

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**EXCELÊNCIA EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL
DE ENSINO SUPERIOR**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Cristina Izabel Moraes Bolzan

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**EXCELÊNCIA EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR**

por

Cristina Izabel Moraes Bolzan

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**EXCELÊNCIA EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

elaborada por
Cristina Izabel Moraes Bolzan

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Alberto Souza Schmidt, Dr.
(Orientador)

Angela Pellegrin Ansuj, Dr^a. (UFSM)

Leoni Pentiado Godoy, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 11 de agosto de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação, com muito carinho,
aos meus pais, Candido (*in memoriam*) e Clecy, que me ensinaram a valorizar a
educação como forma de crescimento humano.
Ao meu irmão, Cezar e meu sobrinho Caesar, pelo incentivo de continuar sempre.

Agradecimentos

Muito há o que agradecer na realização deste trabalho científico e intelectual, que se tornou possível, porque várias pessoas e instituições colaboraram para o seu desenvolvimento e merecem o meu reconhecimento:

A Deus pela força de superar, a cada dia, as dificuldades e os desafios.

À Universidade Federal de Santa Maria, por contribuir com a formação crítico-acadêmica e profissional e propiciar o estudo de caso.

Aos colegas da Pró-Reitoria de Planejamento pelo apoio e demonstração de carinho nos meus momentos acadêmicos ao longo do curso, e também pela participação na pesquisa.

Aos entrevistados na pesquisa, parte fundamental do trabalho.

Ao Prof. Alberto Souza Schmidt, pela orientação, confiança, incentivo, oportunidades de aprendizado e a ajuda em escolher os rumos do trabalho.

À Prof^a. Leoni Pentiado Godoy, pelo incentivo ao longo desta trajetória, auxílio na concretização do sonho e por não medir esforços para realizar os trabalhos.

Ao Prof. Rolando Juan Soliz Estrada, Prof. Leandro Cantorski da Rosa, Prof. Djalma Dias da Silveira, Prof. Luiz Antônio Rossi de Freitas, Prof. Milton Luiz Wittman, Prof. Rudimar Antunes da Rocha, que com suas críticas e ensinamentos contribuíram para minha formação.

À Prof^a. Eugênia Mariano da Rocha Barichello, por ter prestado valiosas informações das realizações do idealizador da Universidade, Prof. José Mariano da Rocha Filho.

Aos meus colegas e amigos Carlos Duek e Nara Lúcia Frazon Dal Forno, que me incentivaram a ingressar no Curso de Mestrado, pelos bons momentos de entusiasmo, pelo espírito criativo e de responsabilidade com o nosso trabalho.

Aos colegas do Curso que compartilhei horas de dedicação e de alegrias: Catia Tronco, Vladenice Maria Sonda Pereira, Clacir Zenkner, Geni Burger, Cláudio Camfield, Roger Rabenschlag Rossato, Edio Polacinski, Tais Stefanello Ghisleni, Rosenara Cappa, Rosemar Carneiro, Lorena Vicini, Nadia Cristina Ribeiro e Aline Soares Pereira.

E aos meus amigos do coração, que estiveram sempre ao meu lado me incentivando e compartilhando comigo as alegrias da minha vida.

Aprender é a única coisa
que a mente nunca se cansa,
nunca tem medo
e nunca se arrepende.
(Leonardo da Vinci)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AUTORA: CRISTINA IZABEL MORAES BOLZAN

ORIENTADOR: ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 11 de agosto de 2006.

Com a globalização dos mercados, surgiram as modernas ferramentas de administração e os prêmios de excelência em gestão que buscam melhores resultados, diminuição dos gastos públicos e melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Esta pesquisa analisa a gestão da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) com base nos critérios de avaliação do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Caracteriza-se como estudo de caso, do tipo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário aplicado sob a forma de entrevistas, junto aos dirigentes e pessoas relacionadas com as seis dimensões da pesquisa: liderança, estratégia e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos. Evidencia-se, na análise, que a UFSM exerce sua liderança seguindo sua estrutura organizacional. Utiliza, para a formulação de estratégias, a metodologia do planejamento estratégico. Identifica seus usuários como sendo: alunos regulares e ex-alunos, comunidade universitária, familiares dos alunos, escolas, comunidade e prefeituras da região. As principais informações operacionais e gerenciais estão no Sistema de Informações Educacionais que dá suporte à tomada de decisão. Com base na análise, concluiu-se que há preocupação em divulgar o desempenho da Instituição à sociedade por meio de relatórios e apresentações em diversos organismos públicos. Observa-se que grande parte dos processos é formada para atender à legislação específica. A liderança é fundamental para fixar os rumos e a missão da Instituição. Constatou-se que os programas de qualidade podem ser implementados em uma instituição ou estrategicamente em apenas um setor, como programa-piloto. Sugere-se: a formação de um grupo de estudos sobre o PQSP com vistas à adaptação à realidade da UFSM, a disseminação de conceitos de gestão da qualidade, e a compatibilização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Ministério da Educação para a implementação do PQSP em Instituições Federais de Ensino Superior.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade em Universidades, Programa da Qualidade no Serviço Público, Modelos de Excelência em Gestão

ABSTRACT

Master Degree Dissertation
Master Degree Program in Engineering of Production
Federal University of Santa Maria

EXCELLENCY IN ADMINISTRATION OF QUALITY IN A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION: A CASE STUDY IN SANTA MARIA'S FEDERAL UNIVERSITY

AUTHOR: CRISTINA IZABEL MORAES BOLZAN

ADVISER: ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Date and Place of Defense: Santa Maria, August 11, 2006.

With the markets globalization, the modern administration tools and the excellence prizes in administration that look for better results, decrease of public expenses and improvement of quality in services rendered to the citizen. This research analyzes the administration of Santa Maria's Federal University (UFSM) with base in the criteria of evaluation of Program of Quality in the Public Service (PQSP). It is characterized as case study, an exploratory-descriptive research, with qualitative approach. The data collection happened through applied questionnaire under form of interviews, close to the leaders and people related in the six dimensions of the research: leadership, strategy and plans, citizens and society, information and knowledge, people and processes. It is evidenced, in the analysis, that UFSM exercises its leadership following a organizational structure. It uses, for the strategies formulation, the strategic planning methodology. It identifies their users as being: regular students and former-students, academical community, student's family, schools, community and city halls of the area. The main operational and managerial information are in the System of Educational Information that gives support to the socket of decision. With base in the analysis, it was concluded that there is worriment in publishing the acting of the Institution to the society through reports and presentations in several public organisms. It is observed that great part of the processes is formed to assist to the specific legislation. The leadership is fundamental to determine the directions and the Institute's mission. It was verified that quality programs can be implemented in one institute or strategically in just a section, as pilot-program. We suggest: to form a group of studies on PQSP with views to the adaptation to the UFSM reality, spread on concepts of the quality administration, and compatibility with Ministry of Planning, Budget and Administration and Ministry of Education for the implementation of PQSP in Federal Institutions of higher education.

Key-word: Quality Administration in Universities; Quality Program in the Public Service, Models of Excellency in Administration

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Eras da qualidade.....	25
FIGURA 2 – Modelo de excelência em gestão pública do PQSP.....	33
FIGURA 3 – Fases do desenvolvimento do PQSP.....	36
FIGURA 4 – Modelo de planejamento estratégico da UFSM.....	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução da qualidade no século XX.....	25
QUADRO 2 – Evolução da qualidade no século XXI.....	27
QUADRO 3 – Fases do PBQP.....	29
QUADRO 4 – Critérios de excelência do PQSP.....	32
QUADRO 5 – Número de organizações públicas adesas ao PQSP por nível de gestão.....	39
QUADRO 6 – Número de organizações reconhecidas pelo PQSP por categoria...	40
QUADRO 7 – Organizações reconhecidas pelo PQSP por tipo de premiação.....	40
QUADRO 8 – Instituições participantes da pesquisa FORPLAD por região.....	52
QUADRO 9 – Resultados da pesquisa FORPLAD.....	55

LISTA DE SIGLAS

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

ANP – Agência Nacional do Petróleo

APUSM – Associação dos Professores Universitários de Santa Maria

ASPES – Associação Santa-mariense Pró-Ensino Superior

ATENS – Associação dos Técnicos de Nível Superior

BC – Biblioteca Central

BI – *Business Intelligence*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAU – Central de Atendimento ao Usuário

CEGEF – Centro de Gestão do Espaço Físico

CEP – Controle Estatístico do Processo

CESNORS – Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM

CIBIO – Comissão Interna de Biossegurança

CIS – Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos

CNE – Conselho Nacional de Educação

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

ConPI – Conselho das Partes Interessadas

CONSUN – Conselho Universitário

COPERVES – Comissão Permanente de Vestibular

COPLAD – Coordenadoria de Planejamento Administrativo

COPLEC – Coordenadoria de Planejamento Econômico

COPLIN – Coordenadoria de Planejamento Informacional

COPSIA – Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo

CPA – Comissão Própria de Avaliação

CPAVI – Comissão Executiva de Avaliação Institucional
CPD – Centro de Processamento de Dados
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente
CTISM – Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
DAG – Divisão de Arquivo Geral
DATACAPES – Banco de Dados Coleta
DCF – Departamento de Contabilidade e Finanças
DEMAPA – Departamento de Material e Patrimônio
DERCA – Departamento de Controle e Registro Acadêmico
DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito
DORT – Distúrbio Osteomolecular Relacionado ao Trabalho
ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudante
ENC – Exame Nacional de Cursos
ESAM – Escola Superior de Agricultura de Mossoró
FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nations*
FATEC – Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência
FCO – Fundação Christiano Ottoni
FIEX – Fundo de Incentivo a Extensão
FINEP – Financiamento de Estudos e Projetos
FIPE – Fundo de Incentivo à Pesquisa
FMTM – Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
FORPLAD – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
FUNDAE – Fundação Educacional e Cultural para o Desenvolvimento e o Aperfeiçoamento da Educação e da Cultura
FURG – Fundação Universidade Federal de Rio Grande
GED – Gratificação de Estímulo à Docência
GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GINCOPEIES – Gincana Intercolegial
GTAC – Grupo Técnico de Apoio à Qualidade
HCPA – Hospital de Clínicas de Porto Alegre

HUSM – Hospital Universitário de Santa Maria
IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IES – Instituição de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IME – Instituto Militar de Engenharia
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISO – *International Organization for Standardization*
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO – Lei das Diretrizes Orçamentárias
LER – Lesões por Esforços Repetitivos
LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento
MBC – Movimento Brasil Competitivo
MEC – Ministério da Educação
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NIT – Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia
OEA – Organização dos Estados Americanos
OGMs – Organismos Geneticamente Modificados
OHSAS – Normas do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho
ONU – Organização das Nações Unidas
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PAS – Programa de Ação Social
PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PBQP-H – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PEIES – Programa de Ingresso ao Ensino Superior
PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PJFQP – Programa Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade
PNGP – Prêmio Nacional da Gestão Pública
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público
PRA – Pró-Reitoria de Administração
PRE – Pró-Reitoria de Extensão
PROAD – Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROBIC – Programa de Bolsas de Iniciação Científica
PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação
ProJovem – Programa Nacional de Inclusão de Jovens: educação, qualificação e ação comunitária
PROJUR – Procuradoria Jurídica
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento
ProQP – Programa da Qualidade e Produtividade
PRPGP – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PRRH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos
PURA – Programa de Uso Racional da Água
QFD – Desdobramento da Função Qualidade
QPAP – Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública
REPICT – Rede de Propriedade Intelectual, Cooperação, Negociação e Comercialização de Tecnologia
RU – Restaurante Universitário
SA – Norma Internacional de Responsabilidade Social
SAPIENS – Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados
SESu – Secretaria da Educação Superior
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SICAF – Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SiedSup – Sistema de Informações da Educação Superior
SIDOR – Sistema Integrado de Dados Orçamentário
SIE – Sistema de Informações para o Ensino
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISNEP – Sistema Nacional de Informação sobre Ética em Pesquisa
TCU – Tribunal de Contas da União
UFAC – Universidade Federal do Acre
UFCG – Universidade Federal de Campina Grande
UFF – Universidade Federal Fluminense
UFG – Universidade Federal de Goiás
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
UFPEL – Universidade Federal de Pelotas
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRR – Universidade Federal de Roraima
UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos
UFSJ – Universidade Federal de São João Del Rei
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
UFT – Universidade Federal do Tocantins
UFV – Universidade Federal de Viçosa
UnB – Universidade de Brasília
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UniSol – Universidade Solidária
UNIFAP – Universidade Federal do Amapá

UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

USM – Universidade de Santa Maria

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Relação das organizações premiadas pelo PNGP – 1998/2005.....	119
ANEXO B – Organograma 2006 da UFSM.....	123
ANEXO C – Questionário da pesquisa na UFSM.....	124

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE SIGLAS.....	11
LISTA DE ANEXOS.....	17
1 INTRODUÇÃO.....	20
1.1 Justificativa.....	21
1.2 Objetivos do trabalho.....	22
1.2.1 Objetivo geral.....	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 Estrutura do trabalho.....	22
2 QUALIDADE.....	24
2.1 Evolução histórica da qualidade.....	24
2.2 Qualidade no Brasil.....	28
3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA.....	32
3.1 Programa da Qualidade no Serviço Público e o Prêmio Nacional da Gestão Pública.....	36
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES.....	42
4.1 Origem da educação superior no Brasil.....	42
4.2 Estrutura da educação superior no Brasil.....	44
4.3 Abordagem da qualidade nas IFES.....	48

4.4 Experiências de gestão de qualidade em educação no Brasil.....	51
4.5 Gestão da qualidade nas IFES.....	52
4.6 Concepção da UFSM.....	61
4.6.1 Contribuição da UFSM para o desenvolvimento regional.....	63
4.6.2 Estrutura da UFSM.....	67
4.6.3 Gestão da qualidade na UFSM.....	69
5 METODOLOGIA.....	75
5.1 Caracterização da pesquisa.....	75
5.2 Coleta de dados.....	76
5.3 Limitações da pesquisa.....	77
6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS NA UFSM.....	79
6.1 Dimensão: Liderança.....	79
6.1.1 Considerações gerais da dimensão liderança.....	79
6.2 Dimensão: Estratégia e planos.....	82
6.2.1 Considerações gerais da dimensão estratégia e planos.....	82
6.3 Dimensão: Cidadãos e sociedade.....	84
6.3.1 Considerações gerais da dimensão cidadãos e sociedade.....	86
6.4 Dimensão: Informação e conhecimento.....	90
6.4.1 Considerações gerais da dimensão informação e conhecimento.....	90
6.5 Dimensão: Pessoas.....	93
6.5.1 Considerações gerais da dimensão pessoas.....	95
6.6 Dimensão: Processos.....	99
6.6.1 Considerações gerais da dimensão processos.....	100
7 CONCLUSÃO.....	106
7.1 Sugestões para trabalhos futuros.....	108
REFERÊNCIAS.....	110
ANEXO.....	118

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo e altamente competitivo, as variáveis ambientais exercem pressão constante sobre as organizações, impondo uma adaptação ao mercado em nível estratégico, gerencial e operacional. Nesse cenário, as organizações devem permanentemente avaliar o mercado para tomar decisões baseadas em informações e fatos. Tarefa que pode ser integrada, analisando-se, de forma sistêmica, aspectos internos como pessoas, processos, informações, infra-estrutura e externos como o meio ambiente, clientes, fornecedores e sociedade, objetivando a melhoria contínua e a busca da excelência da organização.

No Brasil, em 1986, foi criado o Programa de Qualidade e Produtividade (ProQP), que visava a impulsionar o crescimento econômico e industrial do País, desenvolvendo produtos e serviços com qualidade e tornando-os competitivos no mercado nacional e internacional. Atualmente o Movimento Brasil Competitivo (MBC) tem a responsabilidade de promover a competitividade entre os setores público e privado.

No caso das universidades que têm como funções a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão e o atendimento às necessidades da sociedade, a relação universidade-sociedade deve ultrapassar as fronteiras, divulgar ações, serviços, disponibilizar canais de acesso e estimular a participação do exercício da cidadania.

A universidade enfrenta uma realidade desafiante, é alvo de questionamentos e reflexões como a equidade de acesso ao ensino superior; o processo de avaliação institucional; a qualidade tendo como enfoque a gestão universitária; a qualidade e o compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão; a formação profissional e a autonomia universitária. Por isso, a busca pela qualidade é um dos caminhos de transformação das universidades na busca de melhoria de processos acadêmicos e administrativos.

Para um processo acadêmico de excelência, é fundamental a busca do saber, integrando-se ciência e tecnologia, e todos os elementos que fazem parte do processo (docentes, discentes, técnico-administrativos, condições de infra-estrutura, sociedade). A excelência em educação constitui-se de avaliação continuada e constante reestruturação interna para melhor adaptação às mudanças.

Para a modernização da gestão pública, foi criado, em 1998, o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) que busca um novo modelo de desempenho e gerenciamento da administração pública focado em resultados e orientado para a satisfação do cidadão.

Esse modelo é chamado de Modelo de Excelência em Gestão Pública, formado por sete critérios (liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados) que avalia a gestão e reconhece os resultados alcançados, estimulando as organizações públicas a desempenhar melhor suas ações.

Desse modo, este trabalho visa a analisar a gestão de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com base nos critérios de avaliação do Programa da Qualidade no Serviço Público.

1.1 Justificativa

A globalização dos mercados acelerou o progresso, a competitividade e o desempenho das organizações, provocando novas posturas administrativas em busca da qualidade.

A adoção de modernas ferramentas de administração, como o planejamento estratégico, *benchmarking*, programa 5S's, e de estratégias de gestão para qualidade propiciam às organizações confrontar esse cenário complexo e acelerado com as freqüentes mudanças no ambiente externo.

A implementação de um sistema de gestão para qualidade depende de uma liderança participante, da capacidade das pessoas de se envolverem e participarem do processo.

A qualidade na administração pública surgiu como Subprograma Setorial do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) tendo como foco a melhoria do desempenho, utilizando ferramentas da qualidade, em 1996, passou a ser Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que implementou um novo modelo de gestão com ênfase na participação do servidor.

Atualmente, o governo federal promove o PQSP que apóia as organizações públicas no seu processo de transformação gerencial cujo objetivo é “melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos” e o direcionamento da gestão das

organizações para melhoria de seu desempenho. O modelo é constituído de sete critérios: liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Muitas organizações públicas adotaram esse modelo de gestão da qualidade, inclusive as instituições de ensino superior.

Algumas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) utilizam o modelo de gestão do PQSP para auto-avaliação das práticas de gestão, para melhoria de seus processos, diminuição de gastos públicos, melhores resultados, tendo como finalidade identificar oportunidades de melhoria e promover a satisfação do cidadão.

Diante dessas considerações, ressalta-se a importância da adoção de programas de qualidade para aumentar a satisfação do cidadão, melhorar o desempenho da Instituição, otimizar recursos e reorganizar os processos. Neste trabalho foi adotado o modelo do PQSP para analisar as práticas de gestão adotadas pela UFSM.

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral:

Analisar a gestão da UFSM com base nos critérios de avaliação do Programa da Qualidade no Serviço Público.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Descrever as características do modelo de excelência em gestão da qualidade, o PQSP.
- Identificar e descrever as práticas de gestão da qualidade na UFSM.
- Analisar a compatibilidade das práticas de gestão com os critérios do PQSP.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho é composto de sete capítulos: o primeiro capítulo traz a introdução do trabalho. O segundo trata da evolução histórica da qualidade e aborda a qualidade no Brasil. O terceiro se refere ao modelo de excelência em gestão pública. O quarto consiste na contextualização das universidades: a origem e a

estrutura da educação superior no Brasil, a qualidade nas IFES, experiências de gestão de qualidade em educação, a concepção da UFSM, que é o estudo de caso e sua contribuição para o desenvolvimento regional, sua estrutura e gestão da qualidade. E também a gestão da qualidade nas IFES por meio da pesquisa realizada junto ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD). O quinto apresenta a metodologia, constituída da pesquisa, em que foram coletadas as informações por meio de entrevistas e questionários e análise de documentos. O sexto analisa as entrevistas realizadas nas dimensões liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos na UFSM. O sétimo capítulo se refere à conclusão e às considerações do trabalho. As referências bibliográficas e os anexos encerram o trabalho.

2 QUALIDADE

Este capítulo se refere aos conhecimentos relativos à qualidade, breve evolução ao longo do tempo e a origem da qualidade no Brasil, que representa o marco do desenvolvimento organizacional, da competitividade e qualidade de vida dos cidadãos.

2.1 Evolução histórica da qualidade

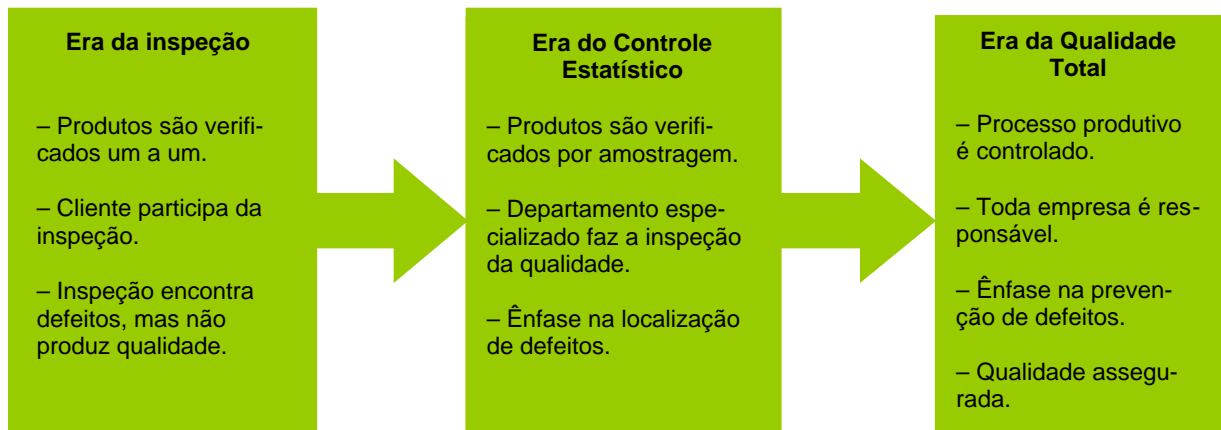
A preocupação com a qualidade data do início da humanidade. Muitos acontecimentos marcaram a sua história, como se observa no homem primitivo a busca de materiais mais resistentes para a fabricação de suas armas e ferramentas.

As pirâmides do Egito, construídas com precisão e ajuste perfeito, a indústria artesanal chinesa que influenciou o comércio e a produção de bens com seus produtos, porcelanas, seda, chá, pólvora, bússola, e suas leis e decretos editados para o controle da produção, isso significava que os produtos que não atendessem às dimensões ou requisitos não eram vendidos.

Na arquitetura grega, a qualidade estava presente no controle do processo utilizando conceitos matemáticos associados com beleza e funcionalidade. Já a civilização persa utilizava o controle do processo em suas ações militares no uso de métodos padronizados de como os soldados deveriam arrumar os equipamentos e as roupas quando estivessem em batalha.

No Império Romano, o controle do processo foi diferenciado, seus prédios exigiam muita mão-de-obra que não era qualificada, como afirma Algarte & Quintanilha (2000, p. 23) “o que os levou a desenvolver métodos simplificados de construção, usando estrutura de tijolo com enchimento de concreto, que não exigia tanta precisão quanto às técnicas de corte de pedra”. Para melhorar a aparência de suas construções, as paredes foram revestidas de mármore por pedreiros qualificados. Como havia trabalhadores qualificados e não-qualificados, os romanos criaram o cargo do supervisor e do inspetor para acompanhar o trabalho dos não-qualificados.

Dessa forma, surgiu a era da inspeção do trabalho, mais tarde a era do controle estatístico e finalmente, a era da qualidade total que pode ser visualizada na Figura 1.



Fonte: Maximiano (2000) *apud* Oliveira (2004, p. 4).

Figura 1 – Eras da qualidade.

O Quadro 1 apresenta a evolução da qualidade no século XX, com os novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade. O Quadro 2 mostra a evolução da qualidade no século XXI com suas tendências.

Década	Surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade	Responsável
00-10	Formulação dos conceitos da Administração Científica e Produtividade	Frederick Taylor
20	Formulação dos conceitos de controle da qualidade	Frederick Taylor
	Sistematização dos processos de produção em massa	Henry Ford
30	Formulação dos conceitos de Controle Estatístico do Processo – CEP	Walter Shewhart
40	Utilização das técnicas de controle nas indústrias bélicas norte-americanas	Vários
	Estudos sobre o custo da qualidade	Joseph Juran

Continua...

Continuação.

Década	Surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade		Responsável
50 Qualidade com foco na produtividade	Formulação dos conceitos de falha		H. Watson
	Sistematização do Programa 5 S's		Várias
	Concepção das teorias motivacionais	Hierarquia das necessidades	Abraham Maslow
		Teoria dos Dois Fatores	Frederick Herzberg
	Formulação do conceito da Teoria X e Y		Douglas McGregor
60 Qualidade com foco no controle	Formulação do conceito de Zero Defeito		Philip Crosby
	Sistematização dos Círculos de Controle da Qualidade		Kaoru Ishikawa
	Formulação do controle Just-in-Time		Taiichi Ohno
70 Qualidade com foco no produto final	Influência do modelo japonês no Ocidente		Vários
	Utilização de técnicas estatísticas nos processos de qualidade		Joseph Juran e Edward Deming
	Sistematização de sistema de qualidade empresarial		Edward Deming
	Sistematização da Trilogia da Qualidade: Planejamento, Custo e Controle		Joseph Juran
	Concepção da Técnica Desdobramento da Função Qualidade – QFD		Yoji Akao
80 Qualidade com foco nos processos	Concepção da Metodologia do Prêmio Malcolm Baldrige		Ronald Reagan
	Concepção da primeira versão da ISO 9000		Vários
	Sistematização dos conceitos de reengenharia de processos		Michael Hammer
	Sistematização dos conceitos de Benchmarking		Robert Camp
	Concepção da metodologia Seis Sigma		Robert Galvin
	Utilização e adaptação de conceitos de produção das organizações japonesas no Ocidente: Just-in-Time, Manutenção Produtiva Total, Produção Celular, Times de Trabalho		Vários

Continua...

Continuação.

Década	Surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade	Responsável
90 Qualidade com foco no cliente	Sistematização e integração dos conceitos de estratégias, estrutura, comprometimento, processos produtivos e mercado	Jack Welch
	Utilização da análise de valor nos processos de qualidade	Vários
	Utilização de técnicas de análise de experimentos nos processos de qualidade	Vários
	Concepção da Segunda Versão da ISO 9000	Vários
	Adaptação e utilização dos conceitos de falhas e confiabilidade aos processos empresariais	Vários
	Utilização da rede/internet para integrar a cadeia de suprimento	Vários
	Utilização da TI nos processos de qualidade	Vários

Fonte: Rodrigues (2004, p. 8).

Quadro 1 – Evolução da qualidade no século XX.

