

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA COM BASE NO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

*ANALYSIS OF THE MANAGEMENT PROCESS OF A PRIVATE HIGHER
EDUCATION INSTITUTION BASED ON THE NATIONAL QUALITY
FOUNDATION MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL*

Frederico Martino Simonini da **SILVA**
Universidade Federal Fluminense

Marcelo Jasmim **MEIRIÑO**
Universidade Federal Fluminense

Artigo recebido em 04/2019 – Aprovado em 12/2020

Resumo

A presente pesquisa aborda os Fundamentos da Gestão para a Excelência preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como instrumento viável para a obtenção de uma educação calcada na excelência. O objeto de estudo foi uma Instituição de Ensino Superior Privada, localizada no Noroeste do Estado do Rio de Janeiro. Utilizando-se do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), analisado à luz do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e com o auxílio do Instrumento de Avaliação da Maturidade, ambos preconizados pela FNQ. Utilizou-se para a coleta de dados entrevistas individuais semiestruturadas. Observou-se a preocupação dos gestores da IES em profissionalizar cada vez mais a administração da instituição através de padrões normativos, gestão acadêmica e demais processos administrativos que estejam alinhados ao seu negócio, sua visão e sua missão.

Palavras-chaves: Instituição de Ensino Superior Privada. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

This research deals with the Management for Excellence Fundamentals recommended by the National Quality Foundation (NQF), as a viable instrument for obtaining an education based on excellence. The object of the study was a Private Higher Education Institution, located in the Northwest of the State of Rio de Janeiro. Using the Institutional Development Plan (IDP), analyzed in the light of the Management Excellence Model (MEM) and with the aid of the Maturity Assessment Instrument, both recommended by the NQF. Semi-structured individual interviews were used to collect data. It was observed the concern of the PHEI managers to professionalize more and more the administration of the institution through normative standards, academic management and other administrative processes aligned with its business, vision and mission.

KEYWORDS: *Private Higher Education Institution. National Quality Foundation (NQF). Excellence Model Management (EMM). Institutional Development Plan (IDP).*

INTRODUÇÃO

A demanda por um ensino superior de qualidade é grande e ascendente, sempre impulsionada por fatores sociais e demográficos. O interesse pelo ensino superior como agente que pode viabilizar atividades profissionais bem remuneradas é alto. Contudo, não há relação direta entre demanda e oferta. Ou seja, frequentar uma universidade para obter um diploma continua sendo um privilégio disponível a poucos. Brito e Cunha (2009) reiteram que refletir sobre a história da Universidade no Brasil, seu legado, seus problemas de existência ou de vocação é algo que só pode se dar com maior amplitude à medida que se observem as bases que orientaram os modelos de universidade brasileira, desde seu surgimento e desenvolvimento no século passado.

Portanto, profissionalizar a gestão das IES significa dirimir, mesmo que parcialmente, os problemas ocasionados pela acelerada expansão das IES, em especial as organizações privadas. As instituições de ensino superior possuem características particulares e especiais que as tornam organizações complexas. Toda esta complexidade decorre de seus objetivos dispersos e ambíguos, da presença de diversos grupos de interesse que a compõem, da sua função de atender às necessidades específicas de seus clientes e sociedade e da vulnerabilidade a fatores externos. Neste sentido, Meyer, Sermann e Mangolim (2004) frisam que esta complexidade tem ascendência direta sobre a forma com que as organizações educacionais funcionam e se estruturam, influenciando sobremaneira sua gestão, que deve ser mais adequada às especificidades deste tipo de organização.

Ao definir estratégias de gestão, as instituições de ensino superior, em especial as particulares, devem estar cada vez mais conscientes da relevância da aplicação de todos os critérios inerentes a qualquer empresa que busca a qualidade. Neste sentido, a presente pesquisa expõe os Fundamentos da Gestão para a Excelência, preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como instrumento viável para a obtenção de uma educação calcada na excelência.

Faz-se necessário refletir sobre os princípios administrativos modernos, que valorizem o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual, a administração de projetos, enfim, todas as medidas gerenciais para que a organização obtenha os objetivos esperados.

De acordo com o cenário apresentado acima, o presente artigo teve como objetivo geral analisar e identificar o nível de aderência do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em uma Instituição de Ensino Superior Particular, através de um dos critérios de avaliação de qualidade proposto pelo Ministério da Educação (MEC) - Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para tanto, foi necessário identificar os aspectos mais críticos da gestão praticada na IES privada, aqui estudada; e ainda, sobre esta mesma instituição, analisar o nível de maturidade no que concerne à gestão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A administração e a gestão do ensino superior

O crescimento do país nos últimos anos, aliado a definição de políticas e estratégias voltadas para a educação, desencadeou um aumento expressivo do número de instituições de ensino superior (IES) em todo o Brasil. Todo este processo pode ser explicado através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/1996, que propiciou um incremento considerável na oferta de vagas e possibilitou o acesso de um número substancial de indivíduos à educação superior, tornando o ambiente educacional brasileiro bastante competitivo.

Este acirramento da concorrência entre as instituições de ensino superior, particularmente nas instituições privadas, traz consigo a importância de se considerar a administração como instrumento gerador de qualidade à organização, em especial no âmbito da gestão em IES. Neste sentido, Colombo (2013) reitera que a função dos gestores das instituições de ensino superior (IES) é a de fazer cumprir, o melhor possível, a árdua tarefa de se buscar a qualidade no nível esperado pela sociedade e governo, tudo isto em um cenário onde as instituições se movimentam para reconhecer e manter seus cursos, captar e manter seus alunos.

Qualidade pode ser associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho técnico ou durabilidade. Por carregar certa subjetividade, Carpinetti (2016) define qualidade como atendimento às especificações do produto ou pelo grau de conformidade do produto fabricado com suas especificações de projeto.

Entretanto, o conceito tradicional de qualidade oriundo da indústria não pode ser aplicado à educação, pois a esta não pode ser resumida a um produto. Essa concepção está longe de conseguir definir qualidade na educação. A Organisation for Economic Co-operation and Develop (OECD) define qualidade de uma IES como a capacidade que a organização educacional tem de cumprir sua missão institucional. Este conceito de qualidade na educação é aprofundado por Zabalza (2007) ao definir que a qualidade, “pelo menos no que se refere às escolas, não é tanto um repertório de traços que se possuem, mas sim algo que vai sendo alcançado” (ZABALZA, 2007 p. 32). Ainda para Zabalza (2007), a qualidade é algo dinâmico que se conquista no dia-a-dia e de maneira permanente.

