação do vocabulário é um percentual expressivo. As ações visando para implantação é uma forma de garantir a competitividade e sobrevivência das organizações públicas, especialmente as instituições de ensino superior, onde o cliente é um público mais exigente.

5.1 Proposta Piloto para implantação do Programa GESPÚBLICA em uma Unidade Administrativa na UFAM

A proposta piloto apresentada será uma sugestão para iniciar os trabalhos do GESPÚBLICA na UFAM. Tal proposta visa melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária pela Divisão de Matrícula da UFAM foi desenvolvida após uma análise com base no modelo do GESPÚBLICA, está concebida em sete etapas descritas após a apresentação da estrutura da Pró-reitoria de Ensino de Graduação.

Neste piloto foram apresentados pontos críticos e pontos favoráveis para possibilitar aplicação dos critérios do GESPÚBLICA, verificando sua compatibilidade com o atual modelo de gestão adotado na Divisão de Matrícula.

O foco é a Divisão de Matrícula da Pró-reitoria de Ensino de Graduação da UFAM, que tem por objetivo prestar serviços de matrícula aos alunos de graduação regular, avulso, especial e de complemento de habilitação. Esses usuários recebem desde a sua admissão, orientações, acompanhamento e controle sobre a matrícula institucional.

A DM foi escolhida para piloto do GESPÚBLICA por apresentar um leque de serviços que permite o contato direto com o usuário e possui ainda sob sua subordinação a Chefia de Cadastro Discente. A divisão tem 03 servidores efetivos e 02 bolsistas estagiários que colaboram na execução das atividades. Suas atividades principais são:

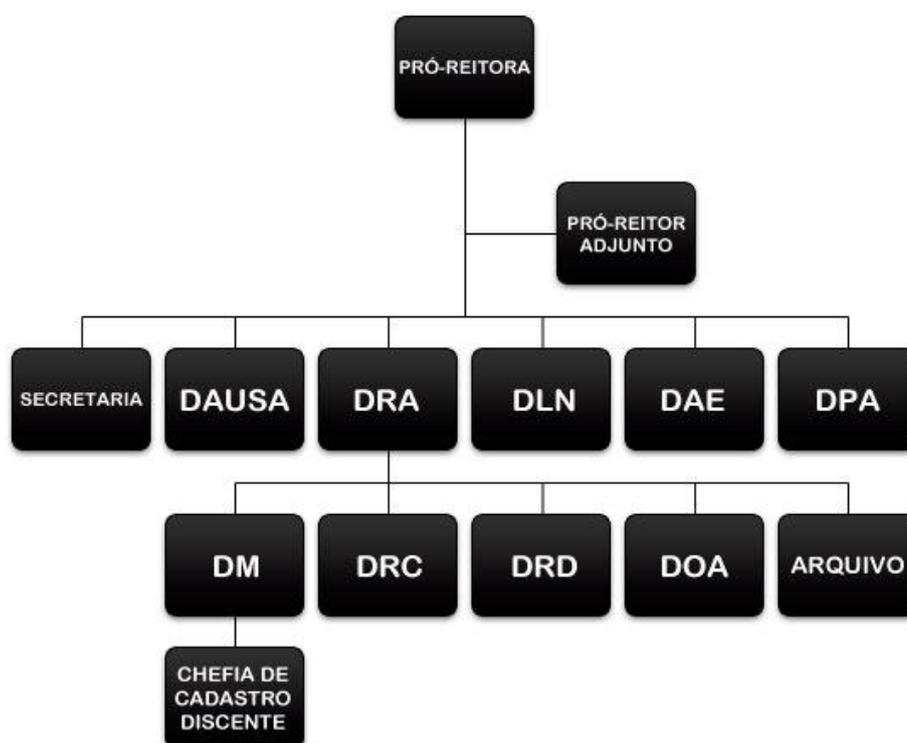
1. gerenciar o processo de matrícula, ocupando-se com o planejamento e a execução das atividades desse processo;
2. gerenciar, controlar disciplina e assessorar tecnicamente os usuários do portal e usuários presenciais;
3. realizar o planejamento da oferta de disciplinas e assessorar as coordenações dos

cursos;

4. promover o acesso por meio da internet de forma articulada com os outros setores;
5. estabelecer procedimentos para a realização do processo seletivo extramacro;
6. oportunizar os estudantes de graduação, acompanhar os processos de matrícula;
7. estabelecer, acompanhar e avaliar os processos sob sua responsabilidade;
8. prestar atendimento de qualidade dos serviços oferecidos;
9. manter o espírito de colaboração dos servidores com liderança local de trabalho.

A Pró-reitoria possui a estrutura organizacional conforme figura abaixo, a qual será descrita cada unidade que a compõe, com a devida responsabilidade e competência a seguir:

Figura 11 – A Estrutura Organizacional da Pró-reitoria de Ensino de Graduação



Fonte: PROEG (2011)

5.1.1 Secretária

A Secretária assessora a Pró-reitora e o Pró-reitor adjunto nas atividades administrativas da Pró-reitoria. Recepciona e presta serviços de apoio aos usuários, fornece informações ou consultas, agenda compromissos, observa normas internas de segurança,

confere documentos. Organiza informações e planeja o trabalho do cotidiano, promove harmonia entre os setores da PROEG.