Década	Tendências ou surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade		Responsável
1 ^a Década Qualidade com foco no conhecimento	Integração e otimização da cadeia de suprimento: fornecedor, empresa, cliente	Consórcio modular	Lopez de Arrioutúa
		Condomínio industrial	Vários
	Concepção da terceira versão da ISO 9000		Vários
	Tendência de customização a cada empresa das metodologias e técnicas nos processos de qualidade		Vários
	Tendência de sistematização e integração de conceitos ambientais e sociais aos processos produtivos		Vários
	Tendência de utilização de conhecimento multidisciplinar e multidepartamental para integração na organização		Vários

Fonte: Rodrigues (2004, p. 9).

Quadro 2 – Evolução da qualidade no século XXI.

2.2 Qualidade no Brasil

Em 1991, o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade criou o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) como incentivo para as empresas à busca de gestão da qualidade. O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), em 1996, realizou a primeira edição do Prêmio Qualidade RS.

A qualidade, no País, teve início com Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) cuja finalidade era o controle de processos por meio de métodos estatísticos e implementação de programas de qualidade para satisfazer as necessidades dos clientes.

O PBQP surgiu conforme Algarte & Quintanilha (2000, p. 7), “como uma resposta efetiva de governo e sociedade à retomada da competitividade. O realinhamento estratégico de 1998 do PBQP integra o conceito de qualidade à cidadania, transformando-o em movimento nacional de governo e sociedade”.

O PBQP é o maior movimento de mobilização da sociedade que ocorreu até hoje no país, cujo objetivo é a melhoria da qualidade de vida do brasileiro, conta com a participação voluntária de diversos agentes (de governo, empresários, trabalhadores, meio acadêmico, consumidor) empenhados com a melhoria da qualidade e produtividade e, conseqüentemente, com o aumento da competitividade dos produtos e serviços brasileiros no mercado exterior e no mercado interno (ALGARTE & QUINTANILHA, 2000, p.108).

O PBQP teve três fases conforme mostra o Quadro 3:

Fases	Período	Objetivos
Primeira	1990-1995	Formulação e implementação do programa: houve o aumento da competitividade da indústria brasileira, a abertura da economia e aumento da concorrência e a conscientização empresarial para importância da qualidade e produtividade.
Segunda	1996-1997	Reorientação estratégica: o governo buscou dar um direcionamento à abertura econômica, à inserção do País no mercado mundial com o MERCOSUL e à reforma do aparelho do Estado. Foi estabelecido quatro subprogramas: qualidade de vida, qualificação e emprego, qualidade e produtividade no setor produtivo e QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA que, mais tarde, se transformou em PQSP que tinha, como projeto, a certificação e premiação da qualidade no serviço público.
Terceira	A partir de 1998	Realinhamento estratégico: ampliação do conceito de qualidade e do movimento da qualidade no País, incluindo o cidadão. O conceito de qualidade passou a ser “qualidade é entendida como um conceito ligado à cidadania, devendo transformar-se em um movimento nacional”.

Fonte: Algarte & Quintanilha (2000, p. 86 a 103).

Quadro 3 – Fases do PBQP.

O Movimento Brasil Competitivo (MBC) surgiu em 2001, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), congrega as funções do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e do PBQP. Conforme Johannpeter (www.mbc.org.br, 2006), tem como objetivo “promover um aumento radical da competitividade das organizações privadas e públicas brasileiras, de maneira sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população”.

...o grande desafio desta década está centrado em dois elementos-chave: a elevação da competitividade do país e da qualidade de vida dos cidadãos [...] Desta forma, e para atender os novos desafios, foi idealizado o Movimento Brasil Competitivo – MBC, como o novo Movimento da Qualidade no Brasil (MBC, 2002, p.4).

O MBC recebeu a certificação *International Organization for Standardization* (ISO) 9001:2000, em 2004, procurando, com isso, promover a competitividade, a

busca da satisfação e a adoção de sistemas de gestão de qualidade. Desenvolve projetos como o programa de *benchmarking*, de gestão e de inovação que auxiliam as organizações na obtenção de melhorias na gestão, na integração dos programas de qualidade e produtividade existentes no país, na realização de eventos sobre inovação tecnológica, na adaptação dos indicadores de competitividade usados pelo Conselho de Competitividade dos Estados Unidos da América (Us Concil) para a realidade brasileira.

Buscar permanentemente a inovação, procurar estratégias de diferenciação dos concorrentes com a introdução de novos produtos, adotar processos produtivos mais eficientes, desenvolver as competências organizacionais são elementos fundamentais ao êxito das empresas no mundo atual (MBC, 2002, p.6).

O MBC é formado por comitês temáticos que são órgãos de assessoramento estruturados para dar apoio ao Conselho Superior e o Conselho das Partes Interessadas (ConPI). Esses comitês estudaram assuntos específicos, no período de 2003 a 2005, sobre os temas: educação, coordenado pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), gestão e estratégia, inovação, setor público e desenvolvimento sustentável, no que resultou na publicação de um relatório com a finalidade de divulgar os resultados e as conclusões do grupo de trabalho. Para 2006, os temas propostos são: cadeias e arranjos produtivos locais, inovação, o papel da educação na competitividade, programas estaduais de qualidade, produtividade e competitividade e rede de competitividade.

Ser competitivo é ter maior produtividade entre todos os seus concorrentes. O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, estas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (CAMPOS, 1992, p.6).

O MBC busca transformar o Brasil num país competitivo sem descuidar a importância da educação por isso, o comitê temático da educação discute “o papel da educação na competitividade”, é formado por representantes de várias organizações, entre elas, Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Banco do Brasil, Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Ministério da Ciência e Tecnologia.

Possui como macroobjetivos:

- disseminar a cultura da competitividade para o setor privado e da qualidade e produtividade para o setor público;
- atuar para o desenvolvimento e fortalecimento de organizações, setores, regiões, cadeias, arranjos produtivos e redes;
- atuar com excelência de desempenho, transparência e visibilidade.

O mercado internacional tornou-se complexo com a formação de grupos ou blocos econômicos, para competir nesse meio faz-se necessária a utilização de técnicas de gestão empresarial, sistemas de gestão da qualidade como as normas ISO para certificação de processos e meio ambiente, Norma Internacional de Responsabilidade Social (SA) e Normas do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS) e também a adoção de modelos de excelência em gestão.

3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Este capítulo aborda o Modelo de Excelência em Gestão Pública do PQSP, que se originou na década de 90, bem como o Programa da Qualidade no Serviço Público e o Prêmio Nacional da Gestão Pública.

O modelo constitui o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) no qual proporciona a mudança no gerenciamento das organizações, na prestação de serviço à comunidade e na melhoria dos processos. Seu principal foco são os resultados e a orientação para o cidadão. De acordo com o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2005 (2005, p. 7), o modelo “é um sistema gerencial formado por partes integradas que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas em alcançarem melhor desempenho em gestão”. Essas partes integradas servem de instrumento para avaliação da gestão pública e foram transformadas e estruturadas em sete critérios que, conforme o Quadro 4, são: liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Crítérios de Excelência	Abordagem	Pontuação
1. Liderança	Sistema de liderança, sua composição, seu funcionamento; disseminação dos valores, políticas, estratégias e análise crítica do desempenho da organização.	90
2. Estratégias e Planos	Visão de futuro, formulação de estratégias; desdobramento das estratégias em plano de ação e implementação do sistema de medição de desempenho.	90
3. Cidadãos e Sociedade	Identificação dos cidadãos-usuários dos serviços/produtos da organização; canais de relacionamento e responsabilidades com a sociedade.	90
4. Informação e Conhecimento	Gerenciamento das informações, seleção e obtenção das informações; dos indicadores de desempenho e do conhecimento; e referenciais comparativos.	90

Continua...

Continuação.

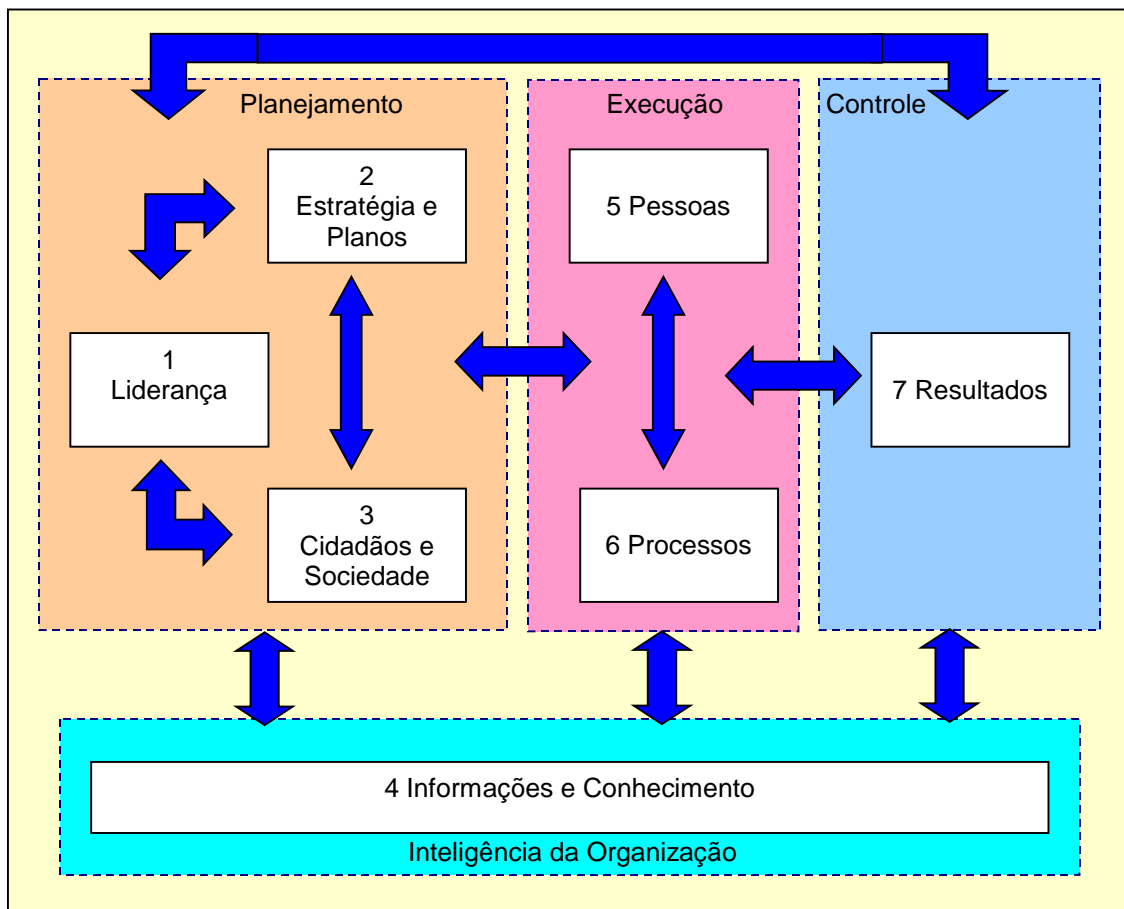
Cr�terios de Excel�ncia	Abordagem	Pontua�o
5. Pessoas	Organiza�o do trabalho, estrutura de cargos e fun�es; estabelecimento de planos de educa�o e capacita�o e promo�o de um ambiente de bem-estar e satisfa�o das pessoas.	90
6. Processos	Funcionamento interno da organiza�o; operacionaliza�o de processos final�sticos; processos de apoio; processos de suprimento (compras, fornecedores, materiais); e gest�o or�ament�ria e financeira.	90
7. Resultados	Desempenho da organiza�o relativo � satisfa�o dos cidad�os; a intera�o com a sociedade; aos recursos or�ament�rios e financeiros; �s pessoas; � gest�o dos fornecedores, de bens e estoques; � melhoria dos servi�os/produtos; e aos processos de apoio e organizacionais.	460
Total da pontua�o		1000

Fonte: Instrumento para Avalia o da Gest o P blica – Ciclo 2005 (2005).

Quadro 4 – Cr terios de excel ncia do PQSP.

A ado o desses cr terios pelas organiza es faz com que haja continuamente avalia es das pr ticas e, conseq entemente, a implementa o de melhorias e aperfei amentos da gest o. Possuem tr s fun es: ajudam a aperfei oar as pr ticas de gest o, o desempenho organizacional, e o processo decis rio; facilitam a comunica o e o compartilhamento das melhores pr ticas entre as organiza es; e servem como ferramenta de trabalho para entender e gerenciar a organiza o, oportunizando aprendizagem (buscando inova es, novas tecnologias, e a elimina o de causas dos problemas, bem como a motiva o das pessoas).

A Figura 2 apresenta o modelo constitu do dos sete cr terios e suas inter-rela es dentro do sistema de gest o das organiza es.



Fonte: Instrumento para avaliação da gestão pública – ciclo 2005 (2005, p. 8).

Figura 2 – Modelo de excelência em gestão pública do PQSP.

O modelo é constituído pelos critérios que, reunidos, formam quatro blocos de relacionamentos com o meio interno e externo: planejamento, execução, controle e inteligência da organização.

O planejamento é composto pela liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade.

A execução pelas pessoas e processos. O controle é exercido pelo acompanhamento dos resultados da organização.

A inteligência da organização representa as informações e conhecimento e são provenientes do ambiente externo que processados e avaliados influenciam os rumos da organização.

Os critérios estão reunidos para enfatizar a importância da liderança manter um foco na estratégia, nos alunos e nas partes interessadas. A liderança superior estabelece o direcionamento organizacional, desenvolve um

ambiente de aprendizagem e busca oportunidades futuras para a organização. A gestão dos docentes e funcionários, o gerenciamento de processos e os resultados de desempenho organizacional representam a tríade dos resultados: os docentes e funcionários e seus processos-chave executam o trabalho que produz os resultados da organização. As informações e suas análises são críticas à eficiência na administração da organização. Um sistema integrado de dados, composto por indicadores correlacionados, definidos de forma balanceada, serve como alicerce para o sistema de gerenciamento do desempenho (GIANOTTI, 2004, p.70).

O modelo está alicerçado em princípios constitucionais da administração pública que, conforme o art. 37, da Constituição Federal, são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência. E em fundamentos da gestão de excelência apresentados a seguir: excelência dirigida ao cidadão, gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação e controle social.

No Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2005 (2005, p. 9), “esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública”. Os fundamentos quando orientam as práticas de gestão das organizações se transformam em valores que, compreendidos, são internalizados por todos e incorporados à cultura da organização.

A estrutura do modelo demonstra a abordagem sistêmica entendida como a combinação de recursos: capital humano, instalações, equipamentos, *softwares*, infra-estrutura que, integrados, promovem uma reação global na organização.

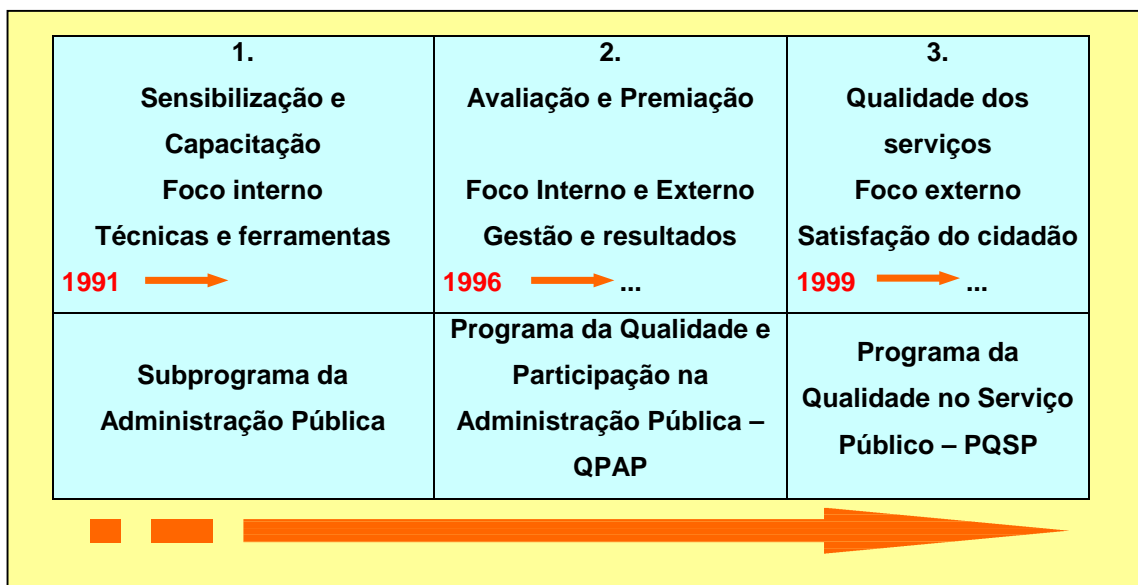
Os critérios de excelência são usados como base para o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PNGP), que permitem diagnosticar e avaliar a organização. Têm como objetivo a melhoria contínua, a satisfação do cidadão e a participação e o comprometimento das pessoas que constituem os pilares da qualidade. Juntamente com outros aspectos, como liderança, processos e informação complementam e facilitam o desenvolvimento da gestão da qualidade nas organizações.

3.1 Programa da Qualidade no Serviço Público e o Prêmio Nacional da Gestão Pública

Na administração pública, o termo qualidade começou a ser implementado em 1991, com o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), no Subprograma da Administração Pública, tendo como propósito melhorar o desempenho interno das organizações públicas utilizando técnicas e ferramentas da qualidade. Ressalta Angelim (2003, p. 11) “nessa época, seu foco era na sensibilização e capacitação de funcionários de organizações públicas para a melhoria da qualidade dos processos de trabalho, por meio de algumas ferramentas, como 5S’s, e de cursos sobre análise e melhoria dos processos”.

No ano de 1996, o Subprograma Setorial do PBQP passa a ser Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), mudando o enfoque para a gestão e resultado, visando à melhoria contínua de toda a organização.

Em 1999, o programa passou a denominar-se de Programa da Qualidade no Serviço Público, alterando a ênfase para a satisfação do cidadão, como observado na Figura 3.



Fonte: MPOG/PQSP.

Figura 3 – Fases do desenvolvimento do PQSP.

O objetivo do programa é apoiar as organizações públicas no processo de transformação gerencial, produzindo resultados positivos para a sociedade, otimizando custos operacionais, motivando os servidores, racionalizando no modo de fazer, definindo objetivos e controlando resultados, e promovendo o controle social.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) é o órgão responsável pelo PQSP por meio da Gerência Executiva que coordena as ações para o desenvolvimento do programa em três áreas de atuação: mobilização das organizações públicas; avaliação e melhoria da gestão pública; e melhoria da qualidade dos serviços. Para o desenvolvimento dessas ações que ocorrem de forma descentralizada em todo território nacional, diversos comitês e núcleos promovem encontros nacionais anuais para capacitar voluntários em gestão das organizações.

Para o sistema de avaliação e melhoria da gestão pública, é necessário a organização fazer a adesão ao programa e manter os ciclos de avaliação. As etapas do processo de adesão ao PQSP são: as organizações públicas devem aderir ao programa, formalizando a adesão por meio de um termo de adesão realizado pelo dirigente máximo da organização; sensibilizar e envolver a alta administração, gerência e os formadores de opinião e montar um comitê para a coordenação dos trabalhos. Os ciclos de avaliação compreendem ações: de auto-avaliação contínua da gestão e dos resultados; validação externa da auto-avaliação; de planejamento para a melhoria da gestão; de implementação das melhorias; de acompanhamento e controle.

No ano de 2005, o governo brasileiro instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) que, de acordo com o Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, tem como “finalidade contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”. O GESPÚBLICA é um conjunto de orientações que servem para avaliar a gestão pública de forma continuada, objetiva e consistente. Orienta a gestão para a busca de resultados que atendam ao interesse do cidadão, que promovam um melhor aproveitamento de seus recursos e capacitem seus órgãos para a implantação de ciclos de avaliação em busca da melhoria contínua da gestão.

O Prêmio Nacional da Gestão Pública (PNGP), criado em março de 1998, ampliou seu propósito exclusivo do poder executivo para um prêmio aberto a todas as organizações públicas nos três poderes das esferas federal, estadual e municipal. É considerado como uma das principais estratégias de gerenciamento pela qualidade, serve para orientar as ações aos cidadãos e, conseqüentemente, para melhorar a qualidade das organizações públicas.

Tem como objetivos:

- reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Gestão Pública pela Qualidade;
- estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional;
- disponibilizar para as organizações informações sobre práticas bem-sucedidas da gestão pública empreendedora.

O PNGP reconhece e premia organizações que comprovem, por meio de ações, a sua qualidade em gestão. Para a conquista da premiação, as organizações públicas se candidatam, a cada ano, para avaliação de sua gestão que tem por base o modelo de excelência em gestão pública. A avaliação é realizada por uma banca de especialistas em gestão pública de diversos setores da administração pública. Essa avaliação proporciona um diagnóstico da gestão, verifica como as ações estão sendo desenvolvidas dentro da organização e se atendem aos critérios de excelência.

O prêmio está alinhado com os modelos de gestão praticados por diversos países, mantendo características universais de gestão de excelência.

As instituições eleitas foram avaliadas segundo o modelo de Excelência em Gestão Pública adotado pelos setores público e privado em mais de 120 países. São os mesmos critérios que servem de parâmetro para prêmios como o Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil), o Prêmio Europeu de Qualidade, o Prêmio Ibero-Americano de Qualidade e o Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award, dos Estados Unidos (PQSP, 2005).

Para as premiações, é organizado um evento presidido pelo Presidente da República que divulga as organizações que se destacaram pela excelência em gestão que passam a ser reconhecidas como referencial de práticas bem-sucedidas que poderão ser utilizadas para transformar outras organizações.

Destaca-se, na faixa prata, categoria especial educação, premiada em 2000, o Instituto Militar de Engenharia (IME) do Rio de Janeiro; na faixa ouro, categoria especial educação, premiada em 2004, o Colégio Militar de Brasília, e, na faixa prata, categoria autarquias e fundações, em 2004 e 2005, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial).

De acordo com o site www.pqsp.planejamento.gov.br, o número de organizações públicas adesas ao PQSP, até julho de 2005, é de 2.019, sendo que, dessas, 11 são universidades: a Universidade Federal do Rio Grande do Sul/RS, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte/RN, a Universidade Federal do Rio de Janeiro/RJ, a Universidade Federal de Santa Maria/RS, a Universidade do Estado da Bahia/BA, a Universidade do Estado de Mato Grosso/MT, a Universidade do Estado do Pará/PA, a Universidade Federal de Pelotas/RS, Fundação Universidade de Rio Grande/RS, Escola Superior de Agricultura de Mossoró/RN e a Universidade Federal de São João Del Rei/MG. Desse total, 365 organizações públicas desenvolvem o programa e encontram-se entre o nível 0 e nível 6, conforme o Quadro 5:

Pontuação	Nível de gestão	Organizações adesas que desenvolvem o programa
De 0 a 99	N0	26
De 100 a 199	N1	146
De 200 a 299	N2	117
De 300 a 399	N3	46
De 400 a 499	N4	17
De 500 a 599	N5	9
De 600 a 1000	N6	4
TOTAL		365

Fonte: MPOG/PQSP, julho/2005.

Quadro 5 – Número de organizações públicas adesas ao PQSP por nível de gestão.

As informações contidas no site www.pqsp.planejamento.gov.br/pqgf_indicadores.htm, sobre o programa, mostram que, desde o primeiro ciclo em 1998 até 2005, as categorias definidas pelo PQSP que mais obtiveram premiações foram: 51 em empresas públicas, representando 57,30% do total; seguindo-se de 21 na administração direta; e das categorias especiais: educação, saúde e

saneamento, dessas a saúde possui nove premiações, como se evidencia no Quadro 6:

Categorias	Ciclos de premiações								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Administração direta	4	1	1	0	3	4	4	4	21
Fundações e autarquias	1	0	1	0	0	0	1	1	4
Organizações sociais	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empresas públicas e Sociedade de Economia Mista	7	7	5	3	7	9	7	6	51
Educação	0	0	1	0	0	1	1	0	3
Saúde	1	0	0	1	2	1	0	4	9
Saneamento	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL	13	8	8	4	12	15	13	16	89

Fonte: MPOG/PQSP.

Quadro 6 – Número de organizações reconhecidas pelo PQSP por categoria.

No Quadro 7, apresentam-se as organizações reconhecidas, distribuídas por tipo de premiação.

Premiações	Ciclos de premiações								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Troféu	-	-	1	2	3	2	-	-	8
Ouro	1	-	3	-	-	3	4	1	12
Prata	7	2	2	-	5	6	5	7	34
Bronze	5	6	2	2	4	4	4	8	35
TOTAL	13	8	8	4	12	15	13	16	89

Fonte: MPOG/PQSP.

Quadro 7 – Organizações reconhecidas pelo PQSP por tipo de premiação.

O PNGP já recebeu 263 candidaturas e reconheceu 89 organizações, sendo 9% troféu, 13,48% prêmio ouro, 38,20% prata e 39,32% bronze. No Anexo A, consta a relação das organizações premiadas por faixa, ano e categoria.

De acordo com site www.pqsp.planejamento.gov.br/pqgf_simboloQ.htm, o PNGP utiliza um troféu de pirâmide invertida, tendo na parte superior a letra Q, que

representa a qualidade no serviço público, com três círculos que representam os três poderes e sugere um movimento contínuo.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES

Este capítulo relata a origem da educação superior no Brasil até a década de 70, sua estrutura definida pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a qualidade nas IFES, as experiências de gestão da qualidade em educação, a concepção da Universidade Federal de Santa Maria, sua contribuição para o desenvolvimento regional, sua estrutura e sua gestão da qualidade.

4.1 Origem da educação superior no Brasil

O ensino superior brasileiro iniciou com a vinda da corte portuguesa, com D. João VI, em 1808, que estruturou o estado em termos econômicos, culturais e políticos. Nesse mesmo ano, foi criado o Curso de Medicina no Rio de Janeiro e na Bahia.

O Curso de Engenharia surgiu para suprir o exército, começou na Academia Real Militar, em 1811, passou a Escola Politécnica e, em seguida, tornou-se Curso de Engenharia Civil. Surgiram também os Cursos de Direito, e Agricultura que se transformou em Agronomia.

Em 1816, quando o País recebeu a missão francesa, foi fundada a Escola Real de Belas Artes, no Rio de Janeiro que, mais tarde, foi transformada em Academia de Belas Artes. As áreas como Economia, Matemática, Química, História e Desenho funcionavam como cátedras isoladas.

Nesse período, as universidades eram escolas isoladas, as atividades acadêmicas que envolviam áreas de conhecimento eram estritamente profissionais, o que proporcionava diploma profissional, especializado, inexistia a pesquisa científica, e o Estado controlava as instituições.

Pelo Ato Adicional de 1834 ficava o Governo Imperial responsável pelo Ensino Superior recentemente criado pelas necessidades da corte de formar as elites necessárias ao governo transferido para a Colônia, bem como o ensino secundário, conceituado como preparatório para o ensino superior. O ensino elementar, que inexistia, passou a ser pelos termos da lei, de total responsabilidade dos governos provinciais (SCHUCH, 1998, p.97).

Com a Proclamação da República e a 1^a Constituição da República, em 1891, houve a descentralização do ensino superior para os estados, permitindo a criação de instituições privadas, consolidou-se a universidade no Brasil que reunia escolas profissionais isoladas.