No que concerne as IES, as formas passadas de se conceituar, organizar e promover a educação formal se transformaram ao longo das últimas décadas, exigindo novas respostas a antigos problemas. Para Colombo (2013) a instituição de ensino superior (IES) não pode e nem consegue mais permanecer no pedestal de singularidade acadêmica em que um dia se postou. Faz-se necessário conceber uma organização que atenda as efetivas demandas de uma sociedade mais exigente, rompendo barreiras e limitações. Ainda para Colombo (2013), é necessário reinventá-la levando a IES a conquistar novos espaços e tempos sem, contudo, perder sua identidade.

Portanto, promover a gestão acadêmica requer inúmeros desafios para que as IES alcancem resultados efetivos, articulando eficiência e eficácia. Pensar a gestão

acadêmica nas IES requer trabalhar os processos que configuram o modelo de gestão concebido pela instituição. Corroborando esta afirmação, (Monteiro e Mota, 2013) assinalam que não há gestão educacional sem que haja uma visão detalhada do futuro que expresse um modo de funcionamento idealizado pela sociedade. Ademais, para os autores, “não se faz gestão educacional sem um senso de missão social bem claro, politicamente bem-definido” (MONTEIRO e MOTA, 2013 p.82). Atender a estes desafios significa aceitar mudanças, e um primeiro aspecto a ser explicitado diz respeito à dificuldade de promover e implementar estas transformações nas IES.

Diante do exposto, percebe-se que o grau de particularidade das instituições de ensino superior é alto. Caracterizar e definir conceitos de qualidade e gestão educacional também não é tarefa fácil, sobretudo em um cenário de alta competitividade. A dificuldade da promoção de mudanças no sistema de gestão educacional também deve ser considerada e para tal, um modelo de gestão pode ser materializado.

Modelo de excelência da gestão – MEG

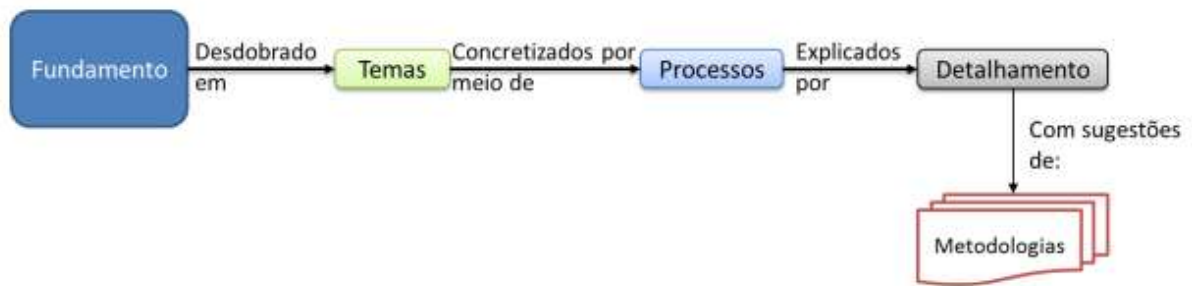
A excelência em uma organização, particularmente em uma IES, está diretamente relacionada à sua capacidade de buscar seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas dos quais depende e com os quais interage. Assim sendo, uma organização que tem por objetivo a excelência, certamente passa por etapas e por diferentes níveis de maturidade em seu sistema de gestão.

A organização que define seu estágio de maturidade e implementa um modelo de gestão, crê na importância destas ações e acredita que o uso de um modelo de referência em gestão irá permear sob a companhia uma cultura focada em excelência da gestão.

Por excelência com foco na gestão, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) estabelece que uma organização é considerada excelente quando o alcance de seus resultados é harmonizado para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com propósitos constantes. No âmbito da gestão educacional, Colombo e Rodrigues (2011) assinalam que o formato de gestão de uma IES é definido a partir das políticas institucionais estabelecidas, isto é, seu padrão de atuação é organizado de acordo com a sua missão, suas crenças e com os seus valores. Logo, é interessante perceber os benefícios da adoção de um modelo de referência em gestão, em particular, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Neste sentido, Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) definem modelos de referência à gestão como sendo modelos padronizados e genéricos, que funcionam como referência para os gestores da instituição a respeito de práticas que serão empregadas nas operações e processos organizacionais.

Portanto, o Modelo de Excelência da Gestão® tem como alicerce um conjunto de princípios e valores, denominados Fundamentos da Excelência e que seguem a representação lógica na figura 1 abaixo:

Figura 1 – Representação dos fundamentos da excelência



Fonte: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2016)

À frente, os fundamentos que compõem o MEG são apresentados com suas principais características:

1. **Pensamento Sistêmico:** consiste no entendimento e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os vários componentes que constituem a organização e a relação destes com o meio ambiente com o qual interagem;
2. **Compromisso com as Partes Interessadas:** criação de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, no curto e longo prazos;
3. **Aprendizado Organizacional e Inovação:** busca o alcance de novos níveis de competência para a organização e sua força de trabalho, através da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas;
4. **Adaptabilidade:** flexibilidade e a capacidade de mudar em tempo hábil, frente a novas demandas e alterações no contexto;
5. **Liderança Transformadora:** atuação dos líderes de forma ética, inspiradora e comprometida com a excelência, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização;
6. **Desenvolvimento Sustentável:** compromisso da organização de contribuir para a melhoria das condições de vida, agora e no futuro, através de um comportamento ético e transparente;
7. **Orientações por Processos:** gerenciar os processos com eficiência e eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e partes interessadas;
8. **Geração de Valor:** alcance de todos os resultados, sejam econômicos, sociais ou ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializem, em níveis de excelência, atendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Diagrama do Ciclo da Gestão

O conceito do Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG), está fundamentado no Ciclo PDCL¹ - do inglês: *Plan, Do, Check, Learn*, que, pela ordem, na língua portuguesa é traduzido como; planejar, realizar, verificar e aprender.

Portanto, o diagrama do ciclo da gestão, apresentado abaixo, considera, em sua dinâmica, que a definição dos processos e de seus padrões está presente de forma sistêmica na organização. Através de um planejamento, os processos com abrangência correta ao perfil da organização, são verificados quanto ao cumprimento dos padrões previamente traçados, promovendo ações corretivas ou preditivas, visando à sua melhoria, ou, até mesmo nenhuma decisão é tomada, pois entende-se que o processo está sendo realizado de forma satisfatória. Este primeiro ciclo, é convencionalmente chamado pela FNQ de **Ciclo de Controle**.