5.1.2 Divisão de Apoio ao Usuário do Sistema Integrado para o Ensino - DAUSA

A principal atividade da DAUSA é prestar assessoria aos usuários do SIE do módulo Educação, coordenadores de cursos de graduação, chefes de departamentos/coordenadores acadêmicos, nas atividades do SIE, e na oferta e matrícula em disciplinas, cadastro de disciplinas e cadastro de cursos. Assessoria os setores da PROEG nas atividades do SIE, no que diz respeito à admissão de aluno, manutenção de histórico escolar, confecção e registro de diploma, entre outras ações.

5.1.3 Departamento de Registro Acadêmico - DRA

Planeja, coordena, orienta, dirige, acompanha e controla as atividades de registros relativos à vida acadêmica dos alunos de graduação desde sua admissão até sua saída. Está sob sua responsabilidade as divisões de: Divisão de Matrícula Divisão, de Orientação Acadêmica, Divisão de Registro e Controle, Divisão de Registro de Diploma e Arquivo Acadêmico.

5.1.4 Departamento de Legislação e Normas - DLN

O Departamento de Legislação e Normas presta assessoria específica, de natureza jurídica, na área acadêmica da Instituição, tanto nos aspectos preventivos, quanto na sugestão de medidas nos atos e decisões da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Departamentos Acadêmicos e Coordenações de Cursos. Trata dos assuntos de interesse da Instituição e de seus usuários, são disciplinados na forma de Resoluções, Portarias, Instruções Normativas e outros, em harmonia com a Legislação Federal vigente.

5.1.5 Departamento de Apoio ao Ensino - DAE

Tem como principal atividade supervisionar, orientar as Unidades Acadêmicas nas atividades de ensino, acompanhamento didático-pedagógico dos cursos de educação regulares, especiais e sequenciais, no que diz respeito à criação, reconhecimento, alterações e reformulações curriculares, avaliações institucionais, assessoria a Pró-Reitoria nas tomadas de

decisões relativas a toda a mudança curricular baseada nas Novas Diretrizes Curriculares dos cursos superiores.

5.1.6 Departamento de Programas Acadêmicos - DPA

O Departamento de Programas Acadêmicos foi criado para dar suporte aos Programas Acadêmicos, acompanhando, avaliando e reformulando, estabelecendo diretrizes conforme a necessidade dos cursos. Coordena o Programa de Monitoria e Estágios, tem ainda sob sua responsabilidade o Programa de Educação Tutorial-PET da UFAM, oferece para a formação do aluno, identidade curricular com o curso e Projeto Pedagógico.

5.1.7 Divisão de Matrícula – DM

A Divisão de Matrícula está subordinada ao Departamento de Registro Acadêmico e tem sob sua responsabilidade a Chefia de Cadastro Discente. A divisão tem por objetivo realizar a matrícula dos alunos de graduação da Universidade Federal do Amazonas desde sua admissão através dos processos seletivos oferecidos pela Instituição.

Chefia de Cadastro Discente

Promove e controla a matrícula institucional e em disciplinas de todos os alunos de graduação, avulsos, especiais, de complemento de habilitação e modalidade de graduação, na sede e fora de sede.

5.1.8 Divisão de Orientação Acadêmica – DOA

Participa da elaboração de formulários informativos de apoio à orientação/informação da comunidade universitária, divulga datas de acordo com o calendário acadêmico no "Portal do Aluno"; mantém a Diretora do Departamento de Registro Acadêmico e demais órgãos da PROEG permanentemente informados sobre os assuntos pendentes que devam merecer análise mais profunda e imediata solução.

5.1.9 Divisão de Registro e Controle - DRC

A Divisão de Registro e Controle planeja, orienta, acompanha e controla a execução dos registros de notas e frequências dos alunos de graduação, efetuar a manutenção de histórico escolar, lançamento de notas e frequência, quando oficialmente solicitada à correção. Acompanha, analisa processos de aproveitamento, lançamento de notas no portal do aluno, emissão de certidões e histórico escolar inicia o processo de colação de grau.

5.1.10 Divisão de Registro de Diplomas - DRD

Tem m como principal atividade registrar e expedir os diplomas de graduação e pós-graduação da UFAM, especialização, mestrado e doutorado do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA; das Instituições Particulares de Ensino Superior; revalidados pela UFAM, Diplomas Estrangeiros; apostilamento em diploma de mestrado, doutorado e em certificado de especialização.

5.1.11 Arquivo

O Arquivo Acadêmico da PROEG tem responsabilidade de promover a interação documental entre os departamentos e divisões da PROEG, considerando a integração das diferentes fases da gestão documentos.

Desenvolve atividades norteadas por dois compromissos iniciais: atender a necessidade básica de informação documental da PROEG e, organizar a massa documental recebida e produzida por seus departamentos e divisões, que foi sendo acumulada ao longo do tempo sem a devida orientação.