A partir desse momento, muitas instituições foram criadas:

- em 1920, a Universidade Federal do Rio de Janeiro, constituída na época de três faculdades isoladas: Medicina, Engenharia e Direito;
- em 1927, a Universidade Federal de Minas Gerais;
- em 1930, o Ministério da Educação e Saúde, onde iniciou o gerenciamento da educação;
- em 1934, a Universidade de São Paulo e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- em 1935, a Universidade do Distrito Federal;
- em 1946, a Universidade Federal da Bahia;
- em 1960, a Universidade Federal de Goiás e a Universidade Federal de Santa Maria;
- em 1964, a Universidade de Brasília;
- e em 1969, a Universidade Federal de Pelotas e a Fundação Universidade de Rio Grande.

Rossato & Magdalena (1995, p. 22) afirmam que, na década de 50, houve o processo de industrialização em substituição às importações. O Presidente Juscelino Kubistchek modernizou “a sociedade brasileira e passa a estimular a industrialização”, com a criação da indústria automobilística. Na educação, nessa década, discutiu-se a Lei de Diretrizes e Bases e a “educação passa a ter uma nova função social em nível macrossocial: preparar o homem urbano”.

Na década de 60, a política do governo era Desenvolvimento com Segurança, as universidades foram o centro de contestação política. A Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968, fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior, ou seja, reestruturou as universidades, instituindo o departamento e criando o sistema de créditos e matrícula por disciplina e a pós-graduação que tinha como objetivo qualificar pessoal e estimular pesquisas que serviriam ao desenvolvimento do País.

A legislação aprovada, em 1968, e que ficou conhecida como a da Reforma Universitária estabeleceu exigências gerais para todas as universidades. Entre essas, a do estabelecimento de um colegiado central responsável pelo ensino e pela pesquisa e colegiados de curso para os cursos oferecidos, de graduação ou de pós-graduação. Estabeleceu-se que a unidade básica da universidade deveria ser o departamento e que deveria haver um conselho superior (HARDY & FACHIN, 2000, p.208).

Dessa forma, as universidades buscaram atender às exigências da lei, criando os colegiados de curso, os departamentos, que foram reunidos nas unidades de ensino, e os conselhos superiores.

Na década de 70, foi criada a pós-graduação que contribuiu para o desenvolvimento acadêmico e a transformação da sociedade. Houve grande expansão do ensino superior com a criação de diversas Instituições de Ensino Superior (IES) em todo o País.

A configuração do sistema de universidades como destaca Serpa (1998, p. 3) “se formou reativamente, como bem expressam os movimentos e as ações que se generalizaram pelo país em defesa da universidade pública federal”.

4.2 Estrutura da educação superior no Brasil

A educação superior é a base fundamental para o desenvolvimento científico, tecnológico e social do País. A Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) definiu orientações, entre elas, da educação superior, dessa forma, o art. 16 caracteriza que “o sistema federal de ensino compreende: as instituições de ensino mantidas pela união (como os Centros Federais de Educação Tecnológica e as universidades federais), as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação (CNE, INEP)”.

Como descrito no seu art. 56, as IES deverão obedecer ao princípio da gestão democrática, no que se refere à existência de órgãos colegiados deliberativos, com a participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional, sendo que os docentes ocuparão 70% em cada órgão colegiado e comissão.

A educação superior é composta pelos cursos seqüenciais por campo de saber, de graduação, de pós-graduação e de extensão. Tem por finalidade o desenvolvimento científico e o pensamento reflexivo, formar recursos humanos

aptos para a inserção em setores profissionais e para participarem do desenvolvimento da sociedade, incentivar a pesquisa científica, divulgar os conhecimentos culturais, científicos e tecnológicos por meio de publicações, estimular o conhecimento dos problemas do mundo, os nacionais e regionais e promover a extensão contribuindo para o desenvolvimento e qualidade de vida da sociedade.

Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil – 1988, no art. 207, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Pela LDB, no seu art. 53, a universidade, no exercício de sua autonomia didático-científica, tem como atribuições:

- criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nessa Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;
- fixar currículos de seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;
- estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;
- fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio, entre outras.

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

...as universidades desempenham um papel particularmente importante. Esse papel decorre de sua dupla missão tradicional de investigação e de ensino, da sua importância crescente no complexo processo de inovação, bem como dos outros contributos para a competitividade da economia e a coesão social, sendo de referir neste contexto, a título de exemplo, o papel

que desempenham na vida da comunidade e em matéria de desenvolvimento regional (COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2003, p.3).

Dessa forma, as universidades desempenham um papel importante na sociedade, na economia, na produção de novos conhecimentos, na formação e divulgação da informação, na prestação de serviços e no desenvolvimento local e regional.

O domínio do conhecimento científico e tecnológico constitui fator fundamental para o desenvolvimento e, até mesmo, para a soberania de um país. Daí o novo papel estratégico das universidades, das academias das pesquisas multi e interdisciplinares. Hoje a construção do conhecimento se dá nas fronteiras entre as ciências, onde se produz um saber cada vez mais híbrido (ANDIFES – INDICADORES DE DESEMPENHO DAS IFES 1995-2002, 2002, p.1).

Conforme o art. 52, da LDB “as universidades são instituições pluridisciplinares” se caracterizam por “produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional”.

Nesse contexto, a UFSM tem como um dos seus objetivos especiais, “o estudo dos problemas relacionados ao progresso da sua região geo-econômica [sic], do Estado e do País”.

Às universidades cabe a criação, transferência e aplicação de conhecimentos para a formação de cidadãos. São responsáveis pelo avanço do conhecimento científico e tecnológico na sociedade.

“O desafio apresentado às universidades é o de contribuir para a preparação da sociedade do futuro por meio da formação de novos perfis profissionais onde o enfoque básico é a reorganização curricular e didático-pedagógica dos cursos. Para tanto, deve-se atentar, para a satisfação plena das necessidades de infra-estrutura para a oferta de disciplinas (equipamentos, laboratórios, salas de aula), para uma nova metodologia de ensino que permita uma aprendizagem mais efetiva, adequando-se, dessa maneira, às diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (UFSM/PDI, 2002, p. 124)”.

Não basta atender às necessidades da sociedade para atingir um nível de excelência em gestão é preciso estruturar todos os processos. Conforme Johannpeter (2005, p. A-3), “...temos de analisar os processos porque somente por

meio da gestão por processos é possível dominar plenamente o negócio e buscar o desempenho benchmark”.

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

...a qualidade numa universidade, isto é, nos seus processos acadêmicos da graduação, da pós-graduação e extensão, pode ser entendida como um conjunto de incentivos e projetos somados a um processo permanente de avaliação (TUBINO, 1997, p.58).

Para Demo (1999, p. 127, 140 e 196), os desafios da universidade são: a pesquisa “como estratégia de geração de conhecimento e de promoção da cidadania”, a sociedade procura na universidade “a esperança de que seja vanguarda do desenvolvimento”, a avaliação “intra e extra muros” [sic] como “estratégia de promoção da qualidade e prestação de contas à sociedade”, entre outros.

Buarque (2001, p. 68) ressalta que os cinco desafios do ensino público superior no Brasil são:

- universalização de cada universidade: significa que o saber é universal;
- viver em um mundo onde não se tem o controle da produção e da transmissão do saber;
- permanência do aluno na instituição: o aluno deve ser permanente aluno;
- ética;
- como levar adiante as mudanças dentro da universidade: significa comunicar-se com o ambiente externo, o que propor para a universidade para os próximos 20 anos.

Na universidade tudo depende de todos – alunos, professores, funcionários – galáxia que se mexe em movimentos por vezes díspares, contraditórios, opostos. O que nos anima é a hipótese – respeitadas as diferenças – de consenso em torno de poucos itens. [...] Não há, em lugar nenhum, a universidade ideal (MARCOVITCH, 1998, p.179).

Nesse aspecto, as universidades têm papel fundamental na formação e qualificação dos cidadãos, integrando conhecimento x realidade (identificação dos problemas) x transformação (prestação de serviços especializados). Seus desafios envolvem a gestão universitária no aspecto estrutural, no processo de decisão, na diminuição das desigualdades geográficas, regionais, socioculturais.

4.3 Abordagem da qualidade nas IFES

A exigência dos clientes por melhores produtos e serviços, a formação dos blocos econômicos mundiais, a competitividade externa, e os programas de qualidade são alguns fatores que induziram as empresas a adotarem os conceitos da gestão da qualidade.

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade preconizava a “instituição de prêmios destinados ao reconhecimento das contribuições em prol da qualidade e produtividade”. Proporcionou a criação de vários programas estaduais da qualidade, como o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), atuando desde 1992, que realiza ações com a finalidade de mobilizar a sociedade para o tema qualidade. Com o intuito de ajudar especificamente o setor educação, criou, em 1994, o Comitê Universidades cujo propósito é promover a capacitação dos gerentes das organizações filiadas ao setor.

Quando se traz o conceito de qualidade total aplicado nas indústrias para a educação, tem-se o aluno como cliente interno do processo acadêmico e a sociedade como cliente externo que absorve a força de trabalho da universidade. Torna-se obrigatório falar em avaliação institucional.

A efetividade da qualidade na universidade, apoiada na avaliação institucional, representa um imperativo tanto estrutural quanto conjuntural. Estrutural quando acompanha a missão da universidade, diante das suas responsabilidades científicas e sociais, e conjuntural, quanto contribui para que a universidade possa exercer criticamente a sua participação nas mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais que ocorrem na sociedade (TUBINO, 1997, p.75).

O processo de avaliação institucional nas IFES serve de orientação para a busca de eficácia administrativa e desenvolvimento acadêmico. Dessa maneira, promove a qualidade, pois é um processo sistemático de melhoria contínua.

O art. 9º da LDB, no título IV, da Organização da Educação Nacional, trata das incumbências da união, entre elas, do processo nacional de avaliação das instituições de educação superior que é realizado pelo Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e da avaliação dos cursos das IES e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

O SINAES, o Exame Nacional de Desempenho de Estudante (ENADE), o Censo da Educação Superior e a Avaliação das Condições de Ensino são iniciativas governamentais que avaliam o desempenho das instituições e se constituem no sistema de avaliação da educação superior e na formulação de ações de melhorias para os cursos. Assim como os programas de qualidade: o japonês, o americano, o ibero-americano, o europeu e os brasileiros, todos têm como fundamentos a melhoria da gestão.

Avaliação e qualidade são aspectos convergentes, pois se intercalam tendo em vista que mudanças devam ser feitas nos processos, no atendimento dos serviços, e novas ações possam ser tomadas e planejadas.

A avaliação das atividades universitárias promove a melhoria no ensino, na produção científica e na distribuição de recursos.

...a avaliação institucional de uma universidade terá que estar sempre relativizando as inter-relações existentes nos processos acadêmicos. No entanto, terá também que avaliar o atendimento às expectativas da sociedade na qual a universidade está inserida, sem perder de vista as suas funções de ensino, pesquisa e extensão (TUBINO, 1997, p.59).

Buarque (2001, p. 69) afirma que “o desafio da universidade brasileira é o desafio da universidade mundial, o de mundializar, chamemos assim, o saber, o que se produz, o que se aprende e também, obviamente, a qualidade. O padrão de medição de nossa qualidade deve ser o padrão internacional”.

A Constituição da República Federativa do Brasil – 1988, no capítulo III, da Ordem Social, no seu art. 206, trata da “garantia de padrão de qualidade” e no art. 214, estabelece o Plano Nacional de Educação tendo como uma de suas finalidades “a melhoria da qualidade do ensino”.

A qualidade na educação superior depende de fatores como a valorização e capacitação dos docentes e técnico-administrativos, programa político-pedagógico, da interação universidade x comunidade, da pesquisa e desenvolvimento constante.

De acordo Moraes (1995, p. 136), o êxito da universidade baseia-se em cinco pilares fundamentais: motivação do estudante, capacitação das pessoas, apoio funcional, ambiência e infra-estrutura adequada, tendo como resultante dessa combinação a qualidade.

Hoje, com a implementação da política de avaliação para o ensino superior do MEC, a aplicação de indicadores foi ampliada e passou a ser um referencial para a sociedade, destacando-se o indicador desenvolvido para atestar o grau de conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos, na fase de conclusão dos cursos de graduação, denominado Exame Nacional de Cursos (Provão) (SILVA & JARDON, 2003, p.59).

No art. 46, da LDB, houve a criação do processo de Avaliação das Condições de Oferta dos Cursos de Graduação, na época o Exame Nacional de Cursos (ENC) – Provão, substituído pelo SINAES, prevê que somente haverá autorização, reconhecimento, credenciamento e renovação de cursos mediante a avaliação do curso por especialistas enviados pelo MEC às instituições.

Em sua última edição em 2003, o Provão, instituído pela Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995, pelo MEC como avaliação externa, aplicado aos alunos formandos, avaliou o processo de ensino-aprendizagem dos cursos de graduação do Ensino Superior. Conforme o site www.inep.gov.br/superior/provao/default.asp, foram avaliados 6,5 mil cursos de 26 áreas, perfazendo um total de 470 mil formandos participantes. Na UFSM, foram avaliados 26 cursos, destes, quatorze obtiveram conceito A, oito conceito B e quatro conceito C.

Atualmente, o ENADE é o exame obrigatório aplicado aos estudantes que estão cursando o primeiro e último semestre, selecionados pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), com objetivo de verificar o rendimento do aluno em relação ao conteúdo das disciplinas, as suas habilidades e competências. Integra o SINAES como parte do sistema de avaliação dos cursos das instituições revelando o nível de aprendizagem dos alunos, a qualificação dos cursos, e aprimorando o plano político-pedagógico dos departamentos e unidades da instituição.

De acordo com o INEP, na sua terceira edição, em 2006, o ENADE prevê a participação de 906.950 estudantes (583.190 ingressantes e 323.760 concluintes), distribuídos em 7.833 cursos: Administração, Arquivologia, Biblioteconomia, Biomedicina, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comunicação Social,

Design, Direito, Música, Formação de Professores, Psicologia, Secretariado Executivo, Teatro e Turismo.

Todavia, como as IES são integrantes do sistema nacional de educação e determinadas a seguir as orientações e as determinações legais, esses indicadores passam a fazer parte do conjunto de critérios que devem ser perseguidos pelas IES para o alcance dos melhores resultados em suas avaliações (SILVA & JARDON, 2003, p.60).

4.4 Experiências de gestão de qualidade em educação no Brasil

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), instituição privada, localizada em São Leopoldo/RS, conquistou o prêmio Qualidade RS 2005, do PGQP como reconhecimento da melhoria das práticas de gestão. Tornou-se a primeira universidade da América Latina a conseguir o Certificado ISO 14001 de Gestão Ambiental. Como descrito no site www.unisinos.br/sga, a UNISINOS, “dessa forma, alinha-se com a tendência mundial do uso racional dos recursos naturais e da valorização da vida como um bem alienável”.

O Instituto Militar de Engenharia, do Rio de Janeiro (2000) e o Colégio Militar de Brasília (2004), premiados pelo PQSP. Conforme o site portal.ime.eb.br, o Instituto Militar de Engenharia, com sede no Rio de Janeiro, foi a primeira escola de engenharia das Américas, é um estabelecimento de ensino superior de graduação, de pós-graduação e de extensão para militares e civis, de responsabilidade do Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército Brasileiro. De acordo com o Relatório do Colégio Militar de Brasília (2004, p. 3), essa instituição militar foi criada em 1978, presta serviço educacional nas áreas de ensino fundamental e médio. Tem por finalidade atender ao ensino preparatório para a carreira das forças armadas e ao ensino assistencial para os dependentes de militares do exército e de outras forças. No ensino, está subordinado à Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial e na formação militar, ao Comando Militar do Planalto, ambos são órgãos de assessoramento do exército.

Barbosa et al. (1995, p. 7) afirmam que, a partir de 1991, a Fundação Christiano Ottoni (FCO) começou a atuar na área de educação, trabalhando num projeto pioneiro junto à Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Foi montado outro projeto em 1993 para a formação de núcleos de multiplicadores nos municípios de Betim, Congonhas, Contagem, Divinópolis, Ibirité, Itaúna, João

Monlevade e Pedro Leopoldo. Cada núcleo era responsável pela implantação da Gerência da Qualidade Total na sua escola. Esse trabalho deu origem, em 1994, ao Centro de Qualidade Total da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais que disseminou em toda rede escolar estadual as premissas da Gerência da Qualidade Total.

4.5 Gestão da qualidade nas IFES

Nesta seção foi realizado, pela aluna, um levantamento junto às 56 IFES que fazem parte do FORPLAD, nos meses de julho a outubro de 2005, via e-mail aos responsáveis pelas pró-reitorias, coordenadorias, direções e decanatos de planejamento e administração das IFES. Tinha como objetivo obter informações sobre Gestão de Qualidade nas IFES: adoção e adesão a programas de qualidade, importância da qualidade, utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, visão da Instituição como uma empresa de serviços e mobilização da comunidade universitária em relação à qualidade nessas instituições.

De 56 IFES, 25 instituições responderam ao questionário, representando 44,64%, sendo quatro da Região Nordeste, sete da Região Sul, duas da Região Centro-oeste, cinco da Região Norte e sete da Região Sudeste. Salienta-se que dentre as participantes deste estudo, 22 são universidades, uma é escola superior, uma é faculdade e uma é hospital.

A pesquisa foi dividida nas cinco regiões da federação: Norte, Nordeste, Centro-oeste, Sudeste e Sul. De acordo com o Quadro 8, as IFES que participaram da pesquisa foram:

Regiões da Federação	Total de IFES por região	IFES participantes da pesquisa	Participantes absolutos	Percentual de participações
Região Norte	8	Universidade Federal do Acre (UFAC)	5	62,5%
		Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)		
		Universidade Federal de Roraima (UFRR)		
		Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)		
		Universidade Federal do Tocantins (UFT)		
Região Nordeste	15	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	4	26,66%
		Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)		
		Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM)		
		Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)		
Região Centro-Oeste	4	Universidade de Brasília (UnB)	2	50%
		Universidade Federal de Goiás (UFG)		

Continua...

Continuação.

Regiões da Federação	Total de IFES por região	IFES participantes da pesquisa	Participantes absolutos	Percentual de participações
Região Sudeste	20	Universidade Federal Fluminense (UFF)	7	35%
		Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)		
		Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)		
		Universidade Federal de Viçosa (UFV)		
		Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)		
		Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM)		
		Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)		
Região Sul	9	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	7	77,77%
		Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)		
		Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)		
		Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)		
		Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)		
		Fundação Universidade do Rio Grande (FURG)		
		Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)		
Total	56		25	

Fonte: Relação nominal dos dirigentes das IFES/FORPLAD (junho/2005).

Quadro 8 – Instituições participantes da pesquisa FORPLAD por região.

No Quadro 9, evidencia-se que, das 25 instituições participantes da pesquisa, 32% possuem programas internos de qualidade, 36% aderiram a programas de qualidade, 80% utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, todas afirmam que é importante ter um programa de qualidade, 72% entendem que as instituições são empresas de serviços e 72% possuem pessoas envolvidas com ações para a qualidade, mesmo que essas sejam isoladas.

Questões da Pesquisa	Respostas			
	Sim	%	Não	%
1. Programas internos de qualidade	8	32	17	68
2. Adesão a programas de qualidade estaduais ou do serviço público	9	36	16	64
3. Importância da instituição ter um programa de qualidade	25	100	–	–
4. Utilização do planejamento estratégico	20	80	5	20
5. Instituição vista como uma empresa de serviços	18	72	7	28
6. Mobilização para a qualidade	18	72	7	28

Quadro 9 – Resultados da pesquisa FORPLAD.

Em relação aos programas de qualidade existentes nas instituições, destaca-se o Prêmio Gestão Universitária, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, instituído em 2003, que promove o reconhecimento das iniciativas quanto à melhoria de gestão e aplicação de métodos que conduzam a resultados satisfatórios, estimulando a adoção de ações voltadas para a qualidade dos serviços prestados no âmbito universitário. Além disso, todas as unidades organizacionais podem participar do processo de premiação de acordo com sua categoria:

- unidades acadêmicas (institutos, departamentos);
- unidades administrativas (decanatos, departamentos, prefeitura, bibliotecas, imprensa, incubadoras);
- unidades discentes (empresas juniores, diretórios);
- laboratórios.

As unidades participantes são avaliadas por meio de um questionário tendo como base os critérios de excelência utilizados no Programa da Qualidade no Serviço Público. Esse prêmio é composto de três etapas: a Etapa I é a realização da

auto-avaliação da gestão da unidade, a Etapa II compreende a visita de avaliadores treinados nos critérios de excelência que analisam o desempenho institucional, a Etapa III é o encaminhamento dos relatórios para o julgamento e divulgação das unidades premiadas.

A UFRN possui programa em dois laboratórios: o Laboratório de Metrologia, que presta serviços de calibração de instrumentos para instituições e empresas e o Laboratório de Combustíveis e Lubrificantes que avalia a qualidade dos combustíveis para o Rio Grande do Norte e para a Paraíba em convênio com a Agência Nacional do Petróleo (ANP), e no Departamento de Engenharia de Produção que aderiu ao Programa de Qualidade do Habitat (Construção Civil).

A UFG possui os seguintes programas: Uso Inteligente de Energia Elétrica, Uso Racional da Água e Gestão Integrada de Resíduos.

O programa Uso Inteligente de Energia Elétrica tem uma comissão constituída de docentes e técnicos da área, instituído pela Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD) que gerencia as ações de contratação dos serviços e materiais necessários à melhoria da qualidade estabelecida, elabora e executa projetos e relatórios.

O Programa PURA – Uso Racional da Água possui uma equipe do Centro de Gestão do Espaço Físico (CEGEF), sob a orientação técnica de uma professora da área de Engenharia com doutorado em uso racional de água e que realiza estudos e orienta ações que culminem com essa qualidade como a substituição de materiais hidráulicos de banheiros e copas e recuperação de instalações sanitárias.

O programa Gestão Integrada de Resíduos tem uma comissão coordenada por um grupo de docentes e técnicos das diversas áreas do conhecimento como: Química, Odontologia, Saúde Pública, Engenharias e Biologia. A PROAD criou a figura do Agente Ambiental, servidor representante de cada unidade acadêmica ou órgão administrativo que atua sob orientação da equipe nuclear detectando demandas e propondo ações.

A UNIFEI implementou a ISO 9001:2000.

A UFSCAR desenvolve um projeto de gestão de processos.

A UFSM possui o Programa Qualidade e Avaliação.

A UFPEL possui o Comitê de Qualidade e Produtividade e Programas de Atendimento ao Público.

E o HCPA possui o Programa de Acreditação Hospitalar.

Percebe-se que a UFSM, a FURG, a UFPEL e o HCPA fizeram adesão ao programa estadual, o PGQP, que, de acordo com o site www.portalqualidade.com, é um programa de qualidade do estado do Rio Grande do Sul que tem como objetivo aprimorar a qualidade, na busca da construção de um Estado competente onde a competitividade dos produtos e serviços das organizações gaúchas gerem uma melhor qualidade de vida à população. Foi criado em 1992, e, em 1996, houve a primeira edição do Prêmio Qualidade RS, promove a disseminação e o uso de ferramentas e conceitos de gestão pela qualidade, utilizando critérios semelhantes ao do Prêmio Nacional da Qualidade, até fevereiro/2006, são 564 adesões do setor público: 237 municípios, 160 estaduais e 167 federais. São 459 organizações em geral que já participaram das premiações, e 303 que conquistaram o prêmio.

A UFRN aderiu ao Programa de Qualidade do Habitat – RN (Construção Civil). O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H, instituído em 1998, foi ampliado em 2000 e incluiu as áreas de saneamento e infraestrutura urbana passando a chamar-se de Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat que é um programa federal de adesão voluntária, integrado ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, com o Ministério das Cidades, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e setor privado. É voltado para o setor da construção civil cujas ações envolvem a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva, possui coordenações em diversos estados como no Rio Grande do Norte na qual a UFRN, por meio de seu Departamento de Engenharia de Produção, fez adesão a esse programa.

De acordo com o site www.cidades.gov.br/pbqp-h/apresentacao.htm, “fazem parte do programa diversas entidades representativas de construtores, projetistas, fornecedores, fabricantes de materiais e componentes, comunidade acadêmica e entidade de normalização, além do governo federal”.

A UFSCAR adotou a gestão de processos.

A FMTM adotou a Gestão pela Qualidade Total. O programa foi instalado em 1994 e teve duração até 1997, quando houve mudança na gestão.

A UFSM possui o Programa de Qualidade e Avaliação, instituído em 1999, constituído pela Comissão Executiva de Avaliação Institucional e o Grupo Técnico de Apoio à Qualidade responsáveis pela implementação dos procedimentos e rotinas acadêmicas e administrativas. Tem como base o desenvolvimento do Plano de

Desenvolvimento Institucional (PDI) que busca aprimorar e desenvolver as ações institucionais.

Do total de IFES pesquisadas, somente três instituições fizeram adesão ao PQSP: a UFSJ, a UFPEL e o HCPA.

A adesão de programas de qualidade pelas instituições requer um esforço contínuo em gestão universitária, nesse aspecto, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre obteve o segundo lugar no Concurso de Inovação, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública, em 2004, com o trabalho “Tecnologia da informação como suporte à gestão em controle de infecções hospitalares: impacto na qualidade assistencial”, além de ser Destaque no setor saúde pela Associação dos Hospitais do Rio Grande do Sul e pela Federação dos Hospitais e Estabelecimentos de Serviços de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul, em 2002, pelo pioneirismo na Acreditação Hospitalar que significa estar em conformidade com determinados padrões e ser referência na qualidade assistencial.

A UFPEL recebeu diploma de qualidade conquistando pontuação média de quinhentos pontos no PQSP.

Na questão importância dos programas de qualidade, todas as instituições participantes responderam que consideram importante ter um programa de qualidade, para melhorar o desempenho e atuação da instituição como um todo.

A UFSJ considera que é importante uma organização atuar e buscar resultados com qualidade. A instituição tentou, no período de 2000 a 2002, implantar o PQSP. Como experiência-piloto, a implementação teve início na Prefeitura de Campos. A estratégia era obter resultados para que, de forma gradual, o programa fosse sendo disseminado em todos os setores. A equipe para implementação do programa foi formada por servidores técnico-administrativos e docentes de várias áreas. O insucesso do programa “ocorreu em razão de não existir uma política voltada para adoção de práticas de gestão pela liderança, além das greves ocorridas no período em que estávamos aplicando nosso plano de ação”.

Quanto à utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão, constata-se que a UFT, a UFRA, a UFRR, a UFRN, a UFPB, a ESAM, a UnB, a UFG, a UFF, a UFV, a UFSJ, a UNIFEI, a UFSCAR, a UFPR, a FURG, a UFSC, a UFSM, a UFPEL, o HCPA e a UFRGS utilizam o PE para criar visão de futuro na instituição. E a UFRRJ utiliza o planejamento estratégico somente em alguns

setores. O planejamento estratégico estrutura as ações para obtenção de resultados dentro da organização.