Para os demais processos que precisam de ajustes nos seus padrões e que foram previamente identificados no Ciclo de Controle, a avaliação destes procedimentos deverá ser feita de forma integrada com os demais processos da organização, considerando as melhorias e inovações nos padrões vigentes. Para este segundo ciclo, o nome de **Ciclo de Aprendizado** é adotado pela Fundação Nacional da Qualidade.

Vale ressaltar que, apesar da diferenciação entre os dois ciclos, é possível fazer a identificação do ciclo PDCL, destacando sua característica integrativa na realização da análise organizacional. A aplicação do Diagrama do Ciclo da Gestão, representado pela figura 4, conduz a organização a abordagens cada vez mais refinadas, conseqüentemente, quando estes processos refinados são aplicados em toda a organização e às partes interessadas, observa-se o alcance da maturidade organizacional.

Portanto, é válido afirmar que a utilização do Ciclo da Gestão, preconizado pela FNQ, permite a busca sistemática e o alcance de níveis superiores de conhecimento e autoconhecimento, sendo possível assim, implementar inovações organizacionais de forma consistente e sustentável.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A **finalidade** da pesquisa desenvolvida neste trabalho é **aplicada e qualitativa**, pois seus fundamentos são motivados pela busca de soluções para problemas concretos, por questões imediatas, de cunho prático e problemas específicos. Gil (2008) aponta, como característica fundamental da pesquisa aplicada, o interesse no propósito, utilização e conseqüências práticas do conhecimento. Ainda para o autor, a pesquisa aplicada está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para o emprego imediato em uma realidade circunstancial.

¹ Adaptação realizada pela FNQ desde 2003, do ciclo PDCA (do inglês *PLAN – DO – CHECK – ACT*)

Quanto aos **objetivos**, este trabalho assume a forma de uma **pesquisa exploratória**. De acordo com Gray (2012), a pesquisa exploratória, como o nome indica, busca explorar o que está acontecendo e fazer perguntas a respeito do problema. Para Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Ainda segundo o autor, a pesquisa exploratória habitualmente faz o uso do levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e estudos de caso.

No que concerne aos **procedimentos** técnicos, esta é uma pesquisa **bibliográfica, documental e participante**. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído fundamentalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet. Gil (2008) complementa, afirmando que a pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica. Ela é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico; ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o que se pretende na pesquisa. Por fim, a pesquisa participante é caracterizada por Gil (2008) pela interação dos pesquisadores e dos pesquisados no processo de pesquisa.

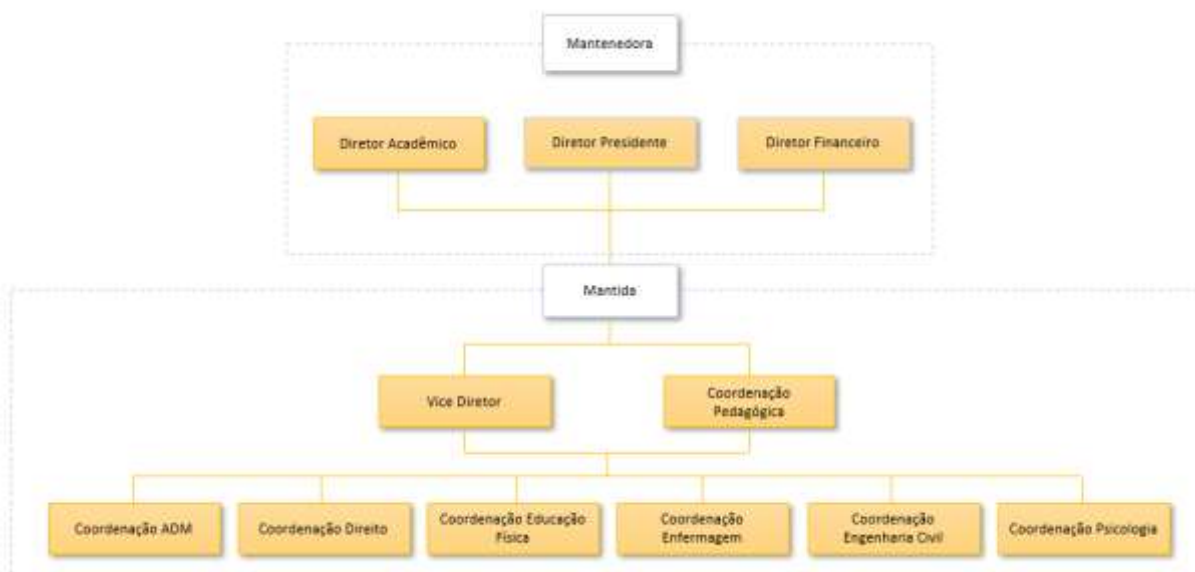
Instituição pesquisada

A instituição de ensino, situada no noroeste Fluminense e alvo deste estudo, insere-se no mercado competitivo das instituições de ensino superior privadas no ano de 2004, porém sua idealização se dá no ano de 2002 com a fundação de sua mantenedora. Alicerçada em princípios éticos e morais, capazes de promover mudanças nas características do município e região na qual encontra-se inserida, esta IES privada percebe a importância de oferecer cursos que atendam às carências educacionais regionais, até então disponibilizadas apenas, e tão-somente, em municípios vizinhos.

É importante distinguir que o pressuposto básico desta IES é o de cumprir sua missão social, seja pela oportunidade de contribuir com o crescimento e desenvolvimento político, econômico, social e ecológico regional; seja pelo seu caráter humanista, voltado para a formação de profissionais com senso crítico e sólida capacitação técnica.

No que tange à estrutura organizacional da IES, nota-se que a distribuição de cargos restringe-se à direção da Instituição e coordenadores de cursos, enquanto as demais funções técnico-administrativas não estão contempladas em sua composição. Desta forma, conforme regimento interno, o organograma apresentado na figura 2 abaixo representa a forma atual como a empresa é organizada:

Figura 2 – Organograma institucional



Fonte: Autor - Adaptado do regimento interno (2018)

No que se refere a oferta de cursos da instituição, os mesmos foram implantados estratégica e paulatinamente de acordo com a demanda reprimida da região. Assim, surgiu o curso de Administração de Empresas que, em um primeiro momento, serviu como instrumento de capacitação para os profissionais pertencentes às indústrias locais. Em seguida, foram implantados novos cursos em outras áreas do saber que, à época, só estavam disponíveis em municípios que exigiam deslocamentos dispendiosos e desgastantes para os alunos. Desta forma, até o momento, a IES estudada encontra-se voltada para as áreas das Ciências Humanas e Sociais (Direito, Administração, Enfermagem e Psicologia – bacharelados – Educação Física – licenciatura) e Ciências Exatas (Engenharia Civil – bacharelado).