A proposta para implantação do Plano de Melhoria de Gestão através de um programa de qualidade foi elaborado com o objetivo de implantar uma prática de gestão que envolva a todos os usuários/colaboradores. Ela faz parte do piloto para a implantação do Programa GESPÚBLICA na Divisão de Matrícula da Pró-reitoria de Ensino de Graduação da UFAM e levou em consideração a autoavaliação, os pontos fortes e fracos elencados a seguir:

Pontos Fortes

- portal do aluno;
- chefia para o setor de cadastro;

- harmonia entre servidores
- liderança, compromisso com cumprimento das atividades;
- capacitação dos servidores,
- obediência ao calendário acadêmico e;
- clareza no atendimento aos usuários.

Pontos Fracos

- poucos servidores e bolsistas para atender a demanda;
- *layout* inadequado, ausência de equipamentos;
- dependência de outros setores na tomada decisões;
- ausência de uma pauta para cumprir durante a semana;
- falta de mecanismos de controle para aguardar o atendimento.

Grande parte das críticas ao serviço público refere-se à gestão de pessoas, pois, a gestão de pessoas no serviço público está muito vinculada ao paradigma mecanicista. O serviço público tem características que representam as disfunções do modelo burocrático não está disseminada, no serviço público, a ideia de organização voltada para o cliente, má distribuição dos servidores públicos, distorções salariais entre os servidores, oportunidades limitadas de crescimento profissional. A gestão de pessoas no serviço público precisa estar coerente com a realidade imposta pelo cenário da instituição.

5.3 Etapas para implantação do Plano de Gestão de Melhorias na Divisão de Matrícula

Cada etapa tem sua parcela de contribuição, é imprescindível cumpri-las. Dessa forma, a metodologia para implantação funciona como um plano estratégico, por tratar-se de um ponto de partida no gerenciamento, em busca da qualidade e produtividade, identificando seus pontos fracos e fortes como oportunidades para implantação das ações de melhorias, para que as mesmas possam ser executadas de forma a conduzir a um bom resultado. Sendo assim, será necessário seguir os seguintes passos:

- 1) preparação para implantação;
- 2) educação e treinamento para a qualidade;

- 3) gerenciamento humano;
- 4) gerenciamento da rotina;
- 5) gerenciamento das diretrizes;
- 6) divulgação do programa e
- 7) gerenciamento do plano geral de implantação

5.3.1 Preparação para Implantação

Esta etapa compreende a criação de um grupo de trabalho para conceituação e definição da filosofia da qualidade para a UFAM. Contemplando o enunciado de políticas institucionais fundamentadas e essenciais para a implantação de um programa de qualidade; a escolha e adequação da metodologia; a concepção, encaminhamento, aprovação do plano e a sua elaboração do plano, contendo suas estratégias de implantação e definição dos recursos necessários.

5.3.2 Educação e treinamento para a qualidade

Compreende o processo de sensibilização, conscientização e capacitação gerencial, bem como das demais categorias que compõem a comunidade universitária para despertar a adoção da filosofia da qualidade na Universidade. Esta etapa será desenvolvida por meio de programas e projetos específicos de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos tais como: treinamento para facilitadores, cursos específicos, visitas e palestras de consultores e também a criação de estrutura para o desenvolvimento dessas atividades.

5.3.4 Gerenciamento de talentos

Trata-se aqui da etapa fundamental para o êxito do programa. Serão desenvolvidos projetos específicos como: análise do clima organizacional; definição do sistema integrado de Recursos Humanos e o estabelecimento de programas, participação e treinamento dos servidores da organização e, conseqüentemente promover a melhoria da qualidade de vida dos servidores. Também serão estabelecidas metas de melhorias do desempenho dos talentos humanos

5.3.5 Gerenciamento da rotina

É o reexame das funções do dia-a-dia, dos métodos e dos instrumentos de trabalho no sentido de identificar, com mais precisão, as necessidades dos usuários e, através da avaliação dos processos e da padronização das rotinas, buscar a melhoria contínua dos serviços prestados e do ambiente de trabalho.

5.3.6 Gerenciamento pelas diretrizes

Trata-se da adequação do gerenciamento funcional ao planejamento estratégico com o objetivo de compatibilizar-se com as diretrizes estabelecidas. Será feito acompanhamento constante das atividades desenvolvidas através de instrumento de avaliação e conseqüentemente implementando as melhorias necessárias por meio de plano de ações.

5.3.7 Divulgação do Programa de Qualidade

O objetivo principal desta etapa é o estabelecimento de um subprojeto que oriente as formas adequadas de divulgação e disseminação da cultura da qualidade junto ao público interno e externo da UFAM. Para tal, é preciso contar com o envolvimento e a cooperação dos canais de comunicação responsáveis pela divulgação das mídias, como a Assessoria de Comunicação Social da Universidade Federal do Amazonas (ASCOM) e a TV UFAM.

5.3.8 Gerenciamento do Plano Geral de Implantação

Esta etapa compreende o monitoramento do programa da qualidade na UFAM, será para observar os resultados obtidos na implantação, através de indicadores preestabelecidos, permitindo o “*feedback*” para a adoção de ações corretivas.