No que diz respeito às instituições serem empresas de serviços, a maioria dos participantes da pesquisa afirmam que a principal função da universidade é o ensino, a pesquisa e a extensão, e é por meio dessas atividades, que a universidade forma profissionais capacitados para atuar no mercado e presta serviços à comunidade, promovendo a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. As instituições que discordam afirmam que, por terem finalidade específica ensino, pesquisa e extensão, são diferentes das empresas, pois prestam serviços à sociedade.

No que se refere à mobilização da comunidade acadêmica, as universidades possuem docentes, técnico-administrativos e discentes envolvidos no desenvolvimento de atividades para a qualidade, como por exemplo, em laboratórios e programas na área ambiental. Ressalta-se que muitos docentes e técnico-administrativos atuam como consultores, avaliadores e examinadores nos programas de qualidade.

Observa-se que iniciativas de criação de prêmios e programas de qualidade nas instituições sofrem descontinuidade por mudança da administração universitária. Há iniciativas isoladas, na busca da qualidade, em alguns setores dentro das universidades.

A Secretaria de Planejamento e a Pró-Reitoria de Planejamento são os órgãos responsáveis em desenvolver ações nas universidades como o desenvolvimento do PDI e a implantação da qualidade total.

Salienta-se que, na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, há uma Coordenadoria de Qualidade que dissemina e implementa os conceitos de gestão para excelência, na Universidade Federal de Itajubá, existe a Secretaria de Planejamento e Qualidade que tem a missão de implementar e certificar o sistema de gestão da qualidade em uma unidade da instituição e no HCPA existe a Assessoria de Planejamento.

Observa-se que o Departamento de Engenharia de Produção é a subunidade responsável pela oferta de cursos de graduação e pós-graduação nas instituições. O Instituto de Engenharia de Produção e Gestão, da UNIFEI, coordena os Cursos de Graduação e Mestrado em Engenharia de Produção e o Curso de Especialização em Qualidade e Produtividade.

Quanto aos cursos de graduação e programas de pós-graduação oferecidos na linha de pesquisa qualidade, destacam-se: de Administração, de Engenharia de Produção, de Desenvolvimento Institucional de Administração, de Engenharia Industrial, de Engenharia de Computação, de Educação, de Gestão Estratégica da Qualidade. A Universidade Federal do Tocantins possui um Núcleo de Estudos que discute Gestão Pública Inovadora.

Observa-se que, na Região Sudeste, das sete universidades participantes da pesquisa, quatro são do estado de Minas Gerais. E na Região Sul, das sete que participaram, cinco são do estado do Rio Grande do Sul. O estado de Minas Gerais destaca-se porque a FCO, na década de 80, começou a trabalhar com o tema qualidade e o estado do Rio Grande do Sul, porque, em 1992, foi criado o PGQP. Esses estados possuem muitas organizações premiadas em programas de qualidade estadual (PGQP) e nacional (PNQ) que servem de referencial em gestão de qualidade como a Companhia Petroquímica do Sul, a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia, a Gerdau Aços Finos Piratini, a Dana Albarus, o Hemocentro Regional de Governador Valadares e a Belgo, de Juiz de Fora, entre outras. A Belgo, ganhadora do PNQ 2004, desenvolveu várias ações para beneficiar a comunidade na qual está inserida, influenciando seus colaboradores e organizações para empenharem-se em causas sociais.

Exemplo de resultado gerado, e que contribui para o desenvolvimento econômico da região, é o Programa Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade (PJFQP), uma iniciativa pioneira no Plano Estratégico da cidade. Assim, o município tornou-se o primeiro no País a implantar um programa próprio de qualidade e produtividade [...] Complementando esta iniciativa, foi instituído o Prêmio Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade que, inclusive, integra a Rede Nacional da Gestão da FNQ – em reconhecimento aos esforços empreendidos pelas organizações em busca da melhoria da qualidade e produtividade de suas empresas e da população (RESENHA FNQ, 2005).

Além desse prêmio do estado de Minas Gerais, existe o Prêmio Mineiro da Qualidade que também integra a Rede Nacional da Gestão da FNQ.

Destacam-se, do total das 25 IFES participantes da pesquisa, seis instituições que possuem programa interno de qualidade, fizeram adesão a algum programa estadual ou do serviço público e possuem mobilização para qualidade, são elas: a UFRN, a UFRRJ, a UFSCAR, a UFES, a UFPEL e o HCPA.

As que somente têm programa interno e mobilização são: a UFG e a UNIFEI.

As que têm adesão a algum programa de qualidade e mobilização são: a UFSJ e a FURG.

As que apresentam apenas mobilização para qualidade são: a UFRA, a UFPB, a UnB, a UFF, a UFV, a UFPR, a UFSC e a UFRGS.

Em síntese, são 18 IFES que realizam algum tipo de atividade na área de qualidade, representando 72% do total das instituições pesquisadas.

4.6 Concepção da UFSM

A trajetória da criação da UFSM começou em 1^o de outubro de 1931, com a Faculdade de Farmácia de Santa Maria, fundada em 30 de setembro de 1931, pela Sociedade de Medicina de Santa Maria, sendo seu primeiro diretor o Dr. Francisco Mariano da Rocha que, nessa época, já se empenhava para o desenvolvimento de um núcleo de ensino superior na cidade. Foi federalizada pela Lei n. 1.254, de 4 de dezembro de 1950.

Em 19 de junho de 1952, pela Lei n. 30.994, a Faculdade de Farmácia de Santa Maria foi integrada à Universidade do Rio Grande do Sul.

A Associação Santa-Mariense Pró-Ensino Superior (ASPES) foi fundada em 2 de maio 1948, presidida pelo Prof. José Mariano da Rocha Filho que reuniu a comunidade santa-mariense composta por organizações políticas, educacionais, religiosas, militares, cooperativas, empresariais e sindicais, e passou a promover as iniciativas em favor do ensino superior. Na década de 70, essa associação passou a chamar-se Fundação Educacional e Cultural para o Desenvolvimento e o Aperfeiçoamento da Educação e da Cultura (FUNDAE) e, até hoje, apóia a Universidade no desenvolvimento do ensino superior.

Com a finalidade de mobilizar a população e as forças vivas de Santa Maria na execução do objetivo maior – interiorizar o ensino superior através da criação de uma Universidade – tinha fundado, em 1948, a Associação Santa-mariense Pró-Ensino Superior (ASPES). Na direção da ASPES e das faculdades de Farmácia e Medicina, foi obtendo a criação de outros cursos superiores, tendo sido, entre 1950 e 1960, vários cursos implantados (MARIANO DA ROCHA FILHO, 1993, p.19).

O Curso de Medicina foi criado pela Portaria n. 234, de 30 de abril de 1954, como anexo à Faculdade de Farmácia. Por haver alunos excedentes no Curso de Medicina em Porto Alegre e por falta de vagas, estes promoveram uma campanha

tendo como líder o Prof. José Mariano da Rocha Filho, para a criação do curso de Medicina em Santa Maria.

O curso transformou-se mais tarde pela Lei n. 2.712, de 21 de janeiro de 1956, na Faculdade de Medicina de Santa Maria, terceira escola médica do País, também incorporada pela Universidade do Rio Grande do Sul. Essa faculdade funcionava em cooperação com a Faculdade de Farmácia utilizando seus laboratórios e material para suas atividades, e com o Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo que, da mesma forma, disponibilizou suas instalações para a realização das aulas práticas do curso.

Em novembro de 1960, o Presidente Juscelino Kubistchek de Oliveira enviou ao congresso um projeto de lei que pretendia a criação da Universidade de Goiás, o Deputado Tarso Dutra, que já havia colaborado com o movimento de criação da Universidade de Santa Maria, conseguiu elaborar uma emenda à lei e incluiu, nesse projeto, a criação da Universidade de Santa Maria (USM).

Fundada em 14 de dezembro de 1960, pela Lei n. 3.834-C, tendo seu idealizador o Prof. José Mariano da Rocha Filho, a Universidade de Santa Maria, instituição de ensino superior, tinha como objetivo atender a sociedade. Foi a primeira universidade brasileira criada em uma cidade do interior, que não-capital do Estado. Reunia, na época, os seguintes estabelecimentos federais: as Faculdades de Farmácia (1931), Medicina (1956), Odontologia (1960), e o Instituto Eletrotécnico, do Centro Politécnico (1960), e também as unidades particulares agregadas: a de Ciências Políticas e Econômicas (1954), de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição (1955), a Escola de Enfermagem Nossa Senhora Medianeira (1955), a Faculdade de Direito (1959), sendo os seus encargos custeados pela Universidade do Rio Grande do Sul, e enquanto não possuía estatuto próprio foi regida pela Universidade do Rio Grande do Sul. Em 1961, foi criada a Escola Agrotécnica de Santa Maria.

O planejamento do *campus* foi organizado em setores: administração, cultura, ensino, residencial, comercial, esportivo e recreativo, manutenção e serviços e produção. [...] A setorização só é evidente na administração central (todas as pró-reitorias e departamentos de administração ficam num único prédio) e nos institutos chamados básicos (fisiologia, química, física, patologia, morfologia...) onde estava prevista a instalação da maioria dos laboratórios que possuem uso comum por parte de diferentes faculdades (BARICHELLO, 2000, p.144).

A cidade universitária foi projetada para proporcionar um convívio permanente entre professores e alunos, oferecer uma infra-estrutura de acordo com as atividades desempenhadas pela Instituição. No seu projeto inicial, foram incluídos: o planetário, a biblioteca, a rádio e televisão, a imprensa universitária, o restaurante universitário, a agência de correios e telégrafos, a igreja, o centro comercial, o museu, o lago para esportes náuticos, a residência para professores, funcionários e alunos, o teatro, o cinema, a casa das nações (espaço para centro cultural com estandes de todas as nações), o centro médico, a prefeitura e a praça cívica com concha acústica.

A Cidade Universitária é uma necessidade funcional do ensino superior; a proximidade entre as Faculdades e Institutos facilita o uso de centros comuns de trabalho. A concentração dentro de um “campus” significa oportunidade de fusão integral do núcleo urbano que o compõe. A unidade física começa a despertar uma unidade moral e pedagógica, um sentimento da convivência, no qual se intensifica o intercâmbio de interesses espirituais, sociais e culturais, tanto entre os estudantes como entre estes e os mestres. [...] Através da Cidade Universitária é que a Universidade atingirá a educação integral, contribuindo à formação do homem social que caracteriza o estilo do homem da época contemporânea (MARIANO DA ROCHA FILHO, 1962, p.55).

Com a Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965, a USM foi federalizada, passando a denominar-se Universidade Federal de Santa Maria.

Em 18 de setembro de 1973, foi aprovado pelo Conselho Universitário que o campus da Universidade tenha o nome do idealizador e fundador, passando a denominar-se “Cidade Universitária Prof. José Mariano da Rocha Filho”.

4.6.1 Contribuição da UFSM para o desenvolvimento regional

Um dos objetivos do Prof. José Mariano da Rocha Filho foi integrar a Universidade com o seu meio de atuação e delimitar as diferentes áreas de abrangência da Universidade chamando-as de “região geo-educacional” [sic], termo que estabeleceu as regiões e sub-regiões microclimáticas de influência da UFSM e de onde provinham os alunos para adquirirem conhecimento e atuarem para a solução dos problemas regionais. Eram sete regiões geoeducacionais: Alto Uruguai, Missões, Campanha, Encosta Superior do Nordeste, Planalto Central, Depressão Central e Serra do Sudeste. Desse modo, foi delimitado a área geoeducacional que, na época, compreendia 116 municípios o que representava 45% da população do Rio Grande do Sul.

Procuramos por isso dividir nossa área geo-educacional de acordo com novos critérios, baseados no solo e, conseqüentemente, nas suas culturas principais, e na mesma ocupação profissional de seus habitantes. Para atingirmos esse “desideratum”, nada melhor do que nos atermos às regiões micro-climáticas, ou sejam aquelas que além da mesma “rocha-mãe”, possuam idênticas condições climáticas, tais como clima, a mesma precipitação pluviométrica etc, e, conseqüentemente, as mesmas culturas, a mesma pecuária, idênticas indústrias ou exploração de minérios, etc. (MARIANO DA ROCHA FILHO, 1969, p.7).

A utilização do termo “multiversidade ou universidade com campus múltiplos, significa um conjunto de campus constituindo partes integrantes de uma mesma universidade”, influenciou o Prof. José Mariano da Rocha Filho quando fez sua viagem aos Estados Unidos.

Com a criação do Campus Avançado de Roraima, em 1969, a UFSM deu início à integração e ao desenvolvimento da educação na Amazônia. O Campus serviu de base para o Projeto Rondon, ao qual professores e alunos superaram a distância, o clima, a falta de recursos para prestarem assistência às populações carentes.

Atendendo a apelo do governo presidido pelo Presidente Arthur da Costa e Silva, e dentro do Sistema Multiversidade, estabeleceremos no próximo dia 1 de agosto, com presença do Ministro Costa Cavalcanti do Interior, do governador Leal Dalcin do Território de Roraima, um convênio entre a Universidade Federal de Santa Maria, o Ministério do Interior e o Território de Roraima criando o campus avançado de Roraima e institucionalizando assim, de uma só vez, o projeto Rondon e a Multiversidade no Brasil, sendo quase certa a presença nesse ato do Ministro Tarso Dutra (MARIANO DA ROCHA FILHO, 1969, p.13).

O Projeto Rondon extinto em 1989, foi reativado em 2004, e a UFSM está novamente participando de suas atividades, realizando em 2005 a expedição para a cidade de Marechal Thaumaturgo, no Acre e em 2006, para a cidade de Tabatinga, no Amazonas.

O Prof. Mariano da Rocha Filho (1962, p. 54) projetou a Universidade com uma visão “...estruturada nos moldes em que existem e são compreendidas as Universidades dos principais centros do mundo, mas tendo em vista a nossa realidade brasileira...”, com interligação entre as unidades universitárias, construindo uma cidade universitária que oferecesse uma infra-estrutura dinâmica, e com uma visão regionalista, o Prof. Mariano da Rocha Filho (1993, p. 21) “...parte do princípio

de que a terra deve orientar a educação do homem”, representando uma oportunidade de profissionalização aos estudantes da região.

Sua obra se caracterizou por uma ampla visão, por ser inovadora, por proporcionar o processo de modernização do ensino superior com a criação de diversos cursos e colégios integrados no Estado e por desenvolver a região.

Três características distinguiam a proposta da UFSM das demais concepções de universidades brasileiras então existentes. A primeira foi a preocupação em relação ao acesso ao ensino superior por parte de todas as camadas sociais e, especialmente, da população do interior. Contribuía para essa concepção uma longa experiência em andamento que incluía bolsa de estudo aos estudantes carentes, implementada desde 1947 junto à Faculdade de Farmácia de Santa Maria. O segundo diferencial era a concepção do *campus* universitário como um espaço comunitário, como uma oportunidade de “vivenciar o espírito universitário”. Em terceiro lugar, a educação deveria ser ministrada em ampla sintonia com o ambiente da região, fazendo uma aliança entre a terra, o homem e a educação, embora não devesse ser descuidada a ciência de base e o ensino das humanidades (BARICHELLO, 2000, p.59).

Com sua dedicação ao ensino superior, sobretudo ao ensino e à pesquisa realizou inúmeras viagens ao exterior, visitando e conhecendo as universidades nos Estados Unidos, na Europa (Alemanha) e na América Latina (Venezuela) onde projetou a Instituição internacionalmente:

...procurou atrair educadores de todas as nacionalidades para a sua universidade, estabelecendo convênios com inúmeras universidades estrangeiras. Destacamos o convênio com a ONU, através da UNESCO, da FAO e do Banco de Desenvolvimento, criando a chamada Operação Oswaldo Aranha, visando o desenvolvimento do setor agro-pecuário da região geo-educacional da UFSM. E o convênio com a OEA, do qual resultou a Faculdade Interamericana de Educação (MARIANO DA ROCHA FILHO, 1993, p.21).

No ano de 1967, realizou-se o 1^o Encontro entre Reitores de Universidades Alemãs e Brasileiras, na UFSM, com o tema central “As bases para um intercâmbio mais efetivo entre as Universidades Brasileiras e Alemãs”, com a participação de reitores da Universidade de Frankfurt, da Universidade de Münster, da Universidade Federal de Santa Catarina, da Universidade Federal de Goiás, da Universidade do Pará, da Universidade Federal do Ceará, da Universidade Federal do Espírito Santo, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, do Secretário-Executivo do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e da Universidade da Bahia.

Como descrito nas “Notícias da USM” (1967, p. 2), esse encontro teve como finalidades principais:

- Aumentar o intercâmbio entre professores e alunos das nossas universidades.
- Possibilitar maior assistência das universidades alemãs às universidades brasileiras.
- Conseguir um crédito de, no mínimo, cem milhões de marcos, para o equipamento ou reequipamento das universidades do Brasil.
- Promover pesquisas sobre temas de interesses recíprocos no Brasil, na América Latina, na Alemanha, com o auxílio da Íbero América Stiftung, da Íbero América Verrein e com o concurso do Banco Ultramarino Alemão.

De acordo com Prof. Mariano da Rocha Filho (1993, p. 33), a missão da universidade “...além de transmitir a cada nova geração os conhecimentos acumulados no passado, tem uma outra e transcendente finalidade, qual seja a de desencadear o progresso, desvendando novos horizontes”. Na sua visão o homem é capaz de transformar e desenvolver sua região, buscando soluções para a população e melhor aproveitamento e preservação da terra. Também (1993, p. 81) “deve haver um equilíbrio perfeito entre “a terra, o homem e a educação” e que “devemos educar o homem para o aproveitamento integral e a menor destruição possível do solo onde vive”.

Desse ponto de vista, as universidades têm papel de formar recursos humanos capazes de desenvolverem a nação por meio de seu conhecimento e de sua pesquisa.

Como afirma o Prof. Mariano da Rocha Filho (1962, p. 13) sobre a importância da pesquisa na universidade, “somente a universidade capaz de desbravar novos rumos, através da pesquisa, poderá ser considerada, efetivamente, um sol com luz própria, com calor vivificante”.

Hoje são 249 grupos de pesquisa, de acordo com o Diretório de Pesquisa da UFSM – 2005, que atuam nas oito áreas do conhecimento, da CAPES. Como caracteriza o PDI/UFSM (2002, p. 117) “estes grupos executam projetos de pesquisa vinculados ou não aos Programas de Pós-Graduação”, ampliaram-se com a criação de novos cursos e linhas de pesquisa, e atuam na construção de profissionais e líderes capazes de contribuir na solução de questões sociais.

4.6.2 Estrutura da UFSM

A UFSM é uma instituição federal de ensino superior, constituída como autarquia educacional de regime especial, vinculada ao MEC.

De acordo com o Estatuto/UFSM (2001, p. 7 e 8), destina-se a promover a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão; fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, filosófico, literário, artístico e desportivo; formar profissionais e especialistas de nível superior e de nível médio nas áreas tecnológicas e preparar recursos humanos qualificados, por meio dos cursos de pós-graduação. Tem como objetivos: a pesquisa pura e aplicada; o ensino de formação e o aperfeiçoamento de profissionais, técnicos e pesquisadores de alto nível; o estudo dos problemas relacionados com o progresso da sua região geoeconômica, do Estado e do País; o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular, os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com essa uma relação de reciprocidade; o fortalecimento da paz e da solidariedade universais, entre outros.

Caracterizada por uma multifuncionalidade de ensino, pesquisa e extensão, que abrange múltiplas atividades e especialidades, é na sua função social que reside a essência da Universidade. A produção do saber e o saber em si, não têm sentido se não puderem responder a interesses fundamentais da sociedade e ao comprometimento absoluto com o bem comum. Com base nisso é que a UFSM tem procurado orientar suas ações, já que desde sua origem está destinada ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa pura e aplicada, da extensão e à prestação de serviços à comunidade, estando voltada para a formação profissional, visando ao cultivo da ciência e tecnologia em função do desenvolvimento regional e do saber universal (UFSM/PDI, 2002, p.121).

A estrutura universitária (Anexo B) é formada:

- no nível superior pela Reitoria e os órgãos de deliberação: os Conselhos de Curadores, Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- no nível intermediário pelas unidades universitárias e órgãos suplementares;
- e no nível inferior pelos 67 departamentos didáticos.

Cabe ao Conselho de Curadores, controlar e fiscalizar a gestão econômico-financeira da Universidade; ao Conselho Universitário, deliberar em assuntos administrativos e da política geral da Universidade e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão tratar de assuntos de ensino, pesquisa e extensão.

A UFSM é constituída pela Administração Superior (reitoria e conselhos), por oito unidades universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Tecnologia, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Ciências Naturais e Exatas e Centro de Educação e três unidades de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Colégio Politécnico de Santa Maria e Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

O Conselho Universitário aprovou pelo Parecer n. 31, de 20 de julho de 2005, o Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM (CESNORS), com *campi* em Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, a Universidade passa a contar com nove unidades universitárias. O CESNORS tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento da região norte do estado do Rio Grande do Sul, visando à expansão da educação pública superior. Em atendimento aos objetivos do governo federal foram criados, pelo Parecer n. 036/06, da Comissão de Legislação e Regimentos, de 12 de abril de 2006, o Centro de Tecnologia de Alegrete, o Centro de Ciências Rurais de São Gabriel, o Centro de Ciências Sociais de São Borja, o Centro de Ciências Agrárias de Itaqui e o Centro de Ciências da Saúde de Uruguaiana que, temporariamente, farão parte da estrutura da UFSM até a criação da Universidade Federal do Pampa.

Conforme o Estatuto UFSM (2001, p. 20) no seu art. 32 “a administração de cada uma das unidades universitárias será feita por meio dos seguintes órgãos: I – conselho do centro; II – direção do centro; III – colegiado departamental; e IV – chefia dos departamentos”.

Os órgãos suplementares desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão prestando atendimento às subunidades do centro e serviços à sociedade.

O departamento didático é a menor fração da estrutura universitária, dentre muitas funções, coordena o trabalho do pessoal docente, visando à unidade e à eficiência do ensino, da pesquisa e da extensão e agrupa as disciplinas afins, abrangendo diversas áreas do conhecimento.

A UFSM está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, distante 290 km da capital, Porto Alegre. Tem sua sede localizada no Bairro Camobi, na cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho” onde é realizada a maior parte das suas atividades acadêmicas e administrativas. A extensão total da UFSM é de 1.863,57 hectares dos quais as edificações perfazem

um total de 252.711,38 m² de área construída no *campus*, além de 22.259,41 m² localizados no centro da cidade de Santa Maria. Juntamente com as edificações nos municípios de Frederico Westphalen e Jaguari com 16.477,57 m², perfazem um total de 291.448,36 m² de área construída da UFSM.

4.6.3 Gestão da qualidade na UFSM

A Universidade se inseriu no Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Em 1994, fez adesão ao Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) e participa do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – Comitê Universidades, desde 1999.

Pelo Parecer n. 015/99, de 28 de abril de 1999, do Conselho Universitário, a UFSM instituiu o Programa de Qualidade e Avaliação na UFSM, sendo constituído por um Comitê Estratégico que coordenava o Grupo Técnico de Apoio à Qualidade (GTAQ) e a Comissão Executiva de Avaliação Institucional (CPAVI).

Assim, o Programa de Qualidade e Avaliação na Universidade Federal de Santa Maria propõe uma sistemática que contempla duas ações básicas. Por um lado, prevê a existência de um comitê estratégico responsável pela criação de uma estrutura de planejamento institucional que coordene o posicionamento estratégico da UFSM diante do ambiente e sustente as ações da Administração Superior. Por outro, visa incrementar a sistemática de aperfeiçoamento da rotina administrativa e acadêmica através da criação de uma Comissão Executiva de Avaliação Institucional e o Grupo Técnico de Apoio à Qualidade, coordenados pelo Comitê Estratégico (UFSM/PDI, 2002, p.123).

Ao Comitê Estratégico coube o estabelecimento da Visão de Futuro que é “ser reconhecida como referencial de excelência no ensino, pesquisa e extensão pela comunidade científica e pela sociedade em geral”; dos Valores que são “liberdade, comprometimento social, cidadania, justiça, educação e respeito, democracia, criatividade, identidade, responsabilidade, pluralidade, integração, consciência ética”; e da Missão, “promover ensino, pesquisa e extensão formando lideranças capazes de desenvolver a sociedade”.

A CPAVI se responsabilizava pelo desenvolvimento do processo de avaliação nos diferentes segmentos da universidade e estabelecimento de indicadores de desempenho, enquanto que o GTAC gerenciava as ferramentas de gestão da

qualidade, pela busca da melhoria do desempenho dos processos e realimentação dos objetivos e metas da Administração Superior.

A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) prestou assessoria para o desenvolvimento do programa e implementa o planejamento estratégico na Instituição.

Esse programa iniciou em 1998, com um ciclo de palestras de sensibilização sobre o “Movimento da Qualidade”, “A Experiência da FURG no Programa de Melhoria da Qualidade”, e a “Divulgação do Programa Qualidade e Participação na Administração Pública”. Após, foi realizado um Seminário “Desdobramento das Diretrizes: Um Método Aplicado às Instituições de Ensino”.

Com a implementação do referido programa, busca-se o aumento da capacidade didático-pedagógica, administrativa, gerencial e financeira da instituição, considerando-se que a Qualidade na Administração Pública consiste na avaliação da gestão como um todo, ou seja, do nível operacional passando pelo nível intermediário ao estratégico, valorizando a educação como fator de desenvolvimento regional, de busca de excelência e relevância da atitude acadêmica e da construção da cidadania (MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA DA QUALIDADE E AVALIAÇÃO DA UFSM, 1999)

Hoje o PAIUB foi substituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, tem como objetivo promover a avaliação das IES, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico dos estudantes. Esse processo de avaliação é realizado pela avaliação interna ou auto-avaliação da Instituição e avaliação externa de avaliação institucional e de cursos e do ENADE.

E pela Portaria MEC n. 2.051, de 9 de julho de 2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação do sistema. De acordo com essa portaria, o SINAES tem como finalidade:

a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (PORTARIA MEC N. 2.051, 2004, p.1).

Como relata o Informativo MEC, Reforma da Educação Superior (2005, p. 8), o SINAES representa uma nova forma de avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos alunos no início e no final do curso, permitindo avaliar o seu conhecimento ao longo do processo de formação profissional.

O processo de avaliação do SINAES subsidia o processo de credenciamento e renovação de credenciamento de instituições, e a autorização, o reconhecimento e a renovação de cursos de graduação.

A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) é o órgão que coordena e supervisiona o SINAES, tem como atribuição:

- propor e avaliar procedimentos e mecanismos da avaliação institucional de cursos e de desempenho dos estudantes;
- estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação;
- formular propostas para o desenvolvimento das IES, baseada nas análises produzidas pelo processo de avaliação; entre outras.

A avaliação das universidades é de responsabilidade do INEP, que realiza periodicamente programas de capacitação dos avaliadores que compõem as comissões externas de avaliação institucional e de cursos e orienta os procedimentos da auto-avaliação nas instituições.

O art. 8º dessa Portaria descreve que “as atividades de avaliação serão realizadas devendo contemplar a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da instituição de educação superior”.