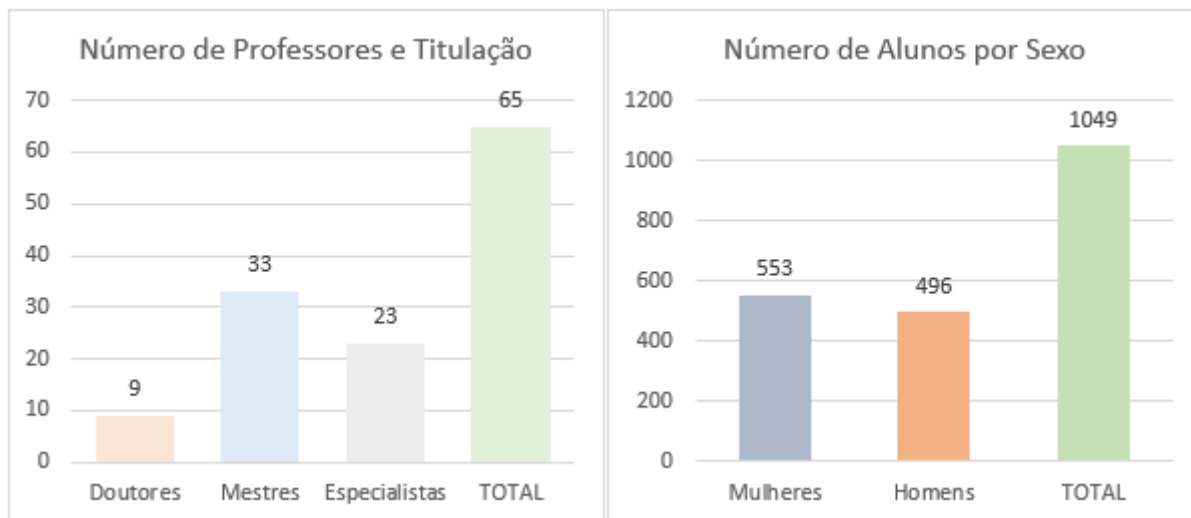
É válido ressaltar que o Ministério da Educação (MEC) instituiu indicadores de qualidade para a educação de nível superior. Desta forma, o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Conceito do Curso (CC) passaram a ser critérios objetivos de qualidade e excelência. Com notas que variam de 1 a 5, a referida IES apresenta bons números nestes quesitos, conforme ilustra o quadro 1 abaixo.

Os cursos de bacharelado em Administração, Direito, Enfermagem, Engenharia Civil, Psicologia e licenciatura em Educação Física, funcionam na forma de regime seriado semestral, somente, no turno noturno. A forma de acesso é feita por meio de processo seletivo anual, perfazendo um total de 400 vagas para os cursos oferecidos.

O corpo docente no ano de 2018 é composto por 553 mulheres e 496 homens, totalizando 1.049 alunos. A instituição emprega, dentre professores e funcionários que compõem o corpo técnico administrativo, 87 pessoas. O corpo docente é constituído por 9 doutores, 33 mestres e 23 especialistas.

O quadro 1 abaixo traz as principais informações consolidadas da IES, objeto de análise deste trabalho.

Quadro 1 – Visão geral da IES em 2018



Diante deste cenário, optou-se por pesquisar sobre o processo de gestão desta IES sob a ótica da excelência em gestão, uma vez que os critérios de qualidade tornaram-se itens obrigatórios para qualquer sistema de planejamento e gestão estratégica.

À frente, o tópico estratégia metodológica será abordado, assim como todas as etapas que serão utilizadas para a conclusão desta pesquisa.

Para que os propósitos desta pesquisa fossem atingidos, os dados foram coletados sob o viés da pesquisa qualitativa, sem a intenção de estabelecer generalizações estatísticas por meio de amostras probabilísticas. Portanto, a amostra selecionada foi a não-probabilística e intencional, baseada na escolha dos gestores da IES e demais participantes deste estudo.

Após selecionado o grupo para entrevistas, o roteiro para as perguntas, conforme mencionado, pautou-se na forma semiestruturada, de tal sorte que alguns questionamentos foram preestabelecidos e os demais permaneceram em aberto, permitindo uma interação maior entre entrevistado e o entrevistador.

É necessário explicar que as entrevistas não se caracterizaram pela rigidez de uma simples coleta de dados. Ao contrário, pautaram-se de uma natureza dinâmica onde outras perguntas foram realizadas com o objetivo de enriquecer a pesquisa. As datas e os horários foram previamente combinados, de acordo com a disponibilidade e conveniência dos envolvidos. Ademais, os objetivos da pesquisa foram explanados, bem como os critérios de seleção dos entrevistados, garantia de sigilo e toda a dinâmica envolvida no processo.

O uso de gravador como recurso para otimizar o trabalho foi uma ferramenta que estava à mão no momento das entrevistas. Desta forma, a possibilidade de transcrever aquilo que foi dito propiciou uma segurança maior, tornando a tarefa mais ágil, respeitando as garantias de sigilo pertinentes.

Conforme mencionado, a observação direta participante como método de coleta de dados foi utilizada. Gray (2012) destaca que, na observação participante, o pesquisador torna-se membro do grupo que está sendo pesquisado e, desta forma, tem condições de compreender sua situação ao experimentá-la.

O momento da coleta de dados foi de suma importância para esta pesquisa. Foi por meio dele que as informações adquiridas durante as entrevistas juntamente com o referencial teórico e as análises de correlações feitas entre o instrumento de avaliação institucional (PDI) e o Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG), foram confrontadas.

As questões aplicadas e que constam nas figuras 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11, foram baseadas em proposições que estão contidas no Guia de Referência da Gestão para Excelência e no Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão, ambos propalados pela FNQ.

Questões referentes ao fundamento: Pensamento Sistêmico: de que maneira é estruturado o modelo de gestão da organização?; as tomadas de decisão são realizadas com o envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos?; as decisões tomadas são comunicadas para as principais partes interessadas?