5.3.9 Compromissos assumidos

Após a conclusão destas etapas, a DM estabelece o compromisso de satisfazer um atendimento de excelência claro e objetivo aos seus usuários e a sociedade em geral, pautada na ética e respeito à pessoa humana, assegurando a melhoria contínua da gestão da qualidade, em relação à:

- atenção;
- respeito;
- cortesia no atendimento aos usuários
- aplicação da IPPS em até 4 meses após realização do curso;
- encaminhamento ao GESPÚBLICA os dados da pesquisa realizada;
- realização da pesquisa de satisfação uma vez por ano.

5.3.10 Prioridade de atendimento:

O atendimento ao público na DM será feito por ordem de chegada com as seguintes prioridades: portadores de deficiência, idosos com idade igual ou superior a 60 anos, às gestantes, as lactantes e pessoas acompanhadas por crianças de colo, assim como aos usuários que necessitam de atendimento especial.

5.3.11 Condições de limpeza e conforto

O atendimento realizado pela DM esta dentro dos padrões de conforto e limpeza, dispondo de vagas de estacionamento para os usuários e para os usuários portadores de necessidades especiais.

5.3.12 Tempo e prazos de atendimento

O tempo de espera para o atendimento presencial na Divisão deverá ser no máximo trinta minutos. E para a execução dos serviços de até cinco dias úteis, principalmente aqueles que dependam exclusivamente da DM.

As solicitações de informações sobre andamento relativo aos processos serão fornecidas no prazo de dez dias úteis.

5.2.13 Canal de acesso

A DM disponibiliza as seguintes formas de comunicação com o usuário: Atendimento telefônico, Internet através da página dm_proeg@ufam.edu.br, que contém todas as informações sobre os serviços oferecido. Manual do estudante, disponível em: <http://www.>

proeg.edu.br, Guia do aluno disponível em: <http://www.proeg.edu.br>, Manual do aluno disponível em: <http://www.proeg.edu.br>

5.3.14 Carta de serviços ao cidadão

A Carta de Serviços será o documento elaborado por uma equipe da Pró-reitoria de Ensino de Graduação em conjunto o Departamento de Recursos Humanos, visando informar aos cidadãos quais os serviços prestados, contendo o canal de acesso para obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento e prazos estabelecidos que permitam a participação, informação e transparência com foco voltado para o cidadão/usuário.

5.3.15 Finalidade da carta de serviços

- melhorar a relação da DM com os cidadãos/ usuários;
- divulgar os serviços prestados pela DM os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pelos usuários;
- fortalecer a confiança e a credibilidade dos usuários utilizam seus serviços para estes esta percebem uma melhora contínua;
- garantir o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com as suas necessidades;

5.4 Análise da compatibilidade com os critérios do GESPÚBLICA

Foi possível identificar as ações do GESPÚBLICA, com atual gestão na DM, uma vez que o direcionamento das atividades dos técnicos foi observado e focado nos critérios do referido programa, pressupondo uma melhora significativa na redução dos tempos e prazos de atendimento.

Para isso, é necessário a introdução de novos conceitos, métodos e técnicas de gestão, com a adoção de um gerenciamento estratégico no qual envolva os dirigentes, apoio de lideranças, eliminação de atividades ineficazes e, sobretudo, valorização de todos que verdadeiramente se empenham no aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos.

A precariedade de serviços públicos eleva a ansiedade que todos exigem, ou seja, resultados efetivos de um serviço com qualidade. Visto que qualidade é o resultado de um

processo que pode ser apresentado em curto espaço de tempo. No entanto, o imediatismo, não é coerente com o seu desenvolvimento, pois, processo de qualidade é um meio de alcançar resultados em prazos e condições bem definidos. Não pode cair no erro de ser um fim em si mesmo.

Entretanto, esse processo deve ser consciente e, para tanto, as ações devem ser conduzidas de maneira a permitir que os servidores recebam o conhecimento necessário e entendam seu papel nesse contexto e se envolvam em compromissos e sensibilização como servidores e como usuários/cliente.

Treinamento vem ser a base fundamental para esse processo de qualidade. Deve ser priorizado como instrumento na operacionalização dos processos de produção para a oferta de bons serviços públicos, além de servir como mecanismo de internalização da cultura para a qualidade. Através do conhecimento e com a prática na rotina, é possível identificar um ambiente de trabalho propício à implementação da melhoria de gestão.

Por isso, iniciativas estratégicas têm função fundamental para quebra dos paradigmas dessas instituições, inclusive romper com a lógica do atendimento através de balcões ou guichês, que impedem o relacionamento entre o agente público e o usuário dos serviços, criando barreiras que afastam os usuários da instituição, gerando conflitos e aumentando a sua insatisfação.

Nesse contexto, seria um passo importante estabelecer novos padrões de atendimento e com isso, provocar melhorias nos processos produtivos de gestão de serviços na Universidade Federal do Amazonas. Procurar portas de entradas de várias demandas, para início dos projetos de melhoria contínua é um caminho apontado por este estudo. A elaboração de uma Carta Serviço embasado nos critérios do GESPÚBLICA, possibilitará ao usuário receber o atendimento para satisfazer suas necessidades.

É nesse momento que termina os sacrifícios das filas, condições inadequadas de espera, ambiente de atendimento mal cuidado e desorganizado, falta de informações consistentes sobre os requisitos necessários para a prestação de um bom atendimento. Essa nessa óptica que a organização pública existe para o cidadão, quando ele recebe um bom tratamento.