A avaliação institucional só terá sentido e apresentará resultado se for movida por um esforço solidário e comprometido de toda a comunidade universitária, que deverá incorporá-la à cultura institucional. Não se trata de opor avaliadores e avaliados, mas de avaliar a instituição na sua totalidade (UFSM/PDI, 2002, p.123).

Cada instituição deverá possuir sua Comissão Própria de Avaliação que será responsável pela avaliação interna ou auto-avaliação, sistematização e prestação das informações solicitadas pelo INEP. Na UFSM, a Portaria n. 40.065, de 26 de abril de 2006, constituiu a Comissão Própria de Avaliação, formada por 16 participantes, oito docentes, quatro servidores técnico-administrativos, dois representantes da comunidade e dois discentes.

As comissões externas de avaliação das instituições examinarão *in loco* na instituição o PDI, os relatórios da auto-avaliação, dados gerais do Censo da Educação Superior e Cadastro das IES, relatórios e conceitos CAPES para os cursos de pós-graduação e informações sobre os cursos de graduação e o ENADE.

As comissões externas de avaliação de cursos é formada por especialistas de cada área do conhecimento que atribuirá um conceito a cada uma das dimensões avaliadas, nesse processo, identificam-se as condições de ensino oferecidas aos estudantes, o perfil do corpo docente, as instalações físicas e o plano didático-pedagógico.

A avaliação do desempenho dos estudantes realiza-se por meio do ENADE que verifica o desempenho dos alunos em relação aos conteúdos programáticos de cada curso de graduação. É aplicado anualmente, os estudantes são selecionados, por amostragem, no primeiro e no último ano dos cursos de graduação.

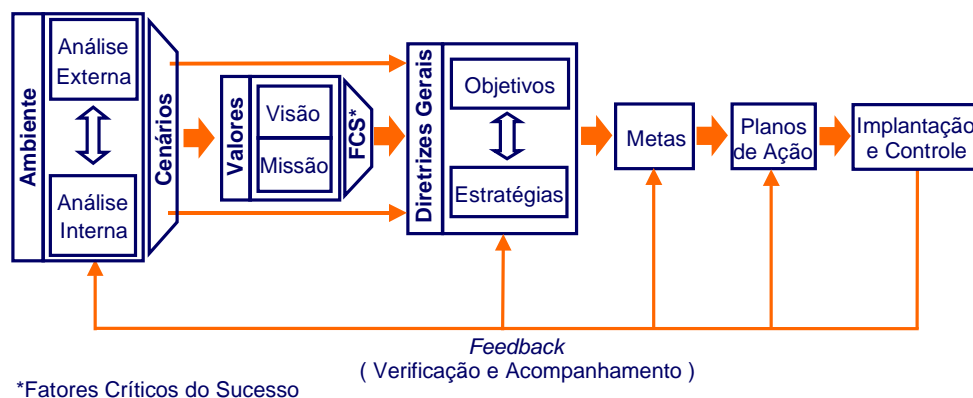
Com o estabelecimento do SINAES, houve revisão, em dezembro de 2004, das atribuições e competências da Secretaria da Educação Superior (SESu), do Conselho Nacional de Educação (CNE), da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e do INEP, com o objetivo de conferir maior desempenho nas suas atividades. Como caracteriza o Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC (2004, p. 1), “no contexto dessa revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI”. O PDI é o documento que identifica, apresenta características e funcionamento da IES, exigido pelo INEP, possui validade de cinco anos, comprova o desenvolvimento das atividades da instituição por meio do planejamento estratégico, é composto por seis eixos temáticos, a saber:

- o perfil organizacional (finalidade, responsabilidade social, políticas de ensino, de pesquisa e de extensão e objetivos gerais da instituição);
- a gestão institucional (estrutura organizacional, pessoal e de atendimento aos discentes);
- a organização acadêmica (didático-pedagógica e oferta de cursos e programas de graduação, seqüenciais, de formação pedagógica, de pós-graduação, de extensão e pesquisa);
- a sua infra-estrutura (acadêmica, física, comunicação interna e externa);

- os aspectos financeiros e orçamentários;
- e a avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

...a proposta de planejamento, apresenta especial destaque no objetivo de “Buscar uma maior eficácia administrativa no desenvolvimento das atividades universitárias”. Tal objetivo prevê, para sua consecução, a implantação do Programa Qualidade e Avaliação, que por sua vez conta com o Planejamento Estratégico como um efetivo instrumento administrativo para o direcionamento dos recursos e implementação de ações pré-estabelecidas e priorizadas (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UFSM REFERENCIAL TEÓRICO, 1999, p.10).

O modelo de planejamento estratégico da Instituição envolve técnicas de gestão e procedimentos para atingir os objetivos, otimizar recursos e obter resultados, é composto de seis etapas conforme a publicação Planejamento Estratégico – UFSM Referencial Teórico (1999, p. 17):



Fonte: Planejamento Estratégico – Referencial Teórico/PROPLAN/UFSM.

Figura 4 – Modelo de planejamento estratégico da UFSM.

A primeira etapa compreende a análise do ambiente da organização (externo e interno), identificando-se as oportunidades e ameaças e também os pontos fracos e fortes, para ser possível estabelecer os cenários em que a instituição deverá atuar.

A segunda etapa é a definição de valores, visão e missão, dos fatores críticos do sucesso que são as condições fundamentais para a instituição ter sucesso no ambiente no qual está inserida.

A terceira etapa é constituída pela diretrizes gerais que derivam os objetivos propostos e as estratégias para alcançá-los.

E as etapas seguintes são o estabelecimento das metas e ações, bem como a implementação e controle das atividades propostas.

O processo de implantação do Planejamento Estratégico culminou com a realização de um seminário que reuniu representantes das unidades da Administração Central, tendo por objetivo a provocação de debates e a geração de subsídios para a definição de diretrizes estratégicas, objetivos e metas. Juntamente com os resultados obtidos nos diferentes seminários, foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional para o período 2001-2005, no qual estão elencados a Visão de Futuro, a Missão Institucional, bem como os Objetivos Estratégicos, Estratégias e Ações nas áreas de Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa, Ensino Médio e Tecnológico, Extensão, Assuntos Estudantis, Administração e Planejamento e de Recursos Humanos (PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL UFSM, 2005, p.13).

Atualmente o Planejamento Estratégico da UFSM tem sua metodologia consolidada, e suas atividades se estendem aos órgãos executivos e unidades universitárias.

5 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos empregados para a consecução dos objetivos propostos e as técnicas utilizadas em pesquisa qualitativa. Também destaca a gestão da qualidade nas IFES e a gestão da UFSM descrevendo sua estrutura e abordando o tema qualidade na Instituição.

5.1 Caracterização da pesquisa

O estudo tem como foco a pesquisa social que de acordo com Richardson (1999), é o desenvolvimento da visão humanística, é conhecer a realidade, é obter conhecimento para solucionar problemas específicos e produzir teorias. O mesmo autor (1999, p. 30) ressalta que a “...meta fundamental das ciências sociais: o desenvolvimento do homem e da sociedade”.

Demo (1995, p. 14) afirma que “construir ciências sociais não é pretender produtos acabados, verdades definitivas, mas cultivar um processo de criatividade marcado pelo diálogo consciente com a realidade social que a quer compreender, também para a transformar”.

A pesquisa se classifica em pesquisa qualitativa, por procurar entender um fenômeno social, analisar dados específicos, descrever a complexidade da organização, comparar variáveis, possibilitar maior compreensão de particularidades e contribuir para o processo de gestão das organizações, do tipo estudo de caso, que conforme Yin (2001), estuda fenômenos contemporâneos inseridos na vida real, é usado em pesquisa de administração pública, estudos organizacionais e gerenciais, entre outros. Nesse aspecto, o estudo de caso deve ser profundo, detalhado, bem-delimitado, particular, interpretar um contexto e retratar a realidade.

O objeto de estudo foi a Universidade Federal de Santa Maria onde, primeiramente, se fez um resgate histórico da Instituição, contextualizando o ambiente onde ela se localiza, o papel que representa para a sociedade, sua influência na região e no Estado.

O estudo também é classificado como exploratório-descritivo que, de acordo com Gil (1996), tem como alvo explicitar e aprimorar concepções, envolver

levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de exemplos que auxiliem a compreensão; e descrever características de um fato estabelecendo relações entre variáveis.

De acordo com Marconi & Lakatos (2003, p. 183), “a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o tema em estudo”. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica teve como base documentos como relatórios, livros, revistas, jornais, internet, dissertações e teses, artigos científicos, leis, decretos, boletins que abordavam informações e conhecimentos sobre qualidade, modelo de gestão e universidades.

5.2 Coleta dos dados

Etapa em que se aplicou à entrevista, corresponde à fase intermediária da pesquisa. Após, seguem-se as tarefas da análise das informações, de discussão dos dados com a conclusão.

O universo da pesquisa foi a Reitoria da UFSM, compreendida pelas Pró-Reitorias, órgãos de direção e assessoramento, como a Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa e Pró-Reitoria de Recursos Humanos, e também os órgãos executivos (Departamento de Material e Patrimônio, Departamento de Controle e Registro Acadêmico, Comissão Permanente de Vestibular) e suplementares centrais (Centro de Processamento de Dados).

O instrumento da coleta de dados utilizado foi um questionário aplicado sob forma de entrevista com perguntas abertas, permitindo aos entrevistados que respondessem livremente e abordassem seu conhecimento e suas experiências. Para Cervo & Bervian (2002, p. 48), “as perguntas abertas, destinadas à obtenção de respostas livres, embora possibilitam recolher dados ou informações mais ricas e variadas, são codificadas e analisadas com mais dificuldade”.

As entrevistas se caracterizaram como não-estruturada, em que, de acordo com Marconi & Lakatos (2003, p. 197), “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. [...] Em

geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal”.

Foram 24 entrevistados: reitor, pró-reitores, diretores de órgãos executivos e suplementares, coordenadores de unidade, servidores que têm atuação em áreas administrativas ligadas às pró-reitorias e pesquisador de uma pró-reitoria, todos selecionados de acordo com a função que desempenham na estrutura da Instituição com as dimensões do questionário.

O procedimento adotado para a realização da entrevista foi, primeiramente, o agendamento prévio com os informantes, explicando-lhes a finalidade da pesquisa. Nesse momento, foi entregue o questionário da pesquisa, podendo o entrevistado esclarecer dúvidas referentes ao significado dos termos, e também o entrevistador formular as perguntas de maneira diferente, assegurando sigilo das respostas. O desenvolvimento da entrevista foi padronizado, iniciando com registro de data, a identificação e o cargo do entrevistado, num tempo que variou entre trinta minutos a duas horas por entrevista.

Por meio das entrevistas, obtiveram-se informações de quais as práticas de gestão adotadas pela Instituição que estão de acordo com os critérios do PQSP. Procurou-se obter uma visão mais específica sobre as ações realizadas pela Instituição, compreendendo a realidade na qual está inserida.

As questões respondidas foram adaptadas do modelo de gestão do PQSP, para melhor entendimento dos termos e descrição das práticas adotadas na Instituição. Os questionários possuíam, em média, 19 itens agrupados em seis dimensões: liderança, estratégia e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos (Anexo C).

5.3 Limitações da pesquisa

A pesquisa se caracterizou como estudo de caso, com foco na UFSM. Por isso, seus resultados não podem ser generalizados para todas as IFES, pois cada uma tem suas especificidades e atuam em um contexto regional diferente.

A falta de tempo por parte dos entrevistados prolongou a pesquisa, em alguns casos, e as entrevistas foram realizadas em diversas etapas.

Em razão da estrutura da Universidade ser complexa, algumas dimensões foram divididas e entregues ao órgão responsável para que respondesse às questões.

A dimensão resultados não foi considerada na pesquisa por não abranger as áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Embora o modelo de gestão do PQSP seja exclusivo para o serviço público, e as questões muito abrangentes, houve dúvidas quanto ao significado das perguntas que poderiam ser melhor adaptadas para as universidades federais.

6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS NA UFSM

Este capítulo analisa as respostas das entrevistas realizadas considerando as seis dimensões: liderança, estratégia e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos.

6.1 Dimensão: Liderança

Definido pelo PQSP, essa dimensão considera o papel da liderança e suas responsabilidades sob os seguintes aspectos: estruturação e funcionamento do sistema de liderança, disseminação dos valores e diretrizes da instituição e análise do desempenho global.

Nessa dimensão, a pesquisa foi realizada com o dirigente máximo da Instituição, o Reitor, que tem a função de coordenar a Universidade nas atividades referentes à elaboração da proposta orçamentária, nomear e exonerar pessoal do quadro efetivo, conferir graus e assinar diplomas e certificados, firmar convênios, instituir comissões, convocar e presidir as reuniões dos conselhos, baixar provimentos, resoluções, portarias decorrentes da decisão dos conselhos, dentre outras.

6.1.2 Considerações gerais da dimensão liderança

Observa-se que a liderança na UFSM é exercida seguindo sua estrutura organizacional, ou seja, as decisões são tomadas e repassadas aos demais níveis hierárquicos pertinentes à informação.

A Universidade é regida pela Lei n. 9.394, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996, pelo Estatuto, aprovado pela Portaria n. 801, de 27 de abril de 2001, pelo Regimento Geral aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN) em 9 de novembro de 1989, pelos regimentos dos órgãos e das unidades universitárias e as resoluções dos Conselhos Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão.

De acordo com o Estatuto da UFSM, a Administração Superior é composta pelos Conselhos Superiores e Reitoria. Os Conselhos Superiores: Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão, e Curadores são órgãos de deliberação coletiva aos quais compete a aprovação, homologação, indicação, coordenação, emissão de parecer e fiscalização, respectivamente, sobre assuntos administrativos; de ensino, pesquisa e extensão e referente ao controle econômico-financeiro. A estrutura intermediária é composta pelas unidades universitárias e órgãos suplementares; e no nível inferior pelos departamentos.

A Reitoria, exercida pelo Reitor, é um órgão de execução e coordenação que trata das atividades universitárias. Compõem-se de: órgãos de direção e assessoria (sete pró-reitorias: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Pró-Reitoria de Planejamento e Prefeitura da Cidade Universitária); órgãos suplementares centrais (Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM, Centro de Processamento de Dados – CPD, Biblioteca Central – BC, Imprensa Universitária, Restaurante Universitário – RU, Editora e Orquestra Sinfônica), órgãos executivos da administração superior (Departamento de Contabilidade e Finanças – DCF, Departamento de Material e Patrimônio – DEMAPA, Departamento de Controle e Registro Acadêmico – DERCA, Procuradoria Jurídica – PROJUR, Coordenadoria de Comunicação Social, Divisão de Arquivo Geral – DAG, Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD, Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – CIS, Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo – COPSIA, Comissão Permanente de Vestibular – COPERVES e Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico.

Utiliza como canais de comunicação com a comunidade interna e externa o jornal da UFSM, a Rádio Universidade, a TV Campus e a agência de notícias.

A busca de novas oportunidades ocorre em eventos como feiras e fóruns, e também por meio das publicações que podem vir a dar origem aos convênios e projetos que poderão ser de forma interdisciplinar nas diversas áreas da Instituição.

A Feira das Profissões, realizada desde de 1998, é uma ação que promove o encontro de instituições de ensino superior com professores, pais e alunos que têm a oportunidade de conhecer melhor a Universidade nos seus laboratórios, biblioteca,

museus, assistir em palestras e obter em informações sobre as várias profissões oferecidas pelas instituições.

Os recursos da Instituição são usados para ações de capacitação e treinamento das pessoas, aquisição de equipamentos, espaço físico e mobiliário, investimento em tecnologia e comunicação interna e externa. Além dos recursos do próprio orçamento, há recursos recebidos de convênios com órgãos do governo como a Secretaria de Educação Superior do MEC, órgão responsável pelo planejamento, coordenação e supervisão do processo da Política Nacional de Educação Superior, com as fundações vinculadas à Instituição a Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência (FATEC) e Fundação Educacional e Cultural para o Desenvolvimento e o Aperfeiçoamento da Educação e da Cultura (FUNDAE) que prestam serviço de apoio a projetos de ensino, pesquisa e extensão, e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico por um período determinado.

O estímulo às pessoas para gerarem novas idéias ocorre por meio de reuniões. O desenvolvimento de suas habilidades realiza-se por meio de programas de treinamento coordenados pela Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH).

A Instituição dissemina os valores e diretrizes do MEC por meio de portarias, memorandos-circulares. E da própria Instituição por meio de painéis, jornal mensal da Instituição, da Rádio Universidade, TV Campus, entrevistas, correspondências oficiais, audiências, apresentações a diversos órgãos governamentais municipais, estaduais e federais, publicações de artigos e a internet.

A PROPLAN é o órgão responsável pela elaboração do PDI, documento utilizado pelo INEP no processo de avaliação da Universidade.

As ações implementadas para criação do comprometimento das pessoas a cultura da excelência foram o aumento da qualificação do pessoal do quadro, do número de cursos de graduação e pós-graduação, da ampliação dos laboratórios, do investimento na infra-estrutura da Instituição.

O Sistema de Informações para o Ensino (SIE) estabeleceu os procedimentos-padrão de trabalho com os seus vários módulos que abrangem toda a Instituição de: recursos humanos, serviços gerais, protocolo e arquivo, hospitalar, administração orçamentária e financeira, acadêmico, bibliotecas e projetos e produção intelectual.

A cada semana, nas segundas-feiras, ocorre uma reunião no Gabinete do Reitor com os órgãos de assessoramento e executivos para discussão de problemas e avaliação do desempenho da Instituição na qual são analisados relatórios e indicadores da gestão.

6.2 Dimensão: Estratégias e Planos

Aborda a formulação das estratégias, considerando análise ambiental e envolvimento das pessoas. Desdobra essas estratégias em planos de ação e, por conseguinte define e implementa o sistema de medição do desempenho.

Nessa dimensão, a pesquisa foi realizada na Pró-Reitoria de Planejamento que coordena as atividades de planejamento administrativo, econômico, informacional e de convênios no âmbito da universidade.

6.2.1 Considerações gerais da dimensão estratégias e planos

Percebe-se que a UFSM utiliza para a formulação de estratégias a metodologia do planejamento estratégico, que estabelece por meio da análise do ambiente interno e externo respectivamente os pontos fortes e pontos fracos e as oportunidades e ameaças, a missão, visão e valores para a definição das diretrizes, metas e planos de ação.

O órgão de assessoramento responsável pela sua implementação é a PROPLAN.

As principais áreas envolvidas nesse processo são ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional. De acordo com o PDI 2001-2005, os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças são:

- pontos fortes: qualificação docente, credibilidade da Instituição, ensino público, gratuito e de qualidade, programa de assistência aos estudantes, parcerias em projetos de desenvolvimento regional, área física, diminuição do índice de evasão;
- pontos fracos: falta de um programa permanente de capacitação, deficiências nos laboratórios, falta de cultura de planejamento das ações, mapeamento de processos meios e fins;

- oportunidades: fontes de financiamento, relações internacionais, elevada demanda de candidatos às vagas oferecidas nos processos de seleção para ingresso, emendas orçamentárias, abrangência populacional;
- ameaças: contingenciamento dos recursos orçamentários, política econômica e salarial, excesso de legislação, não-reposição dos recursos humanos.

A integridade das informações internas é garantida por meio do SIE, banco de dados de responsabilidade de cada unidade, com monitoramento da PROPLAN.

As fontes de informações externas utilizadas são: documentos e publicações oficiais do governo federal, sistemas como: Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), informações obtidas nos sites da CAPES, CNPq, agências de fomento e ministérios.

As estratégias da Universidade são comunicadas a todas as partes interessadas por meio da Rádio Universidade, da televisão, da internet e de correspondências.

A Instituição realiza o desdobramento das estratégias em plano de ação na segunda etapa do seminário de planejamento estratégico quando as unidades da reitoria encaminham seus planos de ação para a PROPLAN para a consolidação.

A alocação de recursos para implementação dos planos de ação ocorre quando o orçamento é disponibilizado pelo MEC, por meio de fontes alternativas de financiamento, de emendas individuais e de bancadas dos parlamentares. Os recursos da Universidade alocados para execução dos principais planos são distribuídos de seguinte maneira: 30% com assistência estudantil, 49% para as unidades universitárias, sendo que, desses, 10% são utilizados em programas de incentivo a pesquisa e a extensão (5% para o Fundo de Incentivo à Pesquisa – FIPE e 5% para o Fundo de Incentivo a Extensão – FIEEX) e o restante para manutenção da estrutura da universidade (água, luz, telefone, vigilância, limpeza, etc.).

Os planos de ação são elaborados pelos responsáveis das áreas envolvidos no processo de planejamento estratégico, tornam-se públicos após a sistematização do documento e aprovação no CONSUN.

O acompanhamento da implementação dos planos de ação ocorre nas reuniões anuais de avaliação do plano de ação.

Quanto ao sistema de mediação do desempenho, a Instituição possui três conjuntos de indicadores, o primeiro que são os indicadores UFSM, parte deles originária do processo de avaliação, parte criada ao longo do tempo, o segundo grupo que são os indicadores do FORPLAD e o terceiro grupo que é a exigência do Tribunal de Contas da União (TCU).

Os indicadores de desempenho da Instituição são coordenados pela PROPLAN que divulga na página da Universidade na internet, no painel do Gabinete do Reitor e no relatório anual de gestão. Esses indicadores constituem-se numa série histórica da área acadêmica e administrativa, que são acompanhados para estimar tendências de crescimento e melhorar o desempenho da Instituição.

A correlação desses indicadores ocorre na comparação com outras instituições federais, como é o caso de docentes por titulação e produção de teses de doutorado e também pela elaboração da matriz orçamentária para distribuição de recursos da união e também se comparando os dados internos com os anos anteriores. Além desses indicadores, existem outras informações que são exigidas pelo INEP, como o Censo da Educação Superior, e da CAPES, como o Banco de Dados Coleta (DATACAPES), que é o instrumento de avaliação dos programas de pós-graduação do país.

Constata-se que a avaliação institucional contribui para o processo de planejamento estratégico, pois procura orientar as atividades acadêmicas e administrativas da Universidade.

6.3 Dimensão: Cidadãos e Sociedade

Examina como a organização identifica os cidadãos-usuários de seus serviços, divulga suas ações promovendo a imagem institucional, relaciona-se e avalia a satisfação deles e promove a interação com a sociedade.

Nessa dimensão, o foco da pesquisa foi o DERCA e a COPERVES, órgãos de apoio da Pró-Reitoria de Graduação; a Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa (PRPGP) e a Pró-Reitoria de Extensão (PRE) que estão envolvidas diretamente com os usuários, os cidadãos e a sociedade.

O Departamento de Controle e Registro Acadêmico (DERCA) realiza toda a parte de registro e controle acadêmico na Universidade. Dentre outras atividades, executa a matrícula, elabora editais de inscrição, registra diplomas, elabora

propostas do calendário escolar, fornece documentos escolares como histórico, certificados, guias de transferência, declarações e diplomas, realiza estudos e pesquisas de legislação acadêmica, análise e interpretações de resoluções, portarias e decretos relacionados ao ensino.

A COPERVES tem como finalidade planejar, coordenar e executar os concursos vestibulares na Universidade no que se refere à inscrição, aplicação e correção de provas e classificação dos candidatos. E também desenvolve as ações do Programa de Ingresso ao Ensino Superior (PEIES). É uma modalidade seriada de ingresso ao ensino superior por meio de provas de acompanhamento ao final de cada série do ensino médio para a qual a UFSM disponibiliza 20% do total de vagas dos cursos de graduação. A região de abrangência do PEIES atinge 85% do Estado gaúcho envolvendo 433 municípios e 1.039 escolas localizadas em vários estados brasileiros.

A PRPGP órgão responsável pela política de pós-graduação e pesquisa na Instituição, coordena as ações dos programas de pós-graduação, grupos de pesquisa e a concessão de bolsas de pós-graduação e analisa as propostas de criação de cursos de pós-graduação. Sua estrutura é composta de uma secretaria, um setor financeiro, e duas coordenadorias de pesquisa e de pós-graduação.

De acordo com o Estatuto da UFSM, art. 72 (2001, p. 28), a pesquisa “terá como função à busca de novos conhecimentos e técnicas e será ainda recurso de educação, destinado ao cultivo da atitude científica indispensável a uma completa formação de nível superior”.

A PRE tem como missão promover a extensão universitária visando à difusão de saberes, conquistas e benefícios resultantes da interação entre universidade e sociedade, além de coordenar os projetos de extensão desenvolvidos na Instituição. Possui em sua estrutura, como órgãos de assessoramento, a câmara de extensão e uma secretaria de apoio, duas coordenadorias: de ações regionais e de difusão cultural e o departamento de ações de cidadania.

Pela Resolução UFSM n. 006/01, de 6 de junho de 2001, a extensão é definida como “processo de interação, intercâmbio e transformação mútua e de complementação recíproca entre a universidade e a sociedade, no que se refere às práticas acadêmicas, realizadas num espaço privilegiado de aplicação e difusão do conhecimento”.

6.3.1 Considerações gerais da dimensão cidadãos e sociedade

A UFSM, tendo como missão à promoção de ensino, pesquisa e extensão, nesse aspecto, busca identificar e classificar seus usuários como sendo:

- alunos: regulares e ex-alunos, classificados por curso, nível, faixa etária, ano de ingresso, origem;
- comunidade universitária: docentes, servidores;
- unidades e subunidades da Instituição: departamentos, coordenações de curso, órgãos executivos e suplementares;
- familiares dos alunos;
- escolas: diretores, supervisores pedagógicos, orientadores, professores, Associação de Pais e Mestres;
- comunidade acadêmica de pesquisa: grupos de pesquisa junto a CAPES e CNPq, cursos de pós-graduação;
- comunidade: associações, grupos, cidadãos, instituições;
- prefeituras da região.

Os usuários potenciais são os alunos das escolas de ensino médio, a comunidade de Santa Maria e do Estado por meio de projetos com instituições públicas estaduais. A Instituição oferece aos alunos carentes de graduação e de ensino médio seis programas de subsídio, são eles: bolsa de alimentação, de transporte, de assistência ao estudante, moradia estudantil, de formação estudantil e de monitoria.

Observa-se que não existe um formulário específico para avaliação do atendimento aos usuários. As avaliações ocorrem por meio de manifestações dos usuários dos serviços e em reuniões setoriais.

Quanto ao conhecimento dos usuários dos serviços prestados pela Instituição, os órgãos se tornam conhecidos pela página na internet, publicações em jornais que divulgam as ações realizadas pela Instituição, catálogos, guia do estudante, editais e página da CAPES, televisão, Rádio Universidade e pelos fôlderes.

As ações realizadas relativas à imagem da Instituição envolvem a comunidade da Quarta Colônia como no caso da Gincana Intercolegial (GINCOPEIES) e o desenvolvimento de projetos de extensão que permitem o conhecimento e intercâmbio com a sociedade.

Os principais canais de acesso de atendimento as solicitações aos usuários são: telefone, atendimento no balcão, e-mail, notícias na internet, editais, correspondências, visitas aos municípios, convênios e TV Campus.

As sugestões e reclamações são analisadas pela chefia do órgão que procura adequar-se, levando em consideração a legislação vigente, na COPERVES existe uma pessoa específica que trata destas questões.