Questões referentes ao fundamento: Compromisso com as Partes Interessadas: como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais?; Como é realizada a interação da liderança com as principais partes interessadas?; Existe avaliação da satisfação e insatisfação das partes interessadas? Como é realizada esta avaliação?

Questões referentes ao fundamento: Aprendizado Organizacional e Inovação: o diagnóstico organizacional é realizado com a identificação dos pontos fortes e as lacunas existentes na gestão da organização?; Como é realizado o desenvolvimento das competências essenciais?; Como é realizado o desenvolvimento da inovação e de que forma é implantada?

Questões referentes ao fundamento: Adaptabilidade: Qual critério para definir a necessidade da realização da mudança?; Como é realizada a comunicação da mudança para as partes interessadas pertinentes?; As revisões das estratégias e metas são realizadas em tempo adequado às mudanças de contexto?

Questões referentes ao fundamento: Liderança Transformadora: Como são definidos os valores, princípios e diretrizes organizacionais?; Como são definidos os padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas?; Como são definidas as estratégias e metas de curto e longo prazos, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras?

Questões referentes ao fundamento: Desenvolvimento Sustentável: Como é elaborado o orçamento quanto as receitas, despesas e investimentos?; Como é feita a prevenção dos impactos ambientais, incluindo prevenção da poluição e uso de tecnologias limpas?; É realizada a avaliação da imagem da instituição junto à sociedade? Como?; São desenvolvidas ações e projetos sociais? Quais?.

Questões referentes ao fundamento: Orientação por Processos: A infraestrutura é compatibilizada de acordo com o crescimento do negócio e da demanda por

informações e comunicação?; De que forma é avaliada a satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação?; Como são estabelecidos os requisitos de segurança da informação?; Os processos da organização são mapeados? De que maneira?; São realizadas análises dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos? De que maneira?

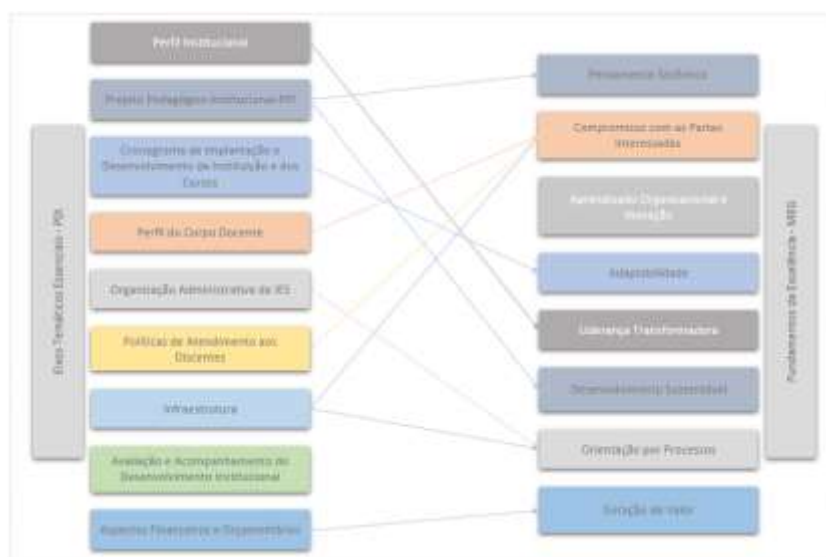
Questões referentes ao fundamento: Geração de Valor: Existe indicadores relativos aos resultados econômico-financeiro?; Existem indicadores relativos aos resultados sociais?; Existem indicadores referentes aos clientes?

RESULTADOS E ANÁLISES

Consolidação das correlações PDI X MEG

O quadro 2, apresentado abaixo, tem por intenção facilitar o entendimento das relações propostas neste trabalho. As conexões ora estipuladas, foram calcadas nos aspectos comuns de semelhança presentes no instrumento de autoavaliação e no MEG. Desta forma, o tema *Perfil Institucional*, por exemplo, alinha-se ao fundamento *Liderança Transformadora* pois, ambos fazem referência aos valores e princípios organizacionais, assim como mencionam a cultura organizacional, expressos através da missão, objetivos e metas institucionais. Isto posto, segue:

Quadro 2 – Correspondência entre eixos temáticos PDI e fundamentos MEG



Fonte: Autor (2018)

Adiante, serão analisadas as respostas colhidas nas entrevistas à luz dos Fundamentos da Gestão para Excelência propalados pela FNQ.

Entrevistas de campo

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os membros gestores da mantenedora e direcionadas ao vice-diretor, ao coordenador pedagógico e aos coordenadores dos cursos, perfazendo um total de onze pessoas.

O item seguinte, analisa as respostas dos entrevistados considerando os oito Fundamentos da Gestão para a Excelência propostos pela FNQ.

Pensamento Sistêmico

A pesquisa foi realizada com os gestores da mantenedora e demais funcionários da mantida, ora citados.

O tema *alinhamento* e demais processos que fazem parte deste conteúdo é, de maneira geral, bem percebido pelos entrevistados. Ou seja, todos os gestores que integram a mantenedora têm um bom entendimento de como é estruturado o modelo de gestão da organização. Entretanto, quando a análise deste fundamento é feita levando-se em consideração os entrevistados que pertencem à mantida, nem todos os entrevistados que compõem a mantida foram uníssonos nos argumentos. Contudo, as respostas coletas por parte destes indivíduos se complementam. Isto é, individualmente algumas respostas foram incompletas ou faltantes, mas considerando o todo, percebe-se que há um entendimento satisfatório no que tange o tema em questão.

À frente, o tema *tomada de decisão* foi abordado com os entrevistados. Composto pelos processos *identificação das informações* e deste conteúdo busca saber, não se restringindo a isto, como são realizadas as tomadas de decisões e se as deliberações são comunicadas às principais partes interessadas.

No que se refere às decisões adotadas, percebe-se que os gestores pertencentes ao nível estratégico da instituição têm um bom conhecimento do papel desempenhado por eles. Para estes, as decisões de cunho estratégico são tomadas pela mantenedora e, sempre que necessário, discutidas, deliberadas e repassadas aos demais envolvidos no processo. Para a maioria dos integrantes entrevistados do nível gerencial, as tomadas de decisões são realizadas com o envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos.

Um dos respondentes crê que, para as decisões envolvendo os setores acadêmico e pedagógico, há o envolvimento de todos. Para outras esferas da organização, este mesmo indivíduo acredita que as decisões não perpassam para outros setores da instituição. Somente um entrevistado não vê o envolvimento de outras pessoas de diferentes níveis hierárquicos e processos nas deliberações firmadas.