Sendo assim, a adesão a um Programa de Qualidade, por exemplo, GESPÚBLICA, revela uma experiência que torna possível obter excelentes ganhos de qualidade e produtividade, com estratégias de melhoria. Ações estratégicas devem ser implementadas para

o possível fortalecimento do Programa, dentre elas podemos ressaltar a preocupação com a avaliação, que poderia ser periodicamente, ou a critério da instituição.

As ações adotadas podem estabelecer um serviço público preocupado com o respeito pela dignidade do cidadão, recuperação do valor social do servidor público, eliminando desperdício dos recursos e incremento da qualidade aos seus usuários, que são valores simples, universais, que podem fazer parte de um serviço público concebível constituindo base para qualidade do setor público na área do ensino.

Percebe-se a grande importância para servidores na quebra de resistências e barreiras. Não existem formas ideais para motivar as pessoas a participarem, alguns servidores acreditam que não existe a necessidade de motivações extras para que haja adesão ao Programa. Outras crêem que premiações, tanto coletivas, quanto individuais, podem representar um fator motivacional importante nesse processo. Nesse sentido, é preciso pensar começar por resultados com bonificação pecuniária.

O momento atual do contexto brasileiro exhibe prioridades, dentre as quais a premente necessidade de elevar os níveis de atendimento ao cidadão, de introduzir melhorias em processos estruturantes e de compartilhamento de boas práticas relacionadas às pessoas que formam as organizações. O Programa GESPÚBLICA pode ter papel fundamental em tal dinâmica, uma vez que suas estratégias, modelos e procedimentos incorporem as atuais necessidades.

A sua implantação na UFAM poderá obter êxito em ações de implementação com comprometimento e a disposição de tecnologias de gestão cartas de serviços, pesquisas de satisfação, indicadores de desempenho, gestão de processos e avaliação do nível de gestão, tendo por referência principal o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP.

A Divisão de Matrícula da Universidade Federal do Amazonas reúne as condições objetivas para se iniciar um trabalho de melhoria na gestão através de um programa de qualidade, o ambiente é favorável, as lideranças se mostraram sensíveis, a equipe mantém clima harmonioso o que é considerado fundamental na implantação de melhorias.

O interessante é que uma das preocupações evidenciadas quanto a não implementação, é a exposição dos pontos fracos da instituição, riscos na exposição das deficiências. Fato compreensível, uma vez que, cabe aqui uma questão. Será que os ganhos obtidos com a implantação do programa não são maiores do que a percepção dos riscos envolvidos?

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo investigar a gestão pública e a possibilidade de adesão ao Programa de Qualidade - GESPÚBLICA pela Universidade Federal do Amazonas, bem como identificar as experiências sobre qualidade em algumas Instituições de Ensino Superior adesas ao Programa de Qualidade do Governo Federal.

Verificou-se o nível de conhecimento dos gestores da instituição quanto ao programa GESPÚBLICA, identificaram-se os aspectos culturais existentes, como por exemplo, a motivação, a inibição e ainda a possível compatibilidade do programa com gestão praticada na Divisão de Matrícula da Universidade Federal do Amazonas.

O Programa tem sido utilizado por vários órgãos públicos, entretanto tem sido negligenciado pelas Instituições Públicas de Ensino Superior. Apesar de existirem sessenta e duas IFES, ficou comprovada a não adesão das mesmas ao programa GESPÚBLICA, assim como a outros Programas de Qualidade.

É um fato preocupante, visto que a pesquisa realizou um diagnóstico de gestão que influencia de modo negativo no trabalho da instituição. Contudo, o estudo indica que para uma gestão eficaz, é necessário o compromisso de mudança no comportamento dos dirigentes e dos servidores, com disposição a vencer resistências e lutar pelo aprimoramento de melhorias.

Os resultados apontaram ainda o receio às mudanças. No entanto, para evitar esse risco é preciso um trabalho de conscientização, que contenha com clareza, os benefícios de gestão de qualidade, garantindo a agilidade, eficiência e eficácia nos atendimentos prestados.

Conclui-se então, que os objetivos da pesquisa foram atingidos, quando identificou a necessidade de um Programa de Qualidade como ferramenta de gestão para otimizar a prestação de serviços públicos na UFAM. Dessa forma, com uma gestão participativa, ética, efetiva, descentralizada, transparente com controle e orientada para o cidadão, é possível gerar serviços de qualidade nessa Instituição.

Comprovou-se através do instrumento de pesquisa aplicados aos gestores que uma expressiva parcela deles não conhece o programa. Diante disso, pode-se dizer que as causas e os impeditivos da não adesão a programas de qualidade são o desconhecimento sobre o programa do governo.

Fica evidente quando são analisadas as respostas dos respondentes ao questionário aplicado, 15% foram Pró-reitores, outros 15% foram assessores e 70% diretores de departamento, num total de 20 respondentes. Quando se trata das instituições, somente 9,6 % (6 instituições) utilizam programa GESPÚBLICA. Informação confirmada em visita ao portal oficial (internet) dessas IFES e alguns *e-mails* respondidos.