A avaliação de satisfação e dos fatores de insatisfação dos usuários ocorre pela manifestação do usuário ao término da prestação do serviço, pelo telefone, por meio de pesquisa, relatórios a cada edição dos projetos Rondon e Alfabetização Solidária.

O Projeto Rondon se caracteriza por trabalho voluntário que tem o objetivo de resolver os problemas sociais das populações interioranas. Desenvolvido por alunos de graduação, representa um estágio, um aprendizado por meio da prestação de serviços técnicos e profissionais, sob a orientação de um professor da Universidade responsável. Esses alunos vivenciam os problemas enfrentados por populações em áreas menos assistidas e procuram ajudar as populações realizando atividades de capacitação de educadores e de atendimento a portadores de necessidades especiais, campanhas educativas na área de saúde, elaborando projetos técnicos para saneamento básico e tratamento de resíduos, e melhoria de sua qualidade de vida. Em todo País, foram oitenta universidades, quarenta cidades em 14 estados do País que participaram da última edição do projeto ocorrida em fevereiro de 2006.

A Universidade Solidária (UniSol) é reconhecida pela UNESCO por desenvolver programas de ação voluntária na área de educação, é uma sociedade civil, criada em 1995, mobiliza universidades, setores da sociedade civil para o trabalho comunitário a ser desenvolvido em todo o País. É um programa de formação cidadã que, unido às atividades de extensão das universidades, contribui para a responsabilidade social e melhoria da qualidade de vida das comunidades.

Até 2004, o programa reuniu 20 mil estudantes de duzentas universidades, as ações foram desenvolvidas em municípios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Essas ações trouxeram como benefícios para os alunos o aprimoramento de qualidades como liderança, espírito de equipe e o desenvolvimento profissional; para os municípios representa uma forma de capacitação de professores e agentes comunitários, e ampliação de novas parcerias;

para as universidades, esse tipo de trabalho ajudou a aumentar as atividades de extensão e desenvolver projetos integrados com outros setores da sociedade.

O projeto desenvolvido pela Universidade chamado “Sorriso do Índio” atende à comunidade indígena de Inhacorá, no município de São Valério do Sul, promovendo ações socioeducativas como oficinas pedagógicas, palestras e minicursos para resgatar a auto-estima, a dignidade étnica, os traços culturais e a preservação da saúde de todos.

O relacionamento com os usuários tem como suporte um sistema informatizado o SIE que processa as informações com objetivo de fornecer um melhor atendimento.

O Programa Nacional de Inclusão de Jovens: educação, qualificação e ação comunitária (ProJovem), coordenado pela Secretaria Nacional da Juventude em parceria com o Ministério da Educação, o Ministério do Trabalho e Emprego e o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, oferece oportunidade de formação escolar, profissional e ações comunitárias para jovens na região norte de Porto Alegre.

A identificação das necessidades da sociedade dá-se pelo acompanhamento das ações do governo referentes aos cursos de graduação, processo de seleção pelo vestibular, pela existência de um grupo de pesquisadores científicos que poderão oferecer um novo curso de pós-graduação, e pelas viagens precursoras realizadas aos municípios da região e do Projeto Rondon e Universidade Solidária. A viagem precursora é realizada para que o professor-coordenador do projeto conheça as demandas da comunidade que será visitada. O professor-coordenador entra em contato com as lideranças do local e reúne informações sobre o município e a comunidade para poder planejar as ações a serem desenvolvidas na comunidade.

Quanto às questões legais, sociais e ambientais, a Instituição faz o acompanhamento da legislação federal no que se refere às suas atividades. A COPERVES realiza manutenção preventiva dos seus equipamentos, promove campanhas de reciclagem e recolhimento de lixo por meio dos programas como o Quebra-Cuca, é um atelier criado nas escolas para que o aluno utilize sua criatividade para pesquisar, refletir e conversar a respeito de algum tema.

Também existem comitês especializados que tratam da ética em pesquisa, do bem-estar animal, da biossegurança e das inovações tecnológicas.

O Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição é formado pelos seguintes membros: quatorze professores do ensino superior representando as oito unidades universitárias: sociais e humanas (1), educação física (1), educação (1), tecnologia (1), rurais (1), artes e letras (1) e naturais e exatas (1), exceção da saúde que terá um membro de cada curso (6), um profissional da área da saúde do HUSM, um teólogo, um representante do conselho municipal de saúde, todos nomeados pelo reitor por meio de portaria, e vinculado a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Tem como objetivo avaliar todo o projeto de pesquisa que envolva seres humanos direta ou indiretamente para verificar se é eticamente correto, e se traz um benefício social, garantindo e resguardando a integridade e os direitos dos voluntários participantes da pesquisa e cadastrar o projeto no Sistema Nacional de Informação sobre Ética em Pesquisa (SISNEP) que facilita o registro de pesquisas que envolvam seres humanos e integra o sistema de avaliação ética das pesquisas nos Comitês de Ética em Pesquisa e o CONEP, proporcionando aos usuários informações sobre os projetos.

A Comissão Interna de Biossegurança (CIBIO) tem a responsabilidade da regulamentação de biossegurança em experimentos que incluam manipulação genética, por meio de técnicas de engenharia genética, bem como de atividades que incluam transporte, armazenamento, controle de qualidade, produção ou liberação planejada de organismos geneticamente modificados (OGMs) no meio ambiente. A comissão realiza reuniões ordinárias trimestrais e extraordinárias à medida que surgirem demandas para análise de projetos ou outros assuntos de urgência na Pró-Reitoria.

Existe ainda na Instituição, a Procuradoria Jurídica (PROJUR), órgão executivo que trata das questões legais que envolvam a Instituição. Representa juridicamente a Universidade na defesa e proteção de seus direitos, exerce assessoria nas questões administrativas e emite parecer sobre convênios, contratos e assuntos jurídicos.

A busca para estimular valores e comportamentos éticos na Instituição ocorre por meio de reuniões e palestras nos setores. Existem ações específicas de desenvolvimento social como o Quebra-Cuca, a Feira das Profissões e a Feira de Tecnologia, Ciências e Artes do PEIES.

6.4 Dimensão: Informação e Conhecimento

Trata do gerenciamento das informações, seleção, obtenção e disseminação, das principais informações, define quais as informações comparativas e aborda o desenvolvimento, proteção e compartilhamento do conhecimento na instituição.

Nessa dimensão, a pesquisa foi realizada no Centro de Processamento de Dados (CPD), na Coordenadoria de Planejamento Informacional (COPLIN) da Pró-Reitoria de Planejamento e no Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NIT) da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

O CPD órgão suplementar central que serve de apoio técnico, administrativo e operacional na área de informática às atividades da Instituição e implementa novas tecnologias de informação, a fim de melhorar o sistema de informações das diversas unidades da UFSM.

O Sistema de Informações para o Ensino (SIE) é um programa de gerenciamento que automatiza procedimentos rotineiros, tanto administrativos como acadêmicos. Criado pela FATEC (Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência) em parceria com a Universidade é composto de alta tecnologia em *softwares* para auxiliar o processo de administração das instituições de ensino superior do Brasil. Facilita o acesso às informações, agiliza e adapta-se facilmente aos processos burocráticos, melhorando a qualidade de informações para a comunidade universitária. Possui nove módulos: o sistema de bibliotecas, de projetos e produção intelectual, de recursos humanos, de serviços gerais, de protocolo e arquivo, de administração orçamentária e financeira, de sistema acadêmico, controle hospitalar, e de sistema de informações gerenciais.

A COPLIN é responsável pela consolidação, atualização e prestação das informações estatísticas a órgãos governamentais e outras instituições e organizações.

6.4.1 Considerações gerais da dimensão informação e conhecimento

Nota-se que as principais informações operacionais e gerenciais estão no SIE que armazena um conjunto de dados formando o sistema de informações de acordo com o assunto para facilitar o acesso do usuário.

O SIE é um programa de gerenciamento desenvolvido para dar suporte à tomada de decisão, disponibilizando dados, informações, gera gráficos e relatórios gerenciais com objetivo de atender o usuário, trabalha em ambiente windows, a atualização dos dados é *on-line* e o controle de acesso é feito por meio de senha.

O investimento na ferramenta *Business Intelligence* (BI) possibilitará a geração de indicadores, a transformação de dados em informações e conhecimentos estratégicos.

As informações internas são coletadas por meio de correspondências enviadas as unidades responsáveis pelos dados. São selecionadas para atender às exigências do MEC, de órgãos públicos e privados. São armazenadas no banco de dados, e preservadas por meio de cópias de segurança dos arquivos feitas mensalmente e no início de cada ano.

A consistência dos dados ocorre pela seleção do campo fixo e a integridade é efetuada pelo *login* e senha do usuário, no qual nenhuma informação pode ser excluída da base de dados.

Constata-se que ferramentas como o planejamento estratégico poderiam estar incorporadas ao SIE para apoiar a avaliação e o controle das metas do plano de ação anual.

A Central de Atendimento ao Usuário (CAU) do CPD, procura solucionar os problemas de informática dos usuários em três formas de atendimento: problemas originados por instalação ou mau funcionamento de equipamentos; problemas relativos à utilização dos programas desenvolvidos pela Instituição e problemas encontrados dentro dos sistemas desenvolvidos pela Instituição como, por exemplo, falha da informação ou processamento irregular de um aplicativo.

No portal UFSM é oferecido um *link* "Fale Conosco" destinado a facilitar a comunicação entre o usuário e a Instituição, em que se procura resolver dúvidas e informar sobre os vários serviços oferecidos pela Instituição. Quando o CPD recebe alguma sugestão, encaminha-a ao setor responsável.

O CPD, por meio do SIE, procura desenvolver sistemas que atendam às solicitações feitas pela Instituição, pelo MEC e CAPES, como por exemplo, a produção institucional, o cadastro nacional de docentes, as cotas raciais e os portadores de deficiências físicas.

Observa-se que as informações da Instituição são disponibilizadas na internet, por meio de relatórios, de fôlderres e pelo jornal da UFSM para atender às

exigências externas, o MEC disponibiliza o Sistema de Integrado de Informação da Educação Superior (SiedSup) que contém o questionário de coleta dados do Censo da Educação Superior, que permite informar a sociedade sobre as IES e seus cursos, os resultados dos processos de avaliação e os principais indicadores.

O Censo da Educação Superior envolve um conjunto de informações sobre as IFES, inclui dados dos cursos de graduação, presenciais e a distância. De acordo com o site www.inep.gov.br, "...oferece aos gestores de políticas educacionais uma visão das tendências de um nível de ensino em processo de expansão e diversificação".

Essa coleta de dados é importante, porque os indicadores gerados com base nela servirão de base para a matriz orçamentária de distribuição de recursos do MEC as IFES, sendo possível a realização de comparações com as outras instituições.

Os principais registros são mantidos em pastas de arquivos e meio eletrônico. Quanto às inovações, melhorias referentes à gestão de informações, percebe-se que o CPD disponibilizou o registro de diplomas no sistema acadêmico e o sistema de tramitação de processos para o laboratório de sementes da Fitotecnia.

A Instituição utiliza as informações comparativas para a elaboração dos indicadores da UFSM. Percebe-se que não existe no SIE um módulo específico de dados comparativos externos, somente é possível realizar comparações históricas anuais. A utilização dessas comparações históricas proporciona um acompanhamento do desempenho global da Instituição que reflete e se relaciona com as estratégias da Instituição. É por esse acompanhamento que se realizam avaliações e verificam-se as melhorias dos processos, servem para estabelecer novas metas e como subsídio para a tomada de decisão.

O Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NIT) da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa foi instituído pela Resolução n. 005/05, de 19 de abril de 2005, tem como objetivos: elaborar e zelar pela manutenção de políticas institucionais de proteção às inovações; promover e opinar para que haja uma adequada proteção das inovações geradas no âmbito da instituição e promover a integração da Universidade com o setor produtivo para a geração e transferência de tecnologia.

O NIT é o órgão competente para promover e manter o conhecimento, a inovação e a produção intelectual na Instituição. Pela Resolução n. 005/05, é

propriedade da UFSM: os inventos, os direitos autorais, os programas de computador, as marcas, os modelos de utilidade, a proteção de cultivares e o desenho industrial, indicações geográficas e os direitos sobre as informações não-divulgadas. A destinação dos resultados de proteção de conhecimento dar-se-á da seguinte forma: um terço para o autor, um terço para o departamento ou órgão da UFSM a que pertença o autor e um terço para o NIT.

O Rede de Propriedade Intelectual, Cooperação, Negociação e Comercialização de Tecnologia (REPICT) é uma das redes temáticas que integram a Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro. Dissemina a cultura da propriedade intelectual e a comercialização de tecnologia e interage com organismos nacionais e internacionais. É responsável pela realização de encontros anuais do Programa de Capacitação em Propriedade Intelectual e Comercialização de Tecnologia.

O Decreto n. 5.563, de 11 de outubro de 2005, dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, permitindo a capacitação e o alcance da autonomia tecnológica e o desenvolvimento industrial do País. Esse decreto prevê o estímulo e apoio à construção de ambientes especializados em inovação, por meio do desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas nacionais, Instituição Científica e Tecnológica e empresas privadas sem fins lucrativos para atividades de pesquisa e geração de produtos e processos inovadores.

6.5 Dimensão: Pessoas

Verifica como a organização estrutura os cargos e funções; seleciona, reconhece e remunera as pessoas; estabelece programas de educação e capacitação e promove um ambiente de satisfação e bem-estar.

Nessa dimensão o alvo da pesquisa foi a Pró-Reitoria de Recursos Humanos que teve origem do Departamento de Pessoal em 1996. Tem como função definir as políticas de recursos humanos, desenvolver atividades de capacitação, gerenciar a vida funcional do quadro de pessoal da Instituição, elaborar a folha de pagamento e promover ações que proporcionem uma melhor qualidade de vida ao servidor.

Possui, em sua estrutura duas assessorias, a Secretaria Administrativa e a Perícia Médica e quatro coordenadorias, que são: Coordenadoria de Pagamentos;

Coordenadoria de Concessão e Registros; Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento e Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor.

A Coordenadoria de Pagamentos controla e mantém o sistema de pagamento, atendimento financeiro e controle orçamentário.

A Coordenadoria de Concessões e Registros orienta, controla, coordena e executa a classificação dos cargos, dos cadastros, da movimentação de pessoal, das pensões e aposentadorias.

A Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento é responsável pelo recrutamento, seleção e colocação, pela promoção, capacitação e desenvolvimento de pessoal, pela integração dos novos servidores e pelo acompanhamento e avaliação dos servidores. Todas essas atividades são desenvolvidas em conjunto com o Núcleo de Recrutamento e Seleção, o Núcleo de Educação e Desenvolvimento e o Núcleo de Integração, Acompanhamento e Avaliação.

O Núcleo de Educação e Desenvolvimento coordena o processo de treinamento dos servidores, aprecia e valida cursos realizados pelos servidores técnico-administrativos para progressão funcional por titulação e também pela elaboração de portarias de afastamento de servidores docentes e técnico-administrativos para a realização de ações de capacitação.

A Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor visa a atender aos anseios dos servidores quanto às condições de trabalho e suas repercussões na saúde, promovendo programas e campanhas preventivas. Coordena programas de atenção à dependência química, aos portadores de deficiência, assim como a preparação para aposentadoria, atividades de cultura e lazer e as tarefas administrativas do Programa de Ação Social (PAS).

É composta pelos Núcleos de Atenção à Saúde e Assistência Social e o de Segurança no Trabalho e Saúde Ocupacional. O Núcleo de Atenção à Saúde e Assistência Social é formado pelos serviços: médico, social, de psicologia e odontológico. O núcleo possui o PAS, o Programa de Atenção à Dependência Química (Pró-Vida) e o projeto Espaço Alternativo.

O PAS oferece como benefícios consultas, internações de urgência e emergência, exames e atendimento ambulatorial com as instituições conveniadas.

O Pró-Vida é formado por um grupo de profissionais de várias áreas e tem o propósito de atuar na prevenção e tratamento da dependência química de servidores.

O Espaço Alternativo procura melhorar o bem-estar físico, mental e social dos servidores e aumentar a satisfação no trabalho, realizando atividades físicas como yoga, palestras sobre diferentes assuntos como: saúde, alimentação, doenças e medicina ortomolecular, entre outras.

6.5.1 Considerações gerais da dimensão pessoas

Observa-se que a participação da comunidade universitária nos processos da Instituição ocorre junto aos conselhos Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão e Curadores, órgãos de deliberação coletiva, constituídos pelo Reitor, Vice-Reitor, diretores das unidades universitárias, coordenador de ensino médio e tecnológico, docentes de ensino médio e educação superior (graduação e pós-graduação), docentes por classe (titular, adjunto, assistente e auxiliar), servidores técnico-administrativos ativos e aposentados, discentes e comunidade local e regional. Nas diversas comissões como a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS), a Comissão Própria de Avaliação (CPA), CIBIO, de estudos de reenquadramento do pessoal técnico-administrativo, da Gratificação de Estímulo à Docência (GED) e associações como a Associação dos Professores Universitários de Santa Maria (APUSM) e a Associação dos Técnicos de Nível Superior (ATENS).

A seleção e preenchimento dos cargos ocorrem por concurso público e de funções de confiança pelos dirigentes. A Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, instituiu o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da união, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. No seu art. 10, afirma que o provimento efetivo ao cargo depende de habilitação em concurso público de provas ou provas e títulos que ocorre com a publicação de edital no Diário Oficial da União, em jornais da grande circulação e na página da instituição, no *link* editais.

Cada cargo na Instituição tem as suas atribuições específicas, a estrutura do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos contém cinco classes salariais que contemplam quatro níveis de capacitação. A Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação e os respectivos padrões de vencimento que são divididos em classes de capacitação e níveis.

A Portaria n. 2.519, de 15 de julho de 2005, instituiu a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS) que tem dentre outras ações: acompanhar a implantação do plano de carreira e fiscalizar a elaboração e a execução do plano de desenvolvimento de pessoal e seus programas de capacitação da Universidade. É composta por representantes dos servidores eleitos para os cargos com mandato de três anos.

De acordo com o art. 83, do Estatuto da UFSM, a carreira do magistério superior é integrada pelas seguintes classes: professor auxiliar, professor assistente, professor adjunto e professor titular. A estrutura do plano de carreira para os docentes de cada classe compreende quatro níveis, exceto a classe professor titular que possui só um nível. A Instituição pode contratar professores visitantes e professores substitutos.

O provimento no cargo para docentes é feito por concurso público de títulos e provas de acordo com classe. Na Universidade, a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) é responsável pela execução da política de pessoal docente.

De acordo com o Estatuto da UFSM, em seu art. 92, os docentes podem ser promovidos dentro da classe, de uma referência para outra ou de uma classe para outra, adquirindo titulação ou pelo tempo de serviço.

A Resolução UFSM 0003/95 normatizou a concessão de incentivos e/ou progressão funcional por titulação aos docentes da Universidade. Para a concessão de incentivo, os docentes deverão apresentar ao Presidente da CPPD um requerimento, com o diploma do título obtido (mestrado ou doutorado), apresentar o certificado e o histórico escolar se for curso de especialização, e curso de residência médica apresentar somente o certificado.

A avaliação de desempenho dos servidores realiza-se após sua nomeação em cargo efetivo na Instituição onde ficará sujeito a estágio probatório por um período de três anos, no qual sua capacidade será alvo de avaliação de desempenho do cargo, pela chefia imediata a cada seis meses, nos seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

O sistema de remuneração para servidores técnico-administrativos é conforme tabela dividida em cinco classes indicando evolução vertical e progressão horizontal de quatro níveis de capacitação que representam a escolaridade prevista para o cargo de nível de apoio, intermediário e superior. Além do vencimento, os

servidores possuem as seguintes vantagens: indenizações (ajuda de custo, diárias e transporte), gratificações (por função de direção ou chefia, natalina) e adicionais (por tempo de serviço, de férias, noturno, prestação de serviço extraordinário, por atividades insalubres ou perigosas).

Os aumentos e reajustes salariais são concedidos pelo MEC. Existe também como forma de vantagem, o adicional por tempo de serviço, que a cada cinco anos de efetivo exercício o servidor tem direito a 5% no salário.

A Lei n. 9.678, de 3 de julho de 1998, instituiu a Gratificação de Estímulo à Docência no magistério superior, ou seja, professores do 3^o grau, lotado nas IFES. Os valores atribuídos à Gratificação de Estímulo à Docência (GED) correspondem à pontuação atribuída a cada docente em consequência função da avaliação de suas atividades (ensino, pesquisa e extensão) e sua titulação e regime de trabalho. A GED é uma forma de aperfeiçoar a estrutura salarial dos docentes ativos aposentados e instituidores de pensão. Possui efeito financeiro conforme os valores dos pontos obtidos pelo docente no seu enquadramento pela titulação e regime de trabalho 20h, 40h e Dedicção Exclusiva.

O desenvolvimento do módulo de recursos humanos no SIE resultou na melhoria dos processos de trabalho na PPRH e, conseqüentemente, no atendimento aos usuários.

Verifica-se que a identificação e definição das necessidades de desenvolvimento e capacitação são realizadas pelo levantamento das necessidades de treinamento (LNT) junto às unidades e subunidades da Instituição. Nesse aspecto, cita-se o Curso de Pós-Graduação em Administração e Gestão Pública, em nível de especialização, realizado em 2005 na Instituição, oferecia trinta vagas aos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Sociais e Humanas e dez para os demais servidores.

Para a integração dos novos funcionários públicos, a Instituição realiza um treinamento introdutório com a apresentação da legislação (direitos e deveres) e da estrutura da Instituição, no qual participam o Reitor, os órgãos de assessoria bem como os representantes da CIS e da CPPD.

Quanto à capacitação dos servidores para ocupação de cargos de chefia, realizavam-se cursos de chefia e liderança. Percebe-se que, a partir de 1999, não houve outro evento dando continuidade à palestra da psicóloga Maria Rita

Gramínea. As ações de capacitação ocorrem em razão do LNT, de novas legislações em que a Instituição precisa adequar-se e conhecer.

Observa-se que não existe avaliação formal pelas chefias das habilidades adquiridas pelas pessoas nos treinamentos e da utilidade na execução do trabalho.

A Instituição, por meio do Núcleo de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional, desenvolve junto ao Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional atividades de segurança, higiene e medicina no trabalho.

Para o levantamento de riscos ambientais, a Instituição contratou, em 2006, uma empresa especializada na área de segurança e medicina do trabalho, com objetivo de elaborar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) subsidiando o Núcleo de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional da Pró-Reitoria na implementação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Esses programas realizam e promovem ações de prevenção à saúde e segurança para melhoria da qualidade de vida dos servidores. A Lesões por Esforços Repetitivos (LER)/Distúrbio Osteomolecular Relacionado ao Trabalho (DORT) doença causada pela dor nas extremidades dos membros superiores pelo movimento e esforço repetitivo manifesta-se em algumas rotinas de trabalho, tornando muitas pessoas incapacitadas. O trabalho de prevenção proporciona melhoria na saúde e no desenvolvimento das atividades das pessoas em relação ao trabalho.

Para a manutenção de um clima de bem-estar a Instituição oferece serviço odontológico, o PAS e os benefícios do Plano de Seguridade Social que compreende um conjunto de benefícios como auxílio natalidade, auxílio funeral, licença à gestante, aposentadoria, entre outros. As associações Associação dos Técnicos de Nível Superior (ATENS) e APUSM possuem vários convênios com empresas que oportunizam descontos e serviços para os servidores associados.

A avaliação do bem-estar, satisfação no ambiente de trabalho e motivação das pessoas na Instituição será realizada de acordo com o projeto da avaliação institucional da CPA que está em fase de aprovação pelo CONSUN, no módulo 17, a ser respondido pelos servidores técnico-administrativos, que avalia a satisfação no ambiente de trabalho, as condições de trabalho, a infra-estrutura e a gestão institucional; no módulo 15 a ser respondido pelos professores de graduação e módulo 20 a ser respondido pelos professores de pós-graduação, que avaliam o

curso, a prática pedagógica, a infra-estrutura, o departamento, a gestão institucional, e o programa de pós-graduação.

O processo de avaliação institucional na UFSM identificará os diversos aspectos a serem aperfeiçoados nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração possibilitando um processo contínuo de melhoria na gestão.

6.6 Dimensão: Processos

Aborda aspectos do funcionamento interno da organização, relativos aos processos finalísticos, aos processos de apoio, aos processos de compras de bens materiais e serviços e aos processos orçamentários e financeiros.

Nessa dimensão, o foco da pesquisa foi os seguintes órgãos: a COPLAD e a COPLEC da Pró-Reitoria de Planejamento, o DERCA, a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), a Coordenação de Pesquisa da PRPGP, a PRE, o DEMAPA e a Pró-Reitoria de Administração (PRA).

A PROGRAD tem como função formular e implementar políticas para o ensino de graduação, orientar e coordenar as atividades acadêmicas e a oferta de disciplinas, executar o vestibular, analisar a legislação do ensino superior, entre outras. As principais ações são institucionalizar o Núcleo de Educação a Distância, estruturar o Núcleo de Atividades Formativas, manter a política de qualidade do processo seletivo (PEIES e vestibular) e incrementar o processo avaliativo dos projetos político-pedagógico.

Sua estrutura é composta de uma Secretaria de Apoio, da Coordenadoria de Planejamento Acadêmico e da Coordenadoria de Apoio do Desenvolvimento de Ensino e por dois órgãos executivos: o DERCA e a COPERVES.

O ensino na Universidade é feito pelos cursos de graduação, pós-graduação, atualização, extensão, seqüenciais e técnico-profissionalizante. Os cursos de graduação têm currículos constituídos de duas partes uma fixa e outra variável integrados por disciplinas ou atividades complementares para atender às exigências específicas de cada curso.

A Coordenadoria de Planejamento Administrativo (COPLAD) da Pró-Reitoria de Planejamento desenvolve junto com o CPD atividades que visam a otimizar os sistemas informatizados da Instituição. É sua responsabilidade: propor à Instituição estrutura e organização que lhe assegure desempenho eficaz; coordenar projetos

institucionais; promover a racionalização dos métodos e procedimentos administrativos nas diversas subunidades; assessorar na elaboração de manuais técnicos; orientar sobre linguagem administrativa, redação oficial e padronização de documentos.

Pela Portaria n. 42.956, de 27 de fevereiro de 2002, foi instituído o Comitê Estratégico de Acompanhamento e Supervisão da Implantação do SIE e seus respectivos comitês executivos, responsáveis pelo planejamento, implantação, migração de dados, operacionalização, manualização e treinamento dos diversos Sistemas Informatizados da Instituição que dão suporte a cada processo de apoio.

São comitês executivos: do Sistema Acadêmico; do Sistema Orçamentário-Financeiro; compras, almoxarifado e patrimônio; do sistema de protocolo – tramitação e legislação; do sistema de recursos humanos; do sistema de espaço físico – frota e serviços; do sistema de biblioteca; do sistema de produção institucional; do sistema do hospital e do sistema gerencial.

A PRA coordena, supervisiona e dirige os serviços administrativos entre eles, as atividades de contabilidade, de material e patrimônio, de processamento de dados, de arquivo, de acervo bibliográfico e da Imprensa Universitária.