Os entrevistados dos níveis estratégico e gerencial foram categóricos em afirmar que a comunicação referente às decisões tomadas é realizada de forma satisfatória. Apenas um respondente acredita que o processo de comunicação seja o principal desafio a ser superado. Para ele, o canal de informação da instituição deveria ter um cunho mais formal.

Deste modo e, analisando o cenário apresentado através dos dados colhidos, pode-se inferir que, na IES analisada, existem padrões estruturados que remetem ao fundamento em questão, mas com lacunas importantes à proatividade ou à integração da organização. Ainda, é válido ressaltar que existe consonância entre o que está relatado no PDI da instituição e o que se verifica na prática através dos relatos colhidos oriundos das entrevistas.

Compromisso Com As Partes Interessadas

O fundamento Compromisso com as Partes Interessadas é composto pelos temas *requisitos das partes interessadas, relacionamento com as partes interessadas, cliente, fornecedor e força de trabalho*. Este princípio visa verificar quem são as partes interessadas relevantes para o negócio e para as estratégias da organização. Não obstante, procura compreender e priorizar as necessidades e expectativas destes indivíduos.

Aprendizado Organizacional e Inovação

O terceiro fundamento publicitado pelo MEG e intitulado Aprendizado Organizacional e Inovação, tem como componentes os temas *aperfeiçoamento, competências essenciais, conhecimento e inovação*. Em sua essência, procura alcançar novos níveis de competência para a organização e sua força de trabalho por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos capazes de gerar ganhos sustentáveis para as principais partes interessadas.

Adaptabilidade

O fundamento *adaptabilidade* compõe o quarto princípio da gestão para excelência preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Formado pelos temas *capacidade de mudar e flexibilidade*, este fundamento reflete a versatilidade e a capacidade de mudança da organização perante às novas demandas e alterações oriundas de um ambiente que exige mudanças em tempo hábil.

Liderança Transformadora

As principais características, não se limitando a elas, do quinto fundamento da gestão para a excelência estão calcadas na atuação ética de seus líderes, sua conduta inspiradora comprometida com a maestria e na capacidade dos líderes de mobilizar os indivíduos em torno dos valores, princípios e metas da organização.

Desta forma, um dos temas que dão embasamento teórico ao fundamento em questão está relacionado diretamente aos valores e princípios organizacionais. Assim, a organização que define de forma direta suas crenças, estabelece padrões de conduta que asseguram um relacionamento ético com as principais partes interessadas. Promover o engajamento das pessoas envolvidas através de uma boa rede de comunicação, também é fator determinante para a obtenção de uma liderança

transformadora dentro da organização. Explicitados alguns processos relativos aos *valores e princípios organizacionais* que fortalecem a gestão do fundamento em pauta, o tema seguinte, *governança*, pode ser abordado.

Desenvolvimento Sustentável

O fundamento Desenvolvimento Sustentável é parte integrante do Modelo de Excelência da Gestão® e está alicerçado sobre o tripé econômico-financeiro, ambiental e social. Além disso, o sexto princípio versado pela FNQ tem como principal característica garantir que a organização contribua para a melhoria das condições de vida, no presente e no futuro, através de um comportamento ético e transparente.

Orientação Por Processos

O penúltimo fundamento que integra o Guia de Referência da Gestão para Excelência é composto por três temas a saber: *informações organizacionais*, *gestão por processos* e *produto*. Sua principal característica baseia-se no gerenciamento dos processos, visando a eficiência e eficácia nas atividades desenvolvidas, de forma a agregar valor para a organização e partes interessadas.

Geração de Valor

A Geração de Valor tem em seu cerne propiciar, em níveis de excelência, o alcance de todos os resultados, sejam econômicos, sociais ou ambientais, de forma a atender as necessidades e expectativas das principais partes interessadas.

Composto pelo tema *resultados sustentáveis*, o oitavo fundamento da gestão para excelência é abrangente e atua em diversas frentes. Com o foco na entrega de resultados sustentáveis a médio e longo prazos, o fundamento em pauta, avalia o nível de excelência alcançado e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas.

Em linhas gerais, a Geração de Valor se expressa na forma de indicadores que permite avaliar os resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental, força de trabalho, clientes e demais pessoas ligadas aos processos da cadeia de valor.

Assim exposto, de forma análoga ao quadro resumo apresentado anteriormente, segue a síntese daquilo que foi percebido durante as entrevistas, bem como as pontuações anotadas relativas aos fundamentos analisados. Nota-se que na gestão da IES, todos os fundamentos propalados pelo MEG são atendidos, mesmo que parcialmente, conforme ilustra o quadro 3 abaixo. Vale lembrar que o critério de pontuação adotado foi baseado no Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão da FNQ.

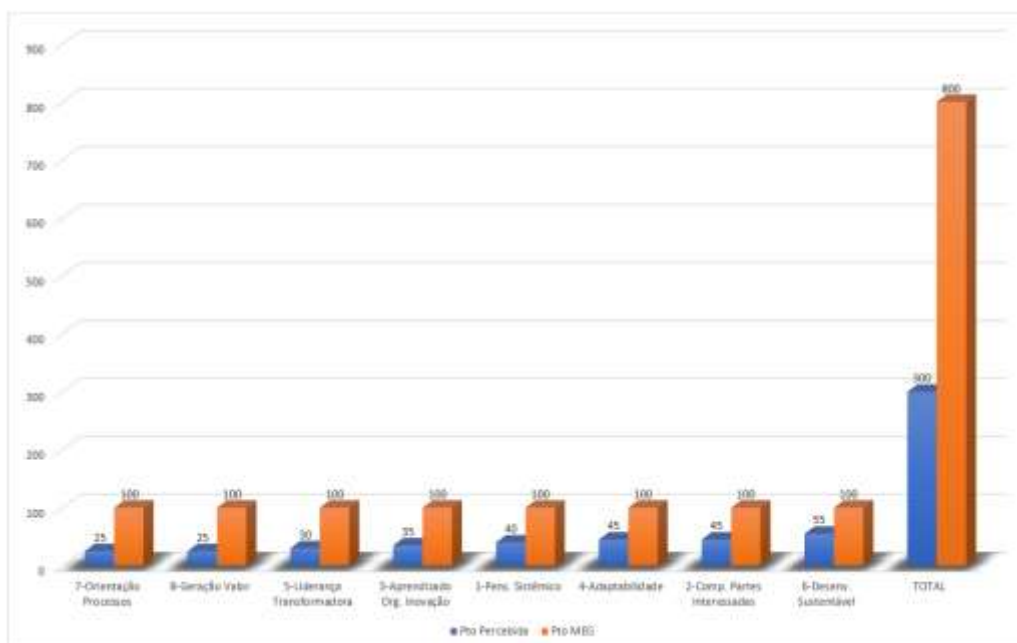
Quadro 3– Atendimento ao MEG e pontuações correspondentes