O que sugere a necessidade de uma investigação mais detalhada. Torna-se oportuno levantar a questão em relação à divulgação. Quanto à investigação dos fatores motivadores e inibidores para a adesão a Programas de Qualidade, observou-se que todos foram identificados, contemplados e trabalhados com os critérios do Programa GESPÚBLICA.

Verificou-se ainda que, independente de o gestor conhecer o programa, o fator que motiva a sua implantação está ligado à imagem institucional e os inibidores que indicam a cultura organizacional como principal entrave. Sabe-se que a boa imagem da instituição é uma referência comprovada por intermédio de ações, realizações e demonstrações do que a instituição faz, ela evidencia os valores pela sociedade.

A imagem institucional não é algo que se conquista isoladamente em um gabinete, mas que depende também da aquisição de mecanismos, como os Programas de Qualidade, que facilitem a gestão de seus processos a um bom atendimento por parte dos servidores e, em contrapartida, o reconhecimento.

Procurou-se realizar diagnóstico na gestão dos serviços ofertados pela UFAM, que tomou como referência Divisão de Matrícula. O que possibilitou uma observação que permite sugerir a adesão a um Programa de Qualidade, para possibilitar a implantação de melhoria na qualidade dos serviços públicos executados, contemplando também uma discussão para contribuir na aquisição de novos conhecimentos.

A proposta pode tornar-se assim, um instrumento estratégico que nesse contexto, sua principal finalidade seja de contribuir ou auxiliar os gestores na adoção de continuar servindo aos diversos segmentos da sociedade, cumprindo sua função precípua de práticas gerenciais públicas. direcionadas para a garantia da igualdade de oportunidades, dos direitos básicos de cidadania e do desenvolvimento sustentado, produzindo resultados eficientes e efetivos.

Para a promoção desta nova realidade social, faz-se necessário repensar a forma de mudança desta Instituição pública de ensino.

RECOMENDAÇÕES

Considerando que o tema em questão ainda sugere muito debate e aprofundamento, espera-se que este trabalho possa sobremaneira contribuir para o processo de melhoria na Divisão de Matrícula e conseqüentemente estender-se para as demais unidades administrativas e acadêmicas da UFAM.

Que os resultados obtidos possam gerar ações de gestão nesta Instituição e que permitam novos estudos, mais investigação sobre o Programa de Qualidade aqui proposto, possibilitando a facilidade no entendimento e clareza da terminologia utilizada, especificamente do GESPÚBLICA para que possa subsidiar novas práticas gerenciais com o intuito de melhorias.

Que também seja realizada uma investigação nas Instituições de Ensino Superior sobre qual o motivo da não adesão ao Programa de Qualidade GESPÚBLICA e compará-las com as Universidades que possuem Programas de Qualidade. Ainda recomenda-se investigação quanto à forma de divulgação do GESPÚBLICA junto às Universidades Públicas.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, Cadernos ENAP, n.º. 10. 1997.

ABRANTES, Luiza Marques. **Análise das Práticas de Responsabilidade Pública e Cidadania das Organizações Reconhecidas pelo Prêmio da Qualidade do Governo Federal do Brasil**. 2003. Dissertação de Mestrado Centro Universitário Capital, São Paulo, 2003.

ANGELIM, Gustavo Pereira. **Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: um Estudo Multi caso em Organizações Públicas Brasileiras**. 2003. Dissertação de Mestrado Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ANDRADE, J. A. O Processo de Inovação nas Organizações Públicas: integrando conceitos às práticas. XXV ENANPAD, **Campinas, 2001**.

AUMOND, Carlos Walter. **Gestão de serviços e relacionamentos: os 9 passos para desenvolver excelência em serviço**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

BRASIL, 2004. Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES** e dá outras providências. Presidência da República. Brasília, DF: Diário Oficial da União de 15.04.2004.

BRASIL, 2007. Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. Presidência da República. Brasília, DF.

BRASIL, INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2006. **Sinopse estatística da educação superior 2005**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>, acesso em: 10 jul. 2010.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007. **MEC em números**. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/mapas>, acesso em 10 jul. 2010.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. **Documento básico. Avaliação das universidades brasileiras. Uma proposta nacional**. Brasília, 1999.

BRASIL, Decreto-lei nº 5.378, de 23 fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública Desburocratização.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm> Acesso em 10. out.2011

BRASIL. Ministério da Administração Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado.**1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009; Brasília; MP, SEGES, 2010. Versão 1/2010

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** 6 ed. São Paulo: FGV, 2006.

_____. **Construindo o Estado republicano: democracia reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BARBOSA, Eduardo Fernandes; PÓVOA FILHO, Francisco Liberato; Xavier, Guilherme et al. **Gerência da Qualidade Total na Educação.** Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni, 1994.

BONILLA José A. **Resposta para a qualidade total e autentica para bens e serviços.** São Paulo: Makron.2005.

BUARQUE, Cristovam. Mesa Redonda: **os desafios do ensino superior no Brasil.** São Campinas, Paulo: Ed. da UNICAMP, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

CASADESU'S, Marti; KARAPETROVIC, Stanislav. Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. **International Journal of Operations & Productio Management.** v. 25, n.6, 2005.