O DEMAPA, órgão executivo da Administração Superior, ao qual compete planejar, coordenar, executar e controlar a área de material e patrimônio da Instituição, examinar e otimizar os processos de compra de materiais e contratação de obras e serviços, manter sistema de estoque e a guarda e uso dos bens patrimoniais da Instituição.

A Coordenadoria de Planejamento Econômico (COPLEC) da Pró-Reitoria de Planejamento tem como competência dimensionar as necessidades reais de custeio e investimento da Instituição, elaborar o seu orçamento, acompanhar e controlar a execução orçamentária, planejar os recursos necessários para atender à expansão do nível de atividades da Instituição e acompanhar e avaliar o orçamento.

6.6.1 Considerações gerais da dimensão processos

Os serviços e processos associados às atividades-fim levam em conta a finalidade e objetivo da Instituição que é ensino, pesquisa e extensão. Esses processos ocorrem no departamento onde o professor é lotado.

No ensino, a concepção do currículo é atualizada conforme as características culturais do País, levando-se em consideração as necessidades da sociedade e da região em que se localiza a Universidade.

Na pesquisa, as agências de fomento como financiadoras de projetos proporcionam melhores condições para a formação de recursos humanos, apóiam as atividades e desenvolvimento de pesquisa por meio do incentivo de bolsas de estudo à pós-graduação oferecidas pelos programas Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e Programa de Bolsas de Iniciação Científica (PROBIC) e de iniciação científica aos estudantes de graduação.

Na extensão, os processos ou serviços são formados em alguma unidade da Instituição, originam uma atividade de extensão que pode ser um projeto de extensão, um evento, um curso, a produção de materiais impressos e audiovisuais, serviços, sistemas de informação e criação, manutenção e/ou participação em programas de estações de rádio ou televisão.

As necessidades dos usuários e da sociedade são transformadas em requisitos quando é produzido documento de acordo com a legislação, os cursos propõem nova habilitação, uma reforma curricular, ou a unidade universitária propõe um novo curso de graduação ou pós-graduação, pelo desenvolvimento das atividades de extensão e o processo de intercâmbio entre Universidade e sociedade.

Os projetos têm origem nas unidades universitárias pode ser departamento ou órgão suplementar e na Administração Central. Nas unidades universitárias, o gerenciamento do projeto é feito pelo Gabinete de Projetos e na Administração Central, o registro, acompanhamento e avaliação é de responsabilidade da COPLAD.

Os projetos de extensão são um conjunto de atividades de caráter educativo, social, cultural, artístico, esportivo, científico e tecnológico que contribuem para o desenvolvimento da comunidade. Todas essas atividades deverão ser registradas no gabinete de projetos das unidades universitárias como projetos, e terão um coordenador que será o responsável pelo relatório final do projeto que apresentará os resultados obtidos, o público beneficiado pela atividade e o demonstrativo de receita e despesas da execução do projeto, entre outras.

A Resolução n. 014/2003, de 19 de dezembro de 2003, permite à Instituição contratar fundações com a finalidade de dar apoio a projetos de ensino, pesquisa,

extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico utilizando a infra-estrutura da Universidade.

As parcerias institucionais resultam das demandas, necessidade da sociedade e da atuação do Reitor junto às instituições públicas e privadas. Como exemplo, cita-se o programa Trabalhando pela Vida que é uma parceria entre FATEC e UFSM, e Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN/RS, presta serviços técnicos relacionados à condução de veículos automotores. Desde de julho de 2003, foram realizados 977.000 exames. Na UFSM, localiza-se o prédio de Pesquisa, Desenvolvimento e Serviços, que concentra os setores de Assessoria de Comunicação, Desenvolvimento de *Softwares*, Elaboração de Exames Teórico-Técnicos, Pesquisa e Desenvolvimento de Ações Pedagógicas, entre outras.

A FATEC é encarregada, pelo DETRAN/RS, da criação e aplicação das provas teóricas e práticas para habilitação de veículos automotores do Rio Grande do Sul, possibilita a obtenção da primeira habilitação, renovação e reciclagem de motoristas.

Os custos/benefícios dos processos finalísticos envolvem infra-estrutura da Instituição, os usuários e a sociedade que esperam ter seus anseios atendidos como o desenvolvimento de novas pesquisas e a disponibilização de publicações.

As melhorias implementadas nos processos finalísticos proporcionam melhor atendimento aos cursos de graduação e pós-graduação.

O ENADE é uma forma de avaliação externa do SINAES que aprimora e qualifica os cursos de graduação.

Os principais processos de apoio que dão suporte as atividades-fim da instituição são: compras, recursos humanos, assistência estudantil, acadêmico, bibliotecas, limpeza, vigilância, telefonia, controle contábil e patrimonial, transporte, arquivo geral.

A concepção e adequação dos processos de apoio ocorre por necessidade do usuário, como o caso da PROJUR, e por determinação de legislação, como a Lei n. 8.666/1993 das licitações, a Lei n. 10.861/2004 do SINAES, e o Decreto n. 5.450, de 1º de julho de 2005, em que o governo determinou que todas as compras de bens e serviços comuns da administração pública federal sejam realizadas por pregão eletrônico.

O Pregão, instituído pela Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002, é uma modalidade licitatória de que dispõe a administração pública para aquisição de bens

e serviços comuns, sendo realizada em sessão pública por meio de propostas de preços e lances. O Pregão pode ser presencial, com a presença física no mesmo local do pregoeiro e as empresas interessadas ou eletrônico, por meio da internet utilizando o menor preço e não há sessão coletiva.

O objetivo do governo em adotar esse tipo de licitação é dar mais agilidade ao processo e transparência às compras públicas, reduzir custos, aumentar a competitividade ao ampliar o número de fornecedores que deverão se cadastrar previamente no SICAF e estarem credenciados no site do governo, www.comprasnet.gov.br para participarem do Pregão Eletrônico.

Para o gerenciamento dos processos de apoio é utilizado a metodologia do planejamento estratégico que inicia com o estabelecimento de estratégias, metas e termina com a consolidação do plano de ações anuais.

As ações implementadas para a redução de custos na Instituição foram à informatização e racionalização dos vários processos de apoio, a criação de laboratório de manutenção dos equipamentos de informática no Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM), a concentração de grandes quantidades de compras, a divulgação dos processos de compras pela internet, compra de quatro linhas de telefone para transformar a ligação fixa em ligação de celular-celular.

A gestão de processos de compras de bens materiais e serviços é realizada pelo DEMAPA. Por meio de levantamento histórico das compras, é feito um pré-planejamento das necessidades. A qualidade do produto ou serviço adquirido depende da necessidade do usuário, da especificação e descrição do tipo de produto, pois, no serviço público, a compra sempre é pelo menor preço.

A qualificação dos fornecedores é realizada pelo SICAF que é um sistema automatizado de informações de fornecedores que se cadastram com a finalidade de fornecerem materiais ou prestarem serviços para os órgãos públicos, possui validade anual em todo o território nacional.

Os canais de relacionamento com os fornecedores são a publicação de editais em jornais de grande circulação, a comunicação eletrônica e o atendimento pessoal e por telefone.

Percebe-se que somente há avaliação dos fornecedores nas obras e na vigilância orgânica da Instituição. Não existem ações de incentivo por parte da instituição para os fornecedores na busca de melhorar seu desempenho.

A gestão de estoques é realizada por meio de planilhas e gráficos de controle do processo de licitação, e a gestão do inventário patrimonial realiza-se por meio de planilhas enviadas às unidades e subunidades para manutenção e atualização dos dados.

Observa-se que a proposta orçamentária é realizada de acordo com o art. 165, § 2º da Constituição. A Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) “compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo despesas de capital para o exercício financeiro subseqüente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre alterações da legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeira de fomento”.

O poder executivo, por meio da Secretaria de Orçamento Federal do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, elabora o projeto da LDO e envia ao Congresso Nacional para aprovação. Os ministérios e as unidades orçamentárias dos poderes Legislativo e Judiciário fazem o levantamento das necessidades de gastos e enviam, pelo Sistema Integrado de Dados Orçamentários (SIDOR), as propostas orçamentárias à Secretaria de Orçamento Federal que faz a compatibilização dos gastos com as receitas e consolida o projeto da lei orçamentária. Definida a proposta, ela é encaminhada ao Presidente da República que a remete em forma de projeto de lei ao Congresso Nacional onde deputados e senadores discutem a proposta na Comissão Mista de Orçamentos e Planos, examinam, emitem parecer fazendo as alterações. Na sessão conjunta do Congresso, decidem em plenário a aprovação do projeto da lei orçamentária. Depois de aprovado o projeto, é sancionado pelo Presidente da República e transforma-se em lei sendo publicada no Diário Oficial da União.

O monitoramento da execução orçamentária na Instituição ocorre de duas maneiras: internamente, pelo Módulo de Administração Orçamentária e Financeira do SIE com a emissão de relatórios mensais do orçamento para as unidades universitárias e externamente pelo SIAFI que é o sistema de registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária e financeira do Governo Federal. Tem como objetivo padronizar métodos e rotinas de trabalho relativas à gestão dos recursos públicos, permitir o acompanhamento e a avaliação dos recursos públicos, prover mecanismos para controle diário da execução orçamentária e fornecer meios para agilizar a programação financeira por meio da unificação dos recursos de caixa do Governo Federal, entre outros.

Quanto aos riscos financeiros para a instituição, se ocorrer alguma crise econômica mundial o governo edita decretos com limites financeiros de gastos abaixo dos limites aprovados pelo congresso. São os chamados decretos de contingenciamento em que são autorizadas despesas no limite das receitas arrecadas. Para a universidade representa um realinhamento de suas metas.

Os recursos captados sob a forma de serviços prestados e produtos vendidos são depositados em conta única da Universidade. Também existem os convênios com as agências de fomento, as emendas parlamentares de bancadas regionais ou individuais.

O acompanhamento da gestão orçamentária é realizado pelo MEC por meio do SIAFI e pelo Tribunal de Contas da União (TCU), internamente, pelo SIE. E da gestão das receitas o DCF identifica o tipo de recolhimento pelo código da conta e repassa o crédito para COPLEC/PROPLAN fazer a programação financeira. Além disso, o departamento executa, assessora, avalia, controla e coordena a área orçamentária, financeira e patrimonial da Instituição. Dentre suas atribuições realiza análise e emite empenhos; pagamento de diárias, contratos, suprimento de fundos, compras, convênios, folha de pagamentos, precatórios; elabora a prestação de contas anual e controla a regularidade fiscal junto aos órgãos federais, estaduais, municipais.

7 CONCLUSÃO

Neste capítulo, faz-se a finalização do trabalho analisando os objetivos propostos com os resultados obtidos. O desafio deste trabalho culminou com a análise da gestão da UFSM. Nesse aspecto, o estudo teve como objetivo geral analisar a gestão da UFSM com base nos critérios de avaliação do Programa da Qualidade no Serviço Público que foi realizado por meio de entrevistas e suas respectivas análises.

Ressalta-se que o modelo utilizado é adequado às organizações públicas, têm como base fundamentos e princípios constitucionais que são adequados ao setor público. Preserva características dos modelos de excelência criados anteriormente usados como referência e também possuem uma linguagem adequada ao setor público.

Houve questões nas quais os entrevistados tiveram dificuldade de compreensão, foi sugerido que as questões fossem de fácil entendimento e linguagem utilizada para o setor público especificamente para as IFES. Em vista disso, sugere-se um instrumento para avaliação da gestão pública específico às universidades, pela forma como se constituem e pela complexidade de suas atividades.

A avaliação para a Instituição constitui-se num meio de obter visão sistêmica de sua gestão e serve para melhoria dos processos. O processo de avaliação das universidades serve para subsidiar a melhoria da gestão, aumentar a qualidade dos serviços prestados e reduzir custos.

As entrevistas realizadas nas seis dimensões podem servir de orientação para análise da gestão da Universidade, pois partiu-se das partes para se compreender o todo. A visão sistêmica presente nos modelos de gestão demonstram que a Instituição possui forte inter-relacionamento com as diversas áreas, apesar de sua estrutura ter vários níveis hierárquicos, todos interdependentes.

O PQSP deveria ser melhor divulgado no serviço público para que houvesse intercâmbio de conhecimentos entre as organizações e promoção de eventos para a divulgação dos casos das organizações premiadas.

As IFES não diferem muito das empresas de negócios no que se refere ao planejamento administrativo e à responsabilidade do dirigente. Diferem na sua missão formando recursos humanos capazes, nos seus valores, na produção de resultados, que é a solução de problemas da comunidade local e regional, no atendimento a regulamentos do governo federal, a estatutos e regimentos internos, nas suas múltiplas funções, nos seus objetivos, que as tornam complexas e na sua diversidade de áreas de atuação.

As IFES são instituições complexas, seu desempenho envolve áreas do ensino, pesquisa e extensão e desenvolvimento institucional, precisam direcionar sua gestão para melhor atender o cidadão-usuário. Possuem características e peculiaridades como: seguem a legislação estabelecida pelo governo federal, seu “cliente”, é o cidadão que paga indiretamente pelo serviço, e tem finalidade de prestar serviços à sociedade, com qualidade no atendimento pelo menor custo.

Constata-se que os programas de qualidade podem ser implementados em uma instituição ou estrategicamente em apenas um setor, como programa-piloto, servindo de exemplo, em que a Instituição poderá fazer o acompanhamento e melhorar pontos que possam causar problemas, como foi o caso da UFSJ.

Percebe-se que, em muitas IFES, existem cursos de graduação e pós-graduação que trabalham com a linha de pesquisa qualidade, fator que pode ser empregado para estudos e desenvolvimento em gestão da qualidade em IFES.

Na UFSM, o Programa de Qualidade e Avaliação na UFSM foi consolidado com o desenvolvimento do planejamento estratégico, sob a responsabilidade da PROPLAN, e atualmente, com a formação da Comissão Própria de Avaliação responsável pelo processo de avaliação interna da Instituição.

O primeiro objetivo específico foi atingido, quando se fez o estudo do modelo de excelência em gestão, o PQSP que é o modelo utilizado para o desenvolvimento da pesquisa.

A conquista do prêmio para as organizações representam o resultado do êxito institucional, alcançado gradativamente com o esforço contínuo de todos na busca da melhoria das práticas de gestão e do desempenho organizacional.

O PQSP é um caminho para as organizações transformarem seus pontos fracos em organizações voltadas para resultados. Entre as oito categorias que possuem o programa a que mais ganhou prêmios foi a das empresas públicas e sociedade de economia mista. Sendo que, na categoria educação, houve somente

três reconhecimentos em duas organizações militares o Instituto Militar de Engenharia (2000) e o Colégio Militar de Brasília (2003 e 2004).

O segundo objetivo específico foi obtido com a realização da pesquisa e identificação das práticas de gestão adotadas pela UFSM.

Os resultados da pesquisa comprovam que há preocupação em mostrar o desempenho da Instituição à sociedade por meio da divulgação de relatórios e apresentações e explanações em diversos organismos públicos.

Observa-se que grande parte dos processos é formada para atender à legislação específica como o caso do pregão eletrônico.

As parcerias estabelecidas indicam novas modalidades de relacionamento com as organizações e sociedade, constitui-se num caminho alternativo na busca de solução a problemas locais, regionais e nacionais.

A liderança é fundamental para fixar os rumos e a missão da Instituição.

Os fatores de mudança nas IFES foram a criação da LDB, as formas de credenciamento e credenciamento, a avaliação institucional, as novas tecnologias de informação como a internet, os novos *softwares* que dão suporte ao sistema de informação e a tomada de decisão.

E, finalmente, o último objetivo específico realizou-se a análise e compatibilização das práticas de gestão adotadas pela UFSM com os critérios de excelência do PQSP. Recomendam-se algumas sugestões que poderiam colaborar com a gestão da qualidade na UFSM:

- formação de um grupo de estudos sobre o PQSP com vistas à adaptação à realidade da UFSM para posteriormente adoção dos critérios como forma de avaliação da Instituição;
- disseminação dos conceitos de qualidade, de gestão as pessoas na Instituição;
- compatibilização do MPOG e o MEC para a implementação do PQSP.

7.1 Sugestões para trabalhos futuros

Indicam-se como sugestões de pesquisa no tema de gestão da qualidade:

- Utilizar os critérios de excelência do PQSP como avaliação das práticas de gestão, servindo de referencial de excelência em gestão pública;
- utilizar o modelo como ferramenta de auto-avaliação gerencial;

- integrar os vários tipos de avaliações das IES: TCU, avaliação institucional, FORPLAD e INEP;
- estudar e comparar modelos de excelência em gestão do serviço público;
- desenvolver um modelo adequado de avaliação para as IFES;
- estudar e comparar universidades públicas e privadas no que se refere ao sistema de avaliação e práticas de gestão;
- realizar estudo de processo decisório em IFES.

Evidencia-se que o trabalho não se finda. Espera-se ter contribuído, com base nos resultados obtidos, para o desenvolvimento da gestão da qualidade em IFES e estudos em IES.

REFERÊNCIAS

ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000. 143 p.

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. **Indicadores de desempenho das IFES 1995 – 2000**. Brasília: DF, 2002. 49 p.

ANGELIM, G. P. **Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras**. 2003. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

BARBOSA et al. **Implantação da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995. p. 1-28.

BARICHELO, E. M. R. **Universidade e Comunicação: identidade institucional, legitimidade e territorialidade na cena da nova ordem tecnocultural**. 2000. 309f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

BRANDÃO, C. F. **LDB: passo a passo: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96), comentada e interpretada, artigo por artigo**. São Paulo: Ed. Avercamp, 2005. 190 p.

BRASIL. Lei n. 3.834-C de 14 de dezembro de 1960. Cria a Universidade Federal de Goiás, e dá outras providências. Senado Federal, Brasília, DF, 14 dez. 1960.

_____. Portaria MEC n. 2.051 de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Diário Oficial. Brasília, DF, 2004.

_____. Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o comitê gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005.

_____. Constituição República Federativa do Brasil 1988. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BUARQUE, C. Mesa redonda: os desafios do ensino superior no Brasil. In: Chambouleyron, I. (Org.). **Mais vagas com qualidade: o desafio do ensino superior no Brasil**. Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2001. p. 65-119.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle de qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. p. 1-105.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

COLÉGIO MILITAR DE BRASÍLIA. **Finalidade**. Disponível em: <<http://www.cmb.ensino.eb.br/ocmb/final.htm>>. Acesso em: 25 maio 2006.

_____. **Relatório de Gestão 2004**. CMB, 2004. 67 p.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. Comunicação da comissão, de 5 de fev. 2003: **O papel das universidades na Europa do conhecimento**. Disponível em: <europa.eu/eur-lex/pt/com/cnc/2003/com2003_0058pt01.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2006.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995. 293 p.

_____. **Desafios modernos da educação**. Petrópolis: RJ, Vozes, 1999, p. 127-210.

GIANOTTI, S. S. C. **Avaliação Estratégica: Um modelo de avaliação institucional integrada à gestão estratégica de instituições de ensino superior**. 2004. 203f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

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

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE. **Qualidade reconhecida e premiada**. Disponível em:

<<http://www.hcpa.ufrgs.br/default.asp?sacao=institucional&icodigoopcao=824&spagina=22&GSyscod...>>. Acesso em: 30 set. 2005.

_____. **Galeria de imagens, premiações e destaques**. Disponível em:

<http://www.hcpa.ufrgs.br/galeria/premios/imagem_1.html>. Acesso em: 30 set. 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. **Relatório de gestão ciclo 2004**. INMETRO, 2004. 70 p.

INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA. **Histórico do IME**. Disponível em:

<<http://www.portal.ime.eb.br>>. Acesso em: 26 maio 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **O que é exame nacional de cursos?** Disponível em:

<<http://www.inep.gov.br/superior/provao/default.asp>>. Acesso em: 22 dez. 2005.

_____. Mais de 900 mil estudantes devem fazer o ENADE. **Notícias da UFSM**, Santa Maria, 14 de mar. 2006. Disponível em: <<http://www.ufsm.br>>. Acesso em: 14 mar. 2006.

JOHANNPETER, J. G. **Abordagem por processos**: método eficaz de ajuste às necessidades do mercado. In: *Gazeta Mercantil*, p. A-3, 16 dez. 2005. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/co_art_gm_dez2005.htm>. Acesso em: 22 dez. 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

MARCOVITCH, J. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998. p. 175-180.

MARIANO DA ROCHA F., J. **Multiversidade**. Santa Maria: Imprensa Universitária, 1969. 13 p.

_____. **A terra, o homem e a educação: universidade para o desenvolvimento**. Santa Maria: Editora Pallotti, 1993. 119 p.

_____. **USM – A Nova Universidade**. Santa Maria: Livraria do Globo S. A., 1962. 64 p.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília: 1997. 59 p.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat**. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/historico.htm>>. Acesso em: 11 maio 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria da Educação Superior. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIENS/MEC. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Diretrizes para elaboração**. 2004. 5 p.

_____. Reforma da Educação Superior. **Informativo MEC** – Brasília: DF, jul. 2005. Edição Extra. 8 p.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>>. Acesso em: 12 fev. 2006.

_____. Secretaria da Educação Superior. Departamento de Desenvolvimento da Educação Superior. **Relatório executivo – Programa de expansão das instituições federais de ensino superior**. Brasília: DF, 2005.

_____. **Sistema de acompanhamento de processos das instituições de ensino superior – SAPIEnS/MEC**. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=view&id=490>>. Acesso em: 12 fev. 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Presidente entrega prêmio de gestão pública**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/gestão/conteúdo/noticias_2005/presidente_entrega_premio.htm>. Acesso em: 11 jul. 2005.

_____. **Planejamento anuncia agraciados com o Prêmio Nacional de Gestão Pública 2005**. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 6 jan. 2006.

_____. **Prêmio Qualidade do Governo Federal.** Disponível em:
<<http://www.mct.gov.br/temas/info/dsi/qualidade/pqsp.htm>>. Acesso em:
6 mar. 2005.

_____. **O que é PQSP.** Disponível em:
<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/pqgf_comofunciona.htm>. Acesso em:
29 set. 2005.

_____. **Organizações Adesas.** Disponível em:
<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/org_adesas.aspx>. Acesso em: 25 jul. 2005.

_____. **Indicadores.** Disponível em:
<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/prog_indicadores.aspx>. Acesso em:
15 jan. 2006.

_____. Secretaria de Gestão. **Programa nacional de Gestão Pública e desburocratização – GESPÚBLICA:** Instrumento para avaliação da gestão pública – ciclo 2005. Brasília: MP, 2005. 63 p.

_____. **O PQGF – Símbolo do PQGF.** Disponível em:
<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/pqgf_simboloQ.htm>. Acesso em:
10 mar. 2006.

MORAES, F. F. A função acadêmica e científica da universidade num contexto de mudanças. In: Prefácio de Almir de Souza Maia. **A gestão da universidade brasileira: a visão dos reitores.** Piracicaba: Ed. Unimep, 1995. p. 133-145.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. **O que é MBC.** Disponível em:
<http://www.mbc.org.br/institucional/o_que_e.asp/id1=mn1> Acesso em: 6 jun. 2006.

_____. **O papel da educação na competitividade.** Disponível em:
<http://www.mbc.org.br/institucional/comite_papeleducacao.asp?idl=mn9>
Acesso em: 6 jun. 2006.

_____. **Projetos.** Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/projetos/projetos.asp>>
Acesso em: 7 jun. 2006.

_____. **Documento de referência do planejamento estratégico.** Brasília, 2002.
27 p.

OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade: introdução a história e fundamentos. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 3-20.

PORTAL QUALIDADE. **O que é PGQP**. Disponível em: <<http://www.portalqualidade.com>>. Acesso em: 29 set. 2005.

PROJETO RONDON. **Os “campi avançados”**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/projetorondon/h_campi.htm>. Acesso em: 24 fev. 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma – classe mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 234 p.

ROSSATO, R.; MAGDALENA, B. C. **Universidades Gaúchas – impasses e alternativas (o ensino superior no Rio Grande do Sul)**. Santa Maria: Ed. Pallotti, 1995. 120 p.

SERPA, L. F. **O sistema de universidades públicas federais**. Disponível em: <<http://www.unb.br/labfuturo/felippe.htm>>. Acesso em: 4 jan. 2006.

SCHUCH, V. F. Jr. **Educação e Universidade: raízes históricas e situação brasileira**. Santa Maria, RS. Ed. Palotti, 1998. 163 p.

SILVA, G. L.; JARDON, C. Estrutura de indicadores acadêmicos para instituições de ensino superior. In: ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Org.). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 59-74.

TUBINO, M. J. G. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed., 1997. 79 p.

UNISINOS. **Gestão ambiental**. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/sga>>. Acesso em: 30 nov. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. **Prêmio Gestão Universitária**. Disponível em: <<http://www.ufrjr.br/eventos/diaqualidade/premiogestao2005.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Reitores Brasileiros e Alemães em Santa Maria. **Notícias da USM**. Santa Maria, 20 abr. 1967. Ano IV, n. 87. 11 p.

_____. Assunto: propõe que o campus central da UFSM, tenha o patronímico de seu idealizador e fundador, e passe a denominar-se PROF. JOSÉ MARIANO DA ROCHA FILHO. Requerente: Vice-Reitoria. Santa Maria, Processo n. 17225/73, p. 1-2, Aprovado: set. 1973.

_____. Resolução N. 005/05. Altera a denominação do Núcleo de Propriedade Intelectual – NPI da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa para Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia – NIT, expede nova regulamentação e revoga a Resolução n. 010/01. Santa Maria, 2005.

_____. FATEC. **Diretório de pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria – 2005**. Santa Maria: Imprensa Universitária, 2005. 123 p.