Fundamentos MEG		Atende o Fundamento? Sim (✓) Não (X)	Pontuações Limite Mínimo - Limite Máximo	Percepção Entrevistas
1	Pensamento Sistêmico	✓	0-100	40
2	Compromisso com as Partes Interessadas	✓	0-100	45
3	Aprendizado Organizacional e Inovação	✓	0-100	35
4	Adaptabilidade	✓	0-100	45
5	Liderança Transformadora	✓	0-100	30
6	Desenvolvimento Sustentável	✓	0-100	55
3	Orientação por Processos	✓	0-100	25
8	Geração de Valor	✓	0-100	25

Fonte: Autor (2018)

À frente, o gráfico 1 aponta os aspectos mais críticos da gestão na IES estudada. O referido gráfico representa a síntese das informações obtidas ao longo das entrevistas. É a percepção da situação de momento das práticas de gestão da IES em relação aos fundamentos do MEG. Portanto, conforme dito anteriormente, a avaliação utilizada para compilar as informações expostas no gráfico 4, foram baseadas no Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade e estão dispostas a partir do fundamento mais crítico para o fundamento mais desenvolvido dentro da instituição pesquisada.

Gráfico 1 – Pontuação MEG x pontuação percebida nas entrevistas



Fonte: Autor (2018)

RESULTADOS E RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA PESQUISA

Em relação ao fundamento *pensamento sistêmico*, os resultados obtidos nas entrevistas apontam que o modelo de gestão adotado pela organização é bem percebido pelos integrantes da mantenedora. Entretanto, há algumas distorções entre o que é compreendido pelos respondentes do nível gerencial e o que é efetivamente praticado. No que tange às decisões adotadas e o processo de comunicação associado a este fundamento, verificou-se que as resoluções de cunho estratégico são tomadas pela mantenedora e, sempre que necessário, discutidas, deliberadas e repassadas aos demais envolvidos no processo.

Ao analisar os resultados oriundos do fundamento *compromisso com as partes interessadas*, pode-se inferir que as solicitações, reclamações e sugestões, sejam formais ou informais, são tratadas de forma satisfatória na instituição de ensino em questão. O mesmo ocorre no quesito comunicação e interações entre a liderança e as partes interessadas. No que tange à avaliação do grau de satisfação das partes interessadas frente ao ambiente organizacional, foi verificada a existência de um mecanismo votado para esta questão.

No que compete ao fundamento *aprendizado organizacional e inovação*, os resultados alcançados nas entrevistas mostraram que no modelo de gestão praticado pela instituição, existe a realização de um diagnóstico organizacional que visa identificar os pontos fortes e lacunas a serem preenchidas. Sobre o desenvolvimento das competências essenciais e de que maneira ela se processa, novamente foi constatada a presença deste processo dentro da estrutura de gestão da organização. Analisados os processos de gestão relacionados ao aprendizado organizacional, a conclusão obtida frente ao outro tema que compõe este fundamento demonstrou que a instituição se preocupa com a inovação. Seja a inovação voltada para a área educacional, seja inovação tecnológica.

No que diz respeito ao fundamento *adaptabilidade*, os resultados obtidos nas entrevistas mostraram que a dinâmica das mudanças empregada na instituição se faz, de maneira geral, através de reuniões periódicas entre o nível estratégico e o nível gerencial. Tais reuniões, visam corrigir os desvios identificados e planejar ações futuras para as mudanças detectadas. Os produtos oriundos destas reuniões são repassados aos interessados através de uma gama variada de canais de comunicação. Ainda sobre o tema adaptabilidade da instituição, foi percebido que as revisões das estratégias e metas organizacionais é realizada de forma satisfatória.

Ao abordar o quinto fundamento da gestão para excelência, *liderança transformadora*, os dados colhidos nas entrevistas demonstraram que a instituição analisada faz valer, de maneira geral, suas diretrizes organizacionais representadas pelos seus valores e princípios. Em referência às estratégias da IES voltadas para o curto e longo prazos, os resultados obtidos comprovaram que indivíduos que compõem os níveis estratégico e gerencial percebem parte da realidade que os cerca. Em suma, a organização põe em prática as estratégias estabelecidas por ela de uma maneira pouco abrangente, não sendo notadas de forma plena pelos demais componentes da equipe.

Os resultados alcançados nas entrevistas mostraram que as práticas voltadas para o fundamento *desenvolvimento sustentável* empregadas na IES apresentam bom desempenho. Os temas pertencentes a este princípio estão bem difundidos dentro da organização, com um bom grau de engajamento por parte dos envolvidos nos processos. É o caso das práticas relativas ao planejamento econômico-financeiro, ambiental e programas de cunho social. De maneira geral, a maior parte dos envolvidos sabem como são feitos os orçamentos dentro da organização. Além disto, vale destacar que as ações de caráter ambiental podem ser classificadas como um dos processos mais estáveis na organização. Ademais, os indivíduos participantes têm, de maneira geral, uma boa percepção das ações sociais que são desenvolvidas pela instituição.

Em relação ao fundamento *orientação por processos*, as informações produzidas por intermédio das entrevistas demonstraram que as instalações prediais atendem de forma satisfatória os propósitos acadêmicos da instituição. Sua estrutura física é compatível com o tamanho do negócio e cumpre as necessidades dos diversos cursos nela instalados. Sobre a técnica utilizada para mapeamento de seus processos, percebe-se que tal instrumento ainda é pouco utilizado pela empresa. O mesmo ocorre com as análises dos processos em função da eficiência e eficácia aos quais se destinam.

Em relação ao último fundamento preconizado pela FNQ - geração de valor - a análise realizada com o auxílio das respostas apontou que a instituição possui alguns procedimentos voltados para o tema em questão. No entanto, as normas utilizadas pela empresa, em sua maior parte, são procedimentos exigidos pelo MEC. Os indicadores de cunho econômico-social e relativo aos clientes, encontram-se em um estágio embrionário dentro da organização. Desta forma, pode-se deduzir que, na IES estudada, o fundamento *Geração de Valor* está em um estágio inicial na excelência de seus processos.