CORTE, M. B. **Avaliação Institucional de Organizações Educacionais: Método de Autoavaliação para a Gestão de Organizações Públicas do Ensino Fundamental** Dissertação de Mestrado - Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

CARNEIRO, Moacir Alves. LDB fácil: **crítico-compreensivo: artigo a artigo**. Petrópolis, RJ: Vozes. 1998.

CAMPO, Salvatore Schiavo. **A reforma do serviço público**. *Finanças & Desenvolvimento*, Set. 1996.

CAMPOS, Vicente. Falconi. **TCQ – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)** Nova Lima –Minas Gerais. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2000.

CASSEMIRO, Fausto. Ricardo. Keske. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/labs/grad>. Acesso em 10.nov.2010

CORREA, Rossi Augusta Alves Corrêa. **Desburocratização e Comportamento Social**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

CROSBY, Philip B. **Qualidade: Falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da Educação Superior**. São Paulo: Cortez, 2006.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas**. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 19. 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FEIGENBAUM, Armando V. **Controle da qualidade total**. V.1/tradução Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **Critérios de Excelência. O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**, 2006. Disponível em:<www.fnq.org.br>. Acesso em: 17 dez 2010

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GAETANI, Francisco. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses**. Brasília: ENAP, 1998.

GIANESI, I. N. e CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços. Operações para Satisfação do Cliente**. SP: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOTZAMANI, Katerina D. THEODORAKIOGLOU ,Ypatia D. TSIOTRAS,George D. A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry. **The TQM Magazine**, v.18, n.1, 2006.

GRAMANI Maria Cristina N.A **influência da qualidade na atratividade de instituições de ensino superior com capital aberto** . vol.16 no.60 Rio de Janeiro. 2008

HARDY,C FCAHIN,R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e caos**. Porto Alegre. Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,1996.

HOROVITZ, J.; **How to check the quality of customer service and raise standard**. London, International Management, 1993.

JANG,Woan-Yuh. LIN,Ching-I. An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance The case of Taiwan. **Journal of Manufacturing Technology Management**,v.19, n.2, 2008.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1996.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**.São Paulo: Atlas,1976

KARAPETROVIC, Stanislaw. WILLBORN, Walter. Holonic model for a quality system in academy. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.16, n.5, 1999.

KARTHA, C.P. A comparison of ISO 9000:2000 quality system standards. **The TQM Magazine**, v.16, n.5, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KHOO, Hsien H. TAN, Kay C. **Managing for Quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA**. **The TQM Magazine**. v.15, n.1, 2003.

LIBÂNIO, J.C. **Organização escolar: teoria e práticas**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MINAYO, A. C. de S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MARANHÃO, M. **ISO série 9000: versão 2000: manual de implementação: passo a passo para solucionar o quebra cabeça da gestão**. 8.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARQUES, Juracy. C. MIRSHAWAKA, Victor. **Luta pela qualidade: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1983.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 3ª edição. **Revista e Atualizada Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MAZZAROTTO, N. **Competition and market incentives in Higher Education**. *Social Science Research Network*, 24 Sept.2007. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1059881>>. Acesso: 20 ago.2010.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber, 2001.

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

- MINTZBERG, H. **Não faça planos. Trabalhe.** *Revista Exame*. São Paulo, v. 38, n. 1, 2004.
- MEREDITH, Jack R. **Administração da Produção para MBA.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 2004.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília: Comunicação. Tradução da 9ª edição americana por Sérgio Fernando Guarischi Bath e Evandro Magalhães Junior. 1997.
- OLIVIER, M. **Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais.** *Anais do XXV ENANPAD*, SC, 2001.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestao da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2004.
- PIRES, J. C. S. e MACÊDO, K. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** *Revista de Administração Pública — RAP*. Rio de Janeiro, Jan/Fev. 2006.
- PQGF. Disponível em <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/pqgfQ.htm>> Acesso 05 nov.2010.
- PEIXOTO, João Paulo M. **Governando o governo.** São Paulo: Atlas, 2008.
- POLIDORI, M.M, ARAÚJO, C.M. e BARREYRO, G.B. **SINAES: perspectivas e desafios na Avaliação da Educação Superior Brasileira. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em educação**, Vol.14 N.53 Rio de Janeiro, 2006.
- PORFILIO, B. J.; YU, T. **Student as consumer: a critical narrative of the commercialization of teacher education.** *Journal of Critical Education Policy Studies*, v. 4, nº. 1, Mar. 2006.
- RADIN, B. A.; COFFEE, J.N. **A critique of TQM: problems of implementation in the public sector.** *Public Administration Quartely*, v. 17, n. 1, p. 42-54, 1993.
- REVISTA DE ESTUDOS SOCIAIS - Ano 4, nº 7/2002.

REVISTA IBERO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA - RIAE, SÃO PAULO, V. 9, N. 3, P. 04-43, SET./DEZ. 2010.