_____. Comissão Própria de Avaliação. **Projeto de Avaliação Institucional – Abril 2005**. Santa Maria, 2005. 59 p.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior**. Santa Maria, 1999. 47 p.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **O modelo de planejamento estratégico do Programa da Qualidade e Avaliação da UFSM**. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/proplan>>. Acesso em: 13 mar. 2006.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Regimento geral da universidade**. Santa Maria: Imprensa Universitária, 1988. 59 p.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Evolução da estrutura acadêmica-administrativa da UFSM: 1931-1995**. Santa Maria, 1995. 51 p.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Planejamento Estratégico – UFSM, Referencial Teórico**. Santa Maria: Imprensa Universitária, 1999. 39 p.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria: Imprensa Universitária, 2001. 37 p.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Santa Maria, 2002. 126 p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ANEXO

ANEXO A – Relação das organizações premiadas pelo PNGP – 1998/2005

Faixa	Ciclo 1998
Ouro	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Aeroporto Internacional de Brasília da Infraero (DF)
Prata	Categoria Administração Direta
	4º Regimento de Carros de Combates do Ministério do Exército – Comando Militar do Sul (RS)
	7º Batalhão de Infantaria Blindada do Ministério do Exército – Comando Militar do Sul (RS)
	Categoria Autarquia e Fundação
	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Diretoria Regional da ECT do Rio Grande do Sul (RS)
	Banco do Nordeste (CE)
	Unidade de Função Crédito do Banco do Brasil (DF)
	Centrais Elétricas do Norte do Brasil – ELETRONORTE
Bronze	Categoria Administração Direta
	Delegacia Regional do Ministério do Trabalho no Estado do Ceará (CE)
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação e do Desporto (DF)
	Superintendência de Negócios da Administração Federal e Reforma do Estado do SERPRO (DF)
	Superintendência Regional da Companhia Nacional de Abastecimento do Estado de Minas Gerais (MG)
	Categoria Especial Saúde
	Hospital de Clínicas de Porto Alegre (RS)

Faixa	Ciclo 1999
Prata	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Gerência de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará da Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRÁS (RN)
	Unidade Regional da Produção e Comércio de Tucuruí da Centrais Elétricas do Norte do Brasil – ELETRONORTE (PA)
Bronze	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Diretoria Regional de Minas Gerais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (MG)
	Diretoria Regional do Rio de Janeiro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (RJ)
	Superintendência de Negócios Administração Tributária do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO (DF)
	Unidade Estratégica de Negócios Seguridade do Banco do Brasil S/A (DF)
	Unidade Estratégica de Negócios Varejo e Serviços do Banco do Brasil S/A (DF)
	Categoria Administração Direta
	Delegacia Regional do Trabalho do Rio de Janeiro – DRT/RJ

Faixa	Ciclo 2000
Troféu	Categorias Administração Direta
	Delegacia Regional do Trabalho do Rio de Janeiro – DRT (RJ)
Ouro	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Gerência de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará – PETROBRÁS (RN)
	Gerência de Exploração e Produção da Bacia de Campos – PETROBRÁS (RJ)
	Categorias Autarquias e Fundações
	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO (RJ)
Prata	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Departamento de Apoio e Controle Técnico – FURNAS (GO)
	Categoria Educação
	Instituto Militar de Engenharia – IME (RJ)
Bronze	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Diretoria Regional do Paraná da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (PR)
	Diretoria Regional do Rio Grande do Norte da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (RN)

Faixa	Ciclo 2001
Troféu	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Departamento de Apoio e Controle Técnico – DCT – FURNAS Centrais Elétricas S/A
	Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRÁS
Bronze	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Diretoria Regional da ECT de Santa Catarina – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
	Categoria Especial Saúde
	Instituto Estadual de Hematologia A.S.C./Hemorio – Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro

Faixa	Ciclo 2002
Troféu	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Petróleo Brasileiro S.A. – Unidade de Negócios da Bacia de Campos
	Furnas Centrais Elétricas S.A. – Departamento de Produção Rio – DRR.O
	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Unidade Regional de Produção e Comercialização de Tucuruí
Ouro	Todas as reconhecidas nesta faixa foram contempladas com o troféu PQGF
Prata	Categoria Administração Direta
	Delegacia Regional do Trabalho no Estado do Ceará – DRT/CE
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional do Rio de Janeiro – ECT/RJ
	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional de Santa Catarina – ECT/SC
	Diretoria de Crédito do Banco do Brasil S/A
	Categoria Especial Saúde
	Instituto Estadual de Hematologia Artur de Siqueira Cavalcanti – HEMORIO

Faixa	Ciclo 2002
Bronze	Categoria Administração Direta
	Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo – DFA/SP
	Delegacia Regional do Trabalho em Pernambuco – DRT/PE
	Categoria Especial Saúde
	Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará – HEMOPA
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. – Eletrosul – Regional de Transmissão do Paraná	

Faixa	Ciclo 2003
Troféu	Categorias Administração Direta
	4º Regimento de Carros de Combate – Exército Brasileiro – Rosário do Sul – RS
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
Ouro	PETROBRÁS – Unidade de Negócios de Exploração e Produção – Bacia do Solimões – UN-BSOL
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Diretoria de Crédito do Banco do Brasil S/A
	Companhia Carris Portoalegrense – Prefeitura de Porto Alegre
Prata	Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A – ELETROSUL – Regional de Manutenção do Paraná – PR
	Categoria Administração Direta
	DFA/SP – Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo
	DRT/CE – Delegacia Regional do Trabalho do Ceará
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana
	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso
ELETRONORTE S/A – Gerência de Monitoração – GMO.O	
ELETRONORTE S/A – Usina de Angra 1	
Bronze	Categoria Administração Direta
	8ª Circunscrição de Serviço Militar – Exército Brasileiro – Porto Alegre – RS
	Categoria Educação
	Colégio Militar de Brasília – Exército Brasileiro
	Categoria Especial Saúde
	Hemocentro Regional de Governador Valadares – MG
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – ELETRONORTE – Unidade Regional de Comercialização de Rondônia	

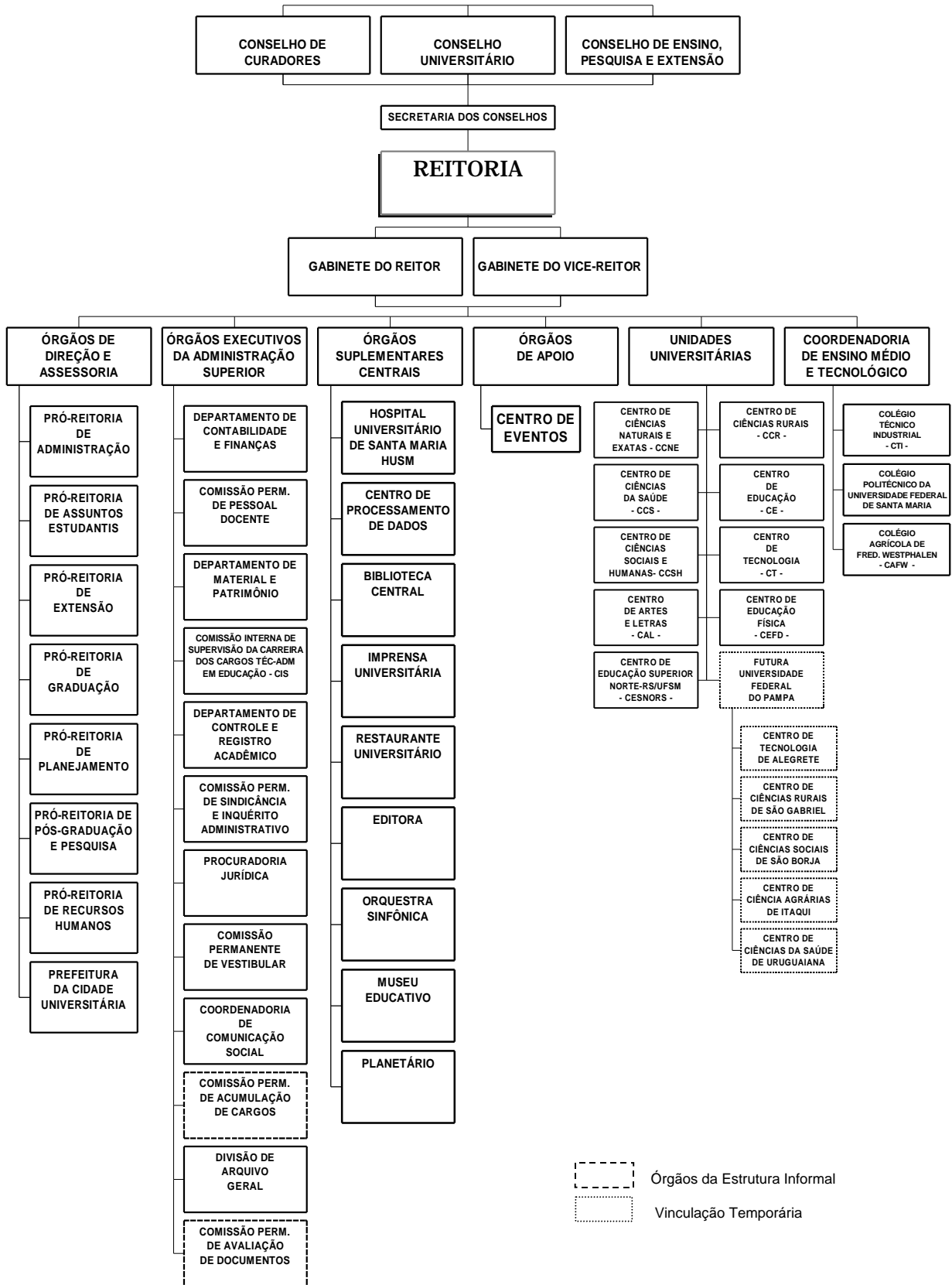
Faixa	Ciclo 2004
Ouro	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	Banco do Brasil S/A – Diretoria de Crédito
	ELETROSUL S/A – Regional de Manutenção do Paraná
	Categoria Administração Direta
	Delegacia Regional do Trabalho no Ceará – DRT/CE
	Categoria Especial Educação
Colégio Militar de Brasília – Exército Brasileiro	

Faixa	Ciclo 2004
Prata	Categoria Administração Direta
	Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo – DFA/SP
	Tribunal de Contas da União
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	FURNAS – Departamento de Apoio e Controle Técnico
	ELETRONORTE – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – Unidade Regional de Produção e Comercialização de Rondônia
	Categoria Autarquia e Fundação
INMETRO/RJ – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial	
Bronze	Categoria Administração Direta
	CASNAV – Centro de Análise de Sistemas Navais – Marinha do Brasil
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados
	ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso
	ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Maranhão

Faixa	Ciclo 2005
Ouro	Categorias Especial Saneamento
	Empresa Baiana de Águas e Saneamento – Superintendência Metropolitana de Salvador
Prata	Categoria Especial Saúde
	HEMORIO – Instituto Estadual de HEMATOLOGIA Arthur Siqueira Cavalcanti
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
	FURNAS – Departamento de Apoio e Controle Técnico
	PETROBRÁS – Área de Negócios do Abastecimento
	ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Maranhão
	ELETRONORTE – Unidade Regional de Produção e Comercialização de Rondônia
	ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso
	Categoria Autarquia e Fundação
INMETRO/RJ – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial	
Bronze	Categoria Especial Saúde
	Hemocentro Regional de Governador Valadares – Hemominas
	Policlínica Militar do Rio de Janeiro – PMRJ
	Laboratório Químico Farmacêutico do Exército
	Categoria Administração Direta
	CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais – Marinha do Brasil
	8º Regimento de Cavalaria Mecanizado – Regimento Conde de Porto Alegre – Exército Brasileiro
	Comando da 10ª Região Militar – Exército Brasileiro
	4º Regimento de Cavalaria Blindado – Exército Brasileiro
	Categorias Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista
ELETRONORTE – Superintendência de Operação e Manutenção da Transmissão – COT	

Fonte: MPOG.

ANEXO B – Organograma 2006 – UFSM



Órgãos da Estrutura Informal
 Vinculação Temporária

Fonte: COPLAD/PROPLAN

ANEXO C – Questionário da pesquisa na UFSM

Questões da dimensão: Liderança

Estas informações têm por objetivo verificar a atuação da Universidade Federal de Santa Maria no que se refere à Gestão pela Qualidade.

As questões têm foco na dimensão da qualidade: Liderança e Resultados.

Para tanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações fidedignas para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de mestrado, sendo realizada nesta Universidade.

1. Como as principais decisões da Universidade são tomadas?
2. De que maneira as decisões são comunicadas e implementadas pela Reitoria para todos os interessados, tanto internamente (alunos, professores, técnico-administrativos, conselhos deliberativos, unidades universitárias) quanto externamente (sociedade, associações de classe, sindicatos, organizações públicas e privadas) à Instituição?
3. De que modo a Reitoria busca novas oportunidades para a Instituição?
4. Quais são as ações que a Reitoria promove para obter o comprometimento de todas as partes interessadas da Instituição?
5. Como são garantidos os recursos para a melhoria do sistema de gestão (sistema que estabelece as políticas e os objetivos de como atingir as metas estabelecidas), da infraestrutura de trabalho e da comunicação interna e externa?
6. De que modo os colaboradores são estimulados a gerarem novas idéias, buscar inovações e melhorias no seu ambiente de trabalho ou para a Instituição?
7. De que maneira são identificadas, definidas e desenvolvidas as habilidades de liderança na Instituição?
8. Quais as inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão relativa à forma como a liderança é exercida na Instituição?
9. De que forma os valores e as diretrizes do MEC são disseminados e entendidos pela Instituição?
10. Como são divulgados os valores e as diretrizes da Universidade (missão, visão, valores) e como são entendidos por todas as partes interessadas?
11. Como é assegurada a coerência entre o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da Universidade com as diretrizes governamentais, as políticas públicas e a estrutura da Instituição?
12. Como a Reitoria estimula e cria um comprometimento de todos com a cultura da excelência na Instituição? Destacar as principais ações empreendidas que promovem a excelência na Instituição.

13. Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho (os procedimentos, as rotinas de trabalho, as normas administrativas) que orientam a execução adequada das principais práticas de gestão (atividades executadas) da universidade?

13.1 Como é verificado o cumprimento desses padrões de trabalho na universidade?

14. Como são avaliadas as práticas de gestão e os padrões de trabalho utilizados na Instituição, demonstrando o contínuo e abrangente aprendizado organizacional?

15. Como são avaliadas e implementadas as inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão relativas a cultura de excelência?

16. De que modo é feita a análise crítica do desempenho global da Instituição (avaliação global da instituição, que objetiva a identificação de problemas e a proposição de soluções) em relação às estratégias e aos planos de ação, considerando as necessidades de todos os interessados?

17. Nessa análise crítica do desempenho global da Universidade, a Reitoria considera as informações qualitativas e quantitativas, as variáveis externas à Instituição, as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito para fazer essa avaliação?

18. De que modo são comunicadas as decisões tomadas aos diversos níveis pertinentes da Instituição?

18.1 Como é feito o acompanhamento da implementação das ações decorrentes dessas decisões?

19. Quais as inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão relativa à análise crítica do desempenho global da Instituição?

Obrigada pela gentileza de dedicar seu tempo à minha pesquisa.

Questões da dimensão: Estratégias e Planos

Estas informações têm por objetivo verificar a atuação da Universidade Federal de Santa Maria no que se refere à Gestão pela Qualidade.

As questões têm foco na dimensão da qualidade: Estratégias e Planos.

Para tanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações fidedignas para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de mestrado, sendo realizada nesta Universidade.

Formulação das estratégias

1. Como a Reitoria participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação?

2. Como são elaboradas e formuladas as estratégias da Instituição?

2.1 Quais as principais etapas e as áreas envolvidas no processo?

3. Como os aspectos dos ambientes interno e externo são considerados no processo de formulação das estratégias?

4. Como é mantida a integridade das informações externas utilizadas no processo de formulação das estratégias?

5. Como é assegurada a coerência entre as estratégias e necessidades de todos os interessados?

6. De que maneira são comunicadas as estratégias da Universidade a todos os interessados?

() por meio de correspondência eletrônica;

() por meio de reuniões;

() por meio de relatório de indicadores;

() outros meios. Quais? _____

7. Como são avaliadas e implementadas as inovações ou aperfeiçoamentos (aprendizado) das práticas de gestão relativos à formulação das estratégias? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à formulação das estratégias.

Desdobramento e operacionalização das estratégias

8. Como é feito o desdobramento das estratégias em planos de ação (plano que estabelece um conjunto de ações a serem desenvolvidas pela Instituição, no período de um ano) para os diversos setores e unidades da Instituição?

9. De que modo são alocados os recursos orçamentários para assegurar a implementação de todos os planos de ação estabelecidos?

9.1 Destacar os recursos alocados para a execução dos principais planos (objetivos e metas).

10. Como os planos de ação da Universidade são comunicados para as partes interessadas?

11. Como é feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação?

12. Como são avaliadas e implementadas as melhorias das práticas de gestão relativos ao desdobramento e à operacionalização das estratégias? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos ao desdobramento e à operacionalização das estratégias?

Formulação do sistema da medição do desempenho

13. Como é definido o sistema de medição para acompanhar o monitoramento do desempenho global da Instituição em relação às suas estratégias e gerenciar os procedimentos em todos os níveis?

14. De que modo os principais indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados?

14.1 Quais os principais indicadores relacionados ao ensino (graduação, pós-graduação e ensino médio e tecnológico), à sociedade, finanças e orçamentos, pessoas, aos processos de suprimento?

15. De que modo são feitas às projeções do desempenho da Universidade utilizando referenciais comparativos (indicadores, práticas ou resultados alcançados por organização pública ou privada que possam ser usados como comparação)?

16. Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos para a Instituição?

17. Como os principais indicadores de desempenho da Instituição e as metas são comunicadas às partes interessadas?

18. Como são avaliadas e implementadas as melhorias das práticas de gestão relativos à formulação do sistema de medição de desempenho? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à formulação do sistema de medição de desempenho.

19. De que forma o Planejamento Estratégico assegura o alinhamento e a implementação das estratégias com o processo de Avaliação Institucional contribuindo para o desempenho global da Instituição?

Obrigada pela gentileza de dedicar seu tempo à minha pesquisa.

Questões da dimensão: Cidadãos e Sociedade

Estas informações têm por objetivo verificar a atuação da Universidade Federal de Santa Maria no que se refere à Gestão pela Qualidade.

As questões têm foco na dimensão da qualidade: Cidadãos e Sociedade.

Para tanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações fidedignas para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de mestrado, sendo realizada nesta Universidade.

Imagem e conhecimento mútuo

1. Como a COPERVES identifica a comunidade acadêmica que utilizam os serviços da Instituição?

1.1 Como essa comunidade acadêmica é classificada por tipos ou grupos?

2. Como é identificado, analisado e monitorado as necessidades dos seus usuários? Há antecipação dessas necessidades?

3. Como é avaliado o atendimento aos usuários?

4. Como é avaliado se os seus serviços são conhecidos pelos usuários? Quais os indicadores utilizados e as ações decorrentes?

5. Como são divulgados os serviços e ações aos usuários e à sociedade?

6. Como são avaliadas e implementadas as melhorias (inovações ou aperfeiçoamentos) nas práticas de gestão relativas à imagem da Instituição? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à imagem da Instituição.

Relacionamento com os cidadãos-usuários

7. Quais são os principais canais de acesso disponibilizados aos usuários para solicitação de esclarecimentos, sugestões ou reclamações à Instituição?

8. Como é feita a gestão das sugestões e reclamações para assegurar a resposta rápida e eficaz à sociedade? Quais as ações implementadas em decorrência dessas sugestões e reclamações?

9. Como é divulgado os padrões de qualidade de atendimento aos usuários?

10. Como são avaliados a satisfação e os fatores de insatisfação dos usuários em relação aos seus serviços?

10.1 Como os serviços, após serem prestados, são acompanhados junto aos usuários para permitir realizar eventual realinhamento que se fizerem necessários?

11. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativos ao relacionamento com os usuários? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos ao relacionamento com os usuários.

Interação com a sociedade

12. Como são identificadas as necessidades da sociedade? Quais os canais de relacionamento disponibilizados para as comunidades e a sociedade?

13. Como a Instituição procura antecipar-se às questões sociais, legais e ambientais, buscando minimizar os riscos da sua atuação? Como são promovidas ações que envolvam a conservação de recursos e preservação dos ecossistemas?

14. Como é promovida a responsabilidade pública das pessoas, estimulando valores e o comportamento ético em todos os níveis hierárquicos?

15. Como a Instituição estimula as pessoas a exercerem sua cidadania, por meio da participação nos esforços de desenvolvimento social?

16. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativos a interação com a sociedade? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos a interação com a sociedade.

Obrigada pela gentileza de dedicar seu tempo à minha pesquisa.

Questões da dimensão: Informação e Conhecimento

Estas informações têm por objetivo verificar a atuação da Universidade Federal de Santa Maria no que se refere à Gestão pela Qualidade.

As questões têm foco na dimensão da qualidade: Informação e Conhecimento.

Para tanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações fidedignas para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de mestrado, sendo realizada nesta Universidade.

Gestão das Informações da Instituição

1. Como são selecionadas e obtidas as principais informações da Instituição?
2. Como são organizadas e atualizadas as informações de forma a garantir sua preservação, consistência, integridade?
 - 2.1 Como a tecnologia da informação é utilizada para satisfazer as necessidades dos usuários das informações e apoiar as metas da organização?
3. Como as informações são disseminadas e disponibilizadas a seus usuários garantindo acesso fácil e rápido?
4. De que maneira é mantida a memória administrativa da Instituição (principais registros)?
5. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativas à gestão das informações da Instituição? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à gestão das informações da Instituição.

Gestão das Informações Comparativas

6. Como a Instituição prioriza as informações comparativas de que necessita?
7. Como são selecionadas as fontes das informações comparativas, como essas informações são coletadas, dentro e fora da Instituição?
8. Como as informações comparativas obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas e promover melhorias no desempenho da Instituição?
9. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativas à gestão das informações comparativas da Instituição? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à gestão das informações comparativas da Instituição.

Gestão do Conhecimento

10. Como a Instituição estabelece um ambiente propício para a identificação e a manutenção do conhecimento, como formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador e formas de atração e retenção de talentos e competências?

11. Como é protegido o conhecimento (capital intelectual e patentes)?
12. Como as inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do capital intelectual são compartilhados internamente com a Instituição?
13. Como a Instituição assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus produtos e serviços?
14. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativas à gestão do conhecimento? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à gestão do conhecimento.

Obrigada pela gentileza de dedicar seu tempo à minha pesquisa.

Questões da dimensão: Pessoas

Estas informações têm por objetivo verificar a atuação da Universidade Federal de Santa Maria no que se refere à Gestão pela Qualidade.

As questões têm foco na dimensão da qualidade: Pessoas.

Para tanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações fidedignas para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de mestrado, sendo realizada nesta Universidade.

Sistemas de Trabalho

1. Como é oportunizada a participação dos servidores nos processos da Instituição, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial?

2. Como a Instituição seleciona as pessoas e como os cargos e funções são preenchidos?

2.1 Quais as características e as habilidades necessárias aos cargos e funções?

3. Quais os canais disponibilizados de interlocução e negociação com os servidores da Instituição?

4. Como o desempenho dos servidores é avaliado (individual ou equipe) e como eles são alinhados com as metas e diretrizes da Instituição?

5. Como está estruturado o sistema de remuneração, reconhecimento e de incentivo para os servidores na Instituição?

6. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativos ao sistema de trabalho? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos aos sistemas de trabalho.

Educação e Capacitação

7. Como são identificadas e definidas as necessidades de educação e capacitação, considerando as estratégias da Instituição e o crescimento individual dos servidores?

8. Como os servidores são capacitados para a integração dos novos funcionários públicos?

8.1 Como os servidores são capacitados para ocupar cargos de chefia na Instituição?

8.2 Como os servidores são capacitados para à cultura da excelência?

8.3 Como os servidores são capacitados para atuar junto aos cidadãos-usuários?

9. Como os planos de capacitação são compatibilizados com os recursos disponíveis?

10. Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da Instituição?

11. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativas à educação e capacitação? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos a educação e capacitação.

Qualidade de Vida

12. Como a Instituição promove um ambiente de trabalho seguro e saudável relativo aos fatores ergonomia, saúde e segurança das pessoas?

13. Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas?

13.1 Como os serviços de apoio atendem as expectativas dos servidores e seus familiares?

14. Como a Instituição avalia o bem-estar, a satisfação e a motivação dos seus servidores?

14.1 Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a saúde, a satisfação e a motivação dos servidores?

15. Como a Instituição colabora para a melhoria da qualidade de vida dos servidores fora do ambiente organizacional?

16. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativas à qualidade de vida? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos a qualidade de vida.

Obrigada pela gentileza de dedicar seu tempo à minha pesquisa.

Questões da dimensão: Processos

Estas informações têm por objetivo verificar a atuação da Universidade Federal de Santa Maria no que se refere à Gestão pela Qualidade.

As questões têm foco na dimensão da qualidade: Processos.

Para tanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações fidedignas para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de mestrado, sendo realizada nesta Universidade.

Gestão dos processos finalísticos

1. Como são concebidos os serviços da Instituição e os processos associados às atividades-fim ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus cidadãos ?

1.1 Como as necessidades dos usuários e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporados nos projetos de serviços e nas atividades-fim da Instituição?

2. Como é feita a gestão dos projetos de serviços?

3. Como é feita a gestão dos processos finalísticos?

3.1 Como é feita a gestão dos processos relativos as parcerias institucionais (relação estabelecida entre duas ou mais organizações públicas e/ou privadas, por meio da qual cada uma desenvolve um conjunto de ações que, integradas, têm a finalidade de atingir objetivos comuns)?

3.2 Quais os principais processos finalísticos? Quais as principais melhorias adotadas nesses processos?

4. Quais as ações adotadas pela Instituição para reduzir os custos associados aos processos finalísticos?

5. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão dos processos finalísticos? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à gestão de processos finalísticos.

Gestão orçamentária e financeira

6. Como a gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização?

6.1 Como é elaborada a proposta orçamentária?

6.2 Como é feito o monitoramento da execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos da proposta orçamentária?

6.3 Como são avaliados os riscos financeiros?

6.4 Como a Instituição trata os cortes e ou descontingenciamentos mínimos no realinhamento dos seus planos de ação e estratégias?

7. Como são selecionadas as melhores opções e realizadas captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros?

8. Como são acompanhadas as operações da Instituição em termos orçamentários e financeiros e como são administrados os parâmetros orçamentários e financeiros ?

8.1 Como são acompanhadas as operações da Instituição em termos de gestão das receitas decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços?

9. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativos à gestão orçamentária e financeira? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à gestão orçamentária e financeira processos finalísticos.

Gestão de processos de suprimentos

10. Como é realizada a gestão do processo de compras de bens materiais e serviços?

10.1 Como é realizada na gestão do processo de compras o atendimento às necessidades internas da Instituição (prazo e qualidade)?

10.2 Quais são os indicadores utilizados para a gestão do processo de compras?

11. Como a Instituição assegura a qualidade do produto ou serviço adquirido?

11.1 Como a Instituição assegura o atendimento aos requisitos pelos fornecedores?

11.2 De que forma é assegurada a obtenção de um equilíbrio entre qualidade, prazo e preço?

11.3 Como a Instituição assegura a qualificação dos fornecedores?

12. Como são estabelecidos os canais de relacionamento com os fornecedores?

12.1. Como é feita a avaliação dos fornecedores considerando aspectos relativos à segurança, saúde e meio ambiente?

12.2. Quais as ações implementadas para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho atual e futuro?

13. Como a Instituição realiza a gestão do bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques? Quais os indicadores de desempenho utilizados para medir a gestão de bens?

14. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativos à gestão de compras? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos as práticas de gestão de compras.

Gestão de processos de apoio

15. Como são concebidas a adequação dos processos de apoio existentes e a eventual necessidade de novos processos de apoio (processos que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como: a gestão de pessoas, a gestão de material, o

planejamento e o acompanhamento das ações institucionais)? Quais são os principais processos de apoio?

16. Como as necessidades dos usuários, da sociedade, das atividades-fim são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio?

17. Como é feita a gestão dos processos de apoio? Quais os métodos utilizados, os requisitos a que esses processos são submetidos, os indicadores de desempenho e como os processos são analisados e melhorados?

18. Quais as ações implementadas pela Instituição para reduzir os custos associados aos processos de apoio?

19. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativos à gestão dos processos de apoio? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à gestão de processos de apoio.

Obrigada pela gentileza de dedicar seu tempo à minha pesquisa.