Isto posto, apresenta-se a seguir um compêndio com as ações de melhoria sugeridas e conectas aos seus respectivos Fundamentos da Gestão para Excelência, referenciadas no quadro 4.

Quadro 4 – Fundamentos MEG x ações de melhoria

Fundamentos MEG		Ações de Melhoria Propostas
1	Pensamento Sistêmico	(i) estruturar de forma objetiva o modelo de gestão da instituição; (ii) formalizar através de procedimento específico e divulgar o modelo de gestão adotado; (iii) estabelecer canal único de interlocução entre as partes interessadas de forma a extinguir eventuais ruídos de comunicação.
2	Compromisso com as Partes Interessadas	(i) criar e implementar um canal abrangente e bem estruturado para tratar as solicitações, ponderações e críticas; (ii) estabelecer um padrão único de conduta em relação à comunicação e interação entre as partes; (iii) criar um instrumento próprio para aferir a satisfação e insatisfação das principais partes interessadas.
3	Aprendizado Organizacional e Inovação	(i) criar um procedimento institucional próprio voltado para o diagnóstico organizacional; (ii) definir uma estratégia de inovação que seja alinhada ao propósito da instituição; (iii) fazer ampla divulgação das ações relativas à inovação aos principais interessados.
4	Adaptabilidade	(i) instituir para toda força de trabalho dois canais oficiais de comunicação; (ii) divulgar e estimular o uso destes canais para todos os envolvidos. O primeiro, para informações de cunho formal e prioritárias à IES. O segundo canal, para informações menos relevantes e que tenha características informais.
5	Liderança Transformadora	(i) explicitar para as principais partes interessadas, de maneira objetiva, as estratégias organizacionais de curto e longo prazos; (ii) implementar documento único que contemple todas as diretrizes organizacionais, sejam educacionais ou de outro caráter; (iii) divulgar este mesmo documento para toda força de trabalho; (iv) criar um código de ética e divulgá-lo à todos os interessados.
6	Desenvolvimento Sustentável	(i) divulgar para todas as principais partes interessadas os procedimentos relativos ao planejamento econômico-financeiro da IES; (ii) implementar procedimento próprio para avaliar a imagem da instituição junto à sociedade local.
7	Orientação por Processos	(i) criar um procedimento que preveja o aumento da demanda dos serviços de TI; (ii) implementar um canal fale conosco para os usuários de TI; (iii) classificar as informações geradas na IES quanto sua importância. Por exemplo: nível I (acesso irrestrito), nível II (acesso corpo gerencial e estratégico) e nível III (acesso somente corpo estratégico); (iv) mapear todos os processos relevantes da organização e divulga-los às principais partes interessadas.
8	Geração de Valor	(i) criar procedimento próprio para os indicadores financeiro, social e clientes; (ii) explicitar as regras de divulgação dos indicadores financeiros para as partes interessadas.

Fonte: Autor (2018)

CONCLUSÕES

De posse dos dados obtidos, pode-se afirmar que na instituição estudada há práticas administrativas de gestão alinhadas a algum fundamento para excelência preconizado pela FNQ. Percebe-se, também, a preocupação dos gestores que compõem a mantenedora da IES de profissionalizar cada vez mais a administração da instituição através de padrões normativos, gestão acadêmica e demais processos administrativos que estejam alinhados ao seu negócio, sua visão e sua missão. No entanto, o atendimento aos critérios do MEG, de maneira geral, é parcial sob vários aspectos.

Aclarados os aspectos mais críticos relativos aos diversos fundamentos que compõem o Guia de Referência da Gestão para Excelência, cumpre-se, portanto, um dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa. Não obstante, outro objetivo é atingido ao propor ações de aperfeiçoamento à IES como forma de aproximar as práticas de gestão da organização com os parâmetros administrativos definidos pelo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Ainda, no que concerne ao atendimento dos

objetivos específicos firmados, é factível dizer que a IES, objeto deste estudo, enquadra-se no estágio inicial do Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão proposto pela FNQ. Desta forma, utilizando o substrato obtido nas entrevistas, aliado as informações verificadas no PDI, conclui-se que a organização está começando a medir e perceber melhorias em seus resultados através de um sistema de gestão em formação.

No que tange o atendimento do objetivo geral deste trabalho e, aplicando a mesma estratégia dos objetivos específicos, qual seja o de utilizar as informações geradas nas entrevistas e aquelas obtidas no PDI da instituição, é viável afirmar que a instituição estudada apresenta um nível baixo de aderência ao MEG. Mesmo possuindo uma gestão mais consolidada no fundamento Desenvolvimento Sustentável, a organização ainda carece de uma administração mais profissional que seja voltada para os temas que integram o Modelo de Excelência da Gestão[®], atingindo assim, a excelência esperada.

Portanto, a percepção que fica diante dos dados obtidos nas entrevistas, é que as pessoas envolvidas nos processos de gestão da IES estudada, seja no nível estratégico ou gerencial, sentem-se geradoras e responsáveis pelas ações relativas aos procedimentos e normas estabelecidas na instituição. Fato que se comprova através do alto grau de engajamento dos indivíduos envolvidos, principalmente em atividades e programas de cunho socioambientais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996.

CARPINETTI, L. C. R. Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas. São Paulo: ed. Atlas, 2016.

COLOMBO, S. S., RODRIGUES, G. M. Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: ed. Artmed, 2011.

COLOMBO, S.S. Gestão educacional: uma nova visão. Porto Alegre: ed. Artmed, 2013.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Guia de Referência da Gestão para a Excelência. São Paulo, 2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Instrumento de avaliação da maturidade da gestão. São Paulo, 2017.

MEYER Jr., V; SERMANN, LÚCIA I. C.; MANGOLIM, L. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul, 4, 2004. Florianópolis. Anais. Florianópolis, IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

MONTEIRO, E.; MOTTA, A. Gestão escolar: perspectivas, desafios e função social. Rio de Janeiro: ed. LTC, 2013.

PAGLIUSO A. T., CARDOSO R., SPIEGEL T. Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: ed. Saraiva, 2010.

ZABALZA, M. A. Qualidade em Educação Infantil. Porto Alegre: ed. Artmed, 2007.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.