

**O PLANEJAMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO TÉCNICO****PLANNING A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR A
PUBLIC TECHNICAL EDUCATION INSTITUTION**Rodrigo Antonio Rodrigues Alves¹Derli Luís Angnes¹Marco Antonio Fernandes de Oliveira²**RESUMO**

Este artigo relata o planejamento e desenvolvimento de diretrizes para implementação de um sistema de gestão da qualidade e produtividade capaz de levar o Instituto Federal Farroupilha – Campus da cidade de Júlio de Castilhos/RS, Brasil, uma instituição pública que atua na área de ensino técnico-profissionalizante, a um nível de serviços de apto a ser formalmente reconhecido. A abordagem foi qualitativa, na modalidade estudo de caso. Procedeu-se, inicialmente, a um estudo dos modelos consagrados de gestão de qualidade e produtividade que conduzissem ao reconhecimento formal, sendo o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade considerado o mais compatível com a realidade da instituição. As práticas de gestão vigentes na instituição foram comparadas às preconizadas pelo modelo, identificando-se as não conformidades e, a partir desse estudo, fez-se a proposta do plano. Concluiu-se que sua implementação e o consequente reconhecimento do sistema são atingíveis, desde que bem trabalhados os critérios *Liderança, Estratégias e Planos e Processos*.

Palavras-chave: Gestão da qualidade e produtividade. Excelência em Gestão. Aperfeiçoamento Gerencial. Controle da Qualidade Total.

ABSTRACT

This article describes planning and development of guidelines for implementing a quality and productivity management system capable of raising the Farroupilha Federal Institute - Campus of the city of Júlio de Castilhos/RS, Brazil, a public institution engaged in technical/professional education, to a formally recognizable service level. The approach was qualitative, in case study form. We started with a study of well-established quality and productivity management models, able to lead to a formal recognition, and selected the Model of Excellence in Management (MEG in the Portuguese acronym) of the Brazilian National Quality Foundation as the most compatible with the reality of the institution. Management practices prevailing in the institution were compared to those prescribed by the model, allowing to identify non-compliances and, from that study, we developed our proposal. It was concluded that the implementation of the plan and the consequent recognition of the system are attainable, if the criteria *Leadership, Strategies, and Plans and Processes* were properly worked out.

Keywords: Quality and productivity management. Excellence in Management. Improvement in Management. Total Quality Control.

¹ Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

² Doutor em Desenvolvimento Regional pela UNISC (2009); Diretor-presidente do Grupo FOCEL.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, a gestão estratégica das operações tornou-se fundamental para assegurar que todas as competências envolvidas forneçam vantagem competitiva, tanto na produção de bens quanto de serviços. Assim sendo, faz-se necessário organizar os recursos da empresa conforme um padrão de decisões coerentes, promovendo um composto adequado de características de desempenho, que possibilite à organização competir eficazmente em um mercado cada vez mais exigente.

Em termos de operações de serviços, a vantagem competitiva de longo prazo depende, principalmente, da qualidade do projeto do serviço e do seu processo de fornecimento. Nesses aspectos, faz-se necessário compreender a importância da atenção à qualidade e à produtividade como forma de gerenciar recursos escassos e processos produtivos, visando a atender à necessidade e aos desejos dos clientes.

Uma boa estratégia em gestão da qualidade e produtividade proporciona uma maior garantia de que produtos e serviços sejam ofertados com qualidade, alcançando a satisfação das pessoas envolvidas com a empresa: clientes, colaboradores, fornecedores ou a própria comunidade (GIANESI; CORRÊA, 1994). A gestão da qualidade constitui-se em uma filosofia administrativa que define o uso adequado de recursos, materiais ou financeiros, objetivando agregar valor ao produto, e representa um meio para as empresas atingirem seus objetivos. Basicamente, o conceito de qualidade compreende métodos gerenciais voltados para garantir a competitividade da empresa e abrange conceitos de controle de processo e utilização ampla e sistemática do Ciclo PDCA (do inglês *Plan, Do, Check, Act* - CAMPOS, 1992). A gestão da qualidade e produtividade nas organizações vem se tornando cada vez mais expressiva em um ambiente de constante transformação, crescente abertura externa e globalização. Na área da educação, não poderia ser diferente; os processos de gestão escolar cada vez mais necessitam da gestão da qualidade e produtividade para manterem as organizações em um estado de sobrevivência, crescimento e melhoria contínua.

A importância do papel do conhecimento, da educação e da produção do conhecimento é reconhecida por todos, em especial na elevação do nível global de competitividade da economia e desenvolvimento de uma nação, pois organizações mais flexíveis e inovadoras na área da educação, consolidadas através da gestão da qualidade, estão mais aptas a enfrentar os desafios da modernidade com agilidade e precisão (OLIVEIRA, 2011).

Antes, porém, de qualquer análise, deve-se entender o significado de *qualidade* como o produto ou serviço em conformidade com os requerimentos do cliente (CROSBY, 1992). O mesmo vale para a educação, pois o conceito de qualidade engloba produtos e serviços, e a educação, no contexto deste estudo, é a pública, enquadrada como um serviço prestado à comunidade pelo Estado.

Segundo a afirmação de Mezomo (1993), uma abordagem sistêmica de processos de melhoria da qualidade pela utilização dos princípios já incorporados pela indústria e pelo comércio, sem grandes dificuldades, podem ser transplantados para educação. Sendo assim, utilizar os modelos e sistemas de gestão da qualidade dentro da educação seria uma forma de acompanhar as transformações ambientais e ganhar vantagem competitiva, seja na iniciativa privada voltada à educação, seja na educação pública.