SANTOR, Antão Veríssimo. **Adequação de um modelo para a avaliação de IES - Instituições de Ensino Superior - pelos critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade.** Dissertação Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SHANAHAN, Peter; GERBER, Rod. **Quality in university student administration: stakeholder conceptions.** *Quality Assurance in Education*. 2004. v. 12

SILVA, João Martins da. **O Ambiente da qualidade na prática.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Ester Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade.** São Paulo; Cia das Letras, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990 .

SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues. **Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica. 2006.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção.

Universidade de Santa Catarina. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br.pdf>>. Acesso 10 set.2010

.

STROBEL, Juliana Scapulatempo. **Conceito de Qualidade no Ensino Superior.** Revista Eletrônica de Turismo. Volume 3. 2004. Disponível em <<http://www.presidentekennedy.br.>> Acesso 28 ago.2010.

SLOMSKI, Valmor et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2006.

SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.) **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: CAPES 2002.

SOUKI, G. Q.; BERNARDES NETO, J. Desenvolvimento e Validação de uma Escala para Avaliação da Qualidade Percebida por Estudantes de Instituições de Ensino Médio. In: **Anais do XXXI ENANPAD** - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 22 a 27 de setembro de 2007.

SCHUCH Jr., Vitor Francisco. A questão dos objetivos institucionais da universidade.

Educação Brasileira. Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Brasília: v.12, n.2, jul./dez. 2005 p.129-147.

TEIXEIRA, Hélio Janny, SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a Gestão Pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Planejamento Estratégico 2009-2013
Manaus: UFAM, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL AMZONAS. Comissão Permanente de Avaliação Institucional da UFAM/CPA, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899 2003.

VIADIU, Frederic Marimon. FA, Martí Casadesu's. SAIZARBITORIA Inaki Heras. ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model. **International Journal of Operations & Production Management**, v.26, n.2, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ZACHARIAS, Oceano J. **ISO 9000:2000: Conhecendo e implantando: uma ferramenta de gestão empresarial/Oceano Zacharias**. São Paulo: O. J. Zacharias, 2001

ANEXO A

Prezados Senhores,

Na condição de mestranda do Programa em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, estou elaborando pesquisa intitulada “**A Gestão Pública com foco na Qualidade e Produtividade voltada às Instituições Federais de Ensino Superior: um Estudo Direcionado à Universidade Federal do Amazonas**”, enquanto instrumento de gestão, o que poderá estabelecer melhorias na qualidade e produtividade dos serviços e processos internos da Universidade Federal do Amazonas e visando tornar efetivo o trabalho, solicito sua valiosa colaboração respondendo o instrumento abaixo.

QUESTIONÁRIO

- 1 - O Programa GESPÚBLICA é um programa de qualidade do Governo Federal indicado para o serviço público. Você acredita que é adequado às Universidades Federais ou necessita de adaptações devido às peculiaridades das instituições federais de ensino?

- 2 – Existe algum processo de sensibilização das lideranças na UFAM para as necessidades de adesão a Programas de qualidade na sua IFES?

- 3 – Você conhece os passos necessários para uma IFES interessada em aderir ao Programa de qualidade do Governo Federal? O GESPÚBLICA, por exemplo.

- 4- A sua IFES tem interesse em aderir ao Programa voluntariamente?

- 5- Há possibilidades de sua IFES implantar o Programa?

- 6- Há resistências na implantação de Programa de qualidade na sua IFES? Quais as questões inibidoras?

7 - Você acredita que aspectos da cultura da Administração Pública Brasileira possam representar resistências ao Programa? Por quê?

8 - Você acredita que exista dificuldade de entendimento dos instrumentos de avaliação do Programa pelos servidores?

9 - No seu ponto de vista, caso houvesse a implantação do Programa sobrecarregaria de tarefas para as pessoas responsáveis pela implantação? Caso afirmativo, o que poderia ser feito para diminuir esse problema?

10 - Se sua IFES aderisse ao Programa seria total ou seria restrito a um setor ou a uma equipe?

11 – Caso seja implantado, você acredita que o número de pessoas nas palestras e treinamentos da própria organização sobre o Programa GESPÚBLICA representará um bom indicador para a avaliação do Programa?

12 - Quais os fatores motivacionais você acredita que levaria a sua IFES a implantar o Programa? Por quê?

13 - Você considera que o Programa seja facilmente institucionalizado em sua organização, ou corre risco de fracassar? Por quê?

14-Você considera ser desejável ou imprescindível a existência de algum dispositivo informatizado que dê suporte para alimentar o Programa na sua IFES?

15 - A implantação do Programa na UFAM trará contribuições na melhoria da qualidade dos serviços? Quais?

ANEXO C



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/UFAM

**PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas aprovou, em reunião ordinária realizada nesta data, por unanimidade de votos, o Projeto de Pesquisa protocolado no CEP/UFAM com CAAE nº. 0338.0.115.000-11, intitulado: **“A GESTÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE VOLTADA ÀS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DIRECIONADO À UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS”**, tendo como Pesquisadora Responsável Maria Paula Franssinete Maia Jacquiminut.

Sala de Reunião da Escola de Enfermagem de Manaus – EEM da Universidade Federal do Amazonas, em Manaus/Amazonas, 14 de setembro 2011.

Prof. MSc. Plínio José Cavalcante Monteiro
Coordenador CEP/UFAM