A globalização e as mudanças de expectativas dos clientes impuseram às organizações uma busca por melhoria contínua de produtos e serviços. Na educação não poderia ser diferente e, nesse contexto, a gestão da qualidade na educação pública passou a ser um diferencial competitivo a ser alcançado.

A tecnologia tem transformado os relacionamentos sociais, econômicos, políticos e profissionais da sociedade. A educação sente os impactos dessas transformações. O Brasil, nestas primeiras décadas do novo milênio, vem passando por um momento de grande transformação no cenário da educação tecnológica e profissionalizante, com a criação dos Institutos Federais de Educação (IFETs), como fornecedores do ensino público na área profissional e tecnológica. Porém, por serem instituições relativamente novas, ainda carecem da utilização dos conceitos de gestão de qualidade e produtividade por seus dirigentes. Mesmo que a história da educação profissional no Brasil já tenha cem anos, apenas no cenário atual começou-se a pensar na utilização mais efetiva dos conceitos de gestão da qualidade e produtividade na educação pública.

Os IFETs fazem parte integrante de um projeto de desenvolvimento nacional que busca consolidar-se como soberano, sustentável e inclusivo. A educação profissional e tecnológica está sendo convocada não só para atender às novas configurações do mundo do trabalho, mas, igualmente, para contribuir com a elevação da escolaridade dos trabalhadores. Nessa direção, a atual conjuntura histórica é extremamente favorável à transformação da educação profissional e tecnológica em importante ator da produção científica e tecnológica nacional, especialmente, porque o espaço social das práticas de ensino, pesquisa e inovação, desenvolvidas nessa área, possui características diferenciadas daquelas desenvolvidas no espaço do mundo acadêmico.

Partindo desta contextualização, este estudo teve como objetivo geral, desenvolver e planejar diretrizes para implementação de um sistema de gestão capaz de levar o Instituto Federal Farroupilha – Campus da cidade de Júlio de Castilhos, estado do Rio Grande do Sul, Brasil, a um nível de qualidade e produtividade, em serviços de ensino técnico-profissionalizante, que fosse formalmente reconhecido.

Inicialmente, procedeu-se a um estudo de modelos consagrados de gestão da qualidade e produtividade, aptos a conferir reconhecimento formal. Foi escolhido, mediante análise qualitativa, o modelo considerado como o mais compatível com a realidade da instituição, no caso, o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade. Elaborou-se, então, um diagnóstico inicial para verificar a aderência do sistema de gestão da instituição ao modelo escolhido, identificando-se as lacunas existentes. Ao final, como principal contribuição da pesquisa, foi proposto um plano de implementação de práticas gerenciais para melhoria da gestão e reconhecimento formal. Esse plano foi baseado no nível de maturidade Compromisso com Excelência considerado pelo MEG como o mais apropriado para organizações iniciantes e cuja escala vai até 250 pontos.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, abordam-se, no referencial teórico, conceitos referentes à gestão da qualidade, sua evolução e aplicação à educação e os modelos de qualidade existentes. Na sequência, apresenta-se a metodologia empregada no estudo e a análise e interpretação dos resultados, concluindo-se com as considerações finais.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES E QUALIDADE

2.1. GESTÃO DA QUALIDADE, NECESSIDADE QUE SE IMPÕE

Com a abertura comercial nos anos 90, as barreiras comerciais entre o Brasil e o mundo tornaram-se praticamente nulas, se comparadas com o período antecedente a esse fato, inserindo o país em um processo de globalização comercial e produtivo e acirrando ainda mais a competitividade entre as empresas aqui instaladas. Foi a partir desse momento que a gestão de operações passou a ganhar terreno. Martins e Laugeni (2006) ressaltam que a estratégia das operações visa a destacar-se por meio de critérios competitivos. Sendo assim, uma forma bastante eficiente de a empresa se diferenciar dentre as demais do mercado é manter altos níveis de desempenho em operações.

Atualmente (2015), no Brasil, poucas são as pesquisas que visam a entender como a gestão de operações, mais especificamente como os objetivos de desempenho da função operações, influenciam a obtenção e manutenção da competitividade de empresas instaladas no país. Todavia, essa é uma área notoriamente importante para a obtenção e manutenção de competitividade e vantagem competitiva (BRITTO *et al.*, 2006; SLACK; LEWIS, 2009). A gestão de operações pode ser definida como a atividade de gerenciamento de recursos escassos e processos que produzem e entregam bens e serviços, visando a atender à necessidade e/ou aos desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Toda organização, vise ela ao lucro ou não, tem dentro de si uma função de operações, pois gera algum “pacote de valor” para seus clientes que inclui algum composto de produtos e serviços, mesmo que, dentro da organização, a função de operações não use este nome (SLACK; LEWIS, 2002).

De um modo geral, todas as operações devem estar ligadas diretamente aos objetivos estratégicos das empresas ou instituições, assegurando que todas as competências de cada operação forneçam vantagem competitiva, surgindo assim a necessidade de uma gestão estratégica de operações.

A gestão estratégica das operações é a interação dos objetivos de desempenho das operações com as decisões que são tomadas para alocação de recursos, ou seja, a conciliação de requisitos exigidos pelo mercado e de recursos da operação, traduzido na prática através de alguma vantagem competitiva resultante de um objetivo de desempenho estratégico.

A vantagem competitiva pode ser obtida através do desempenho das operações. Slack *et al.* (1996) apresentam cinco objetivos de desempenho das operações: *qualidade, confiabilidade de entrega, velocidade do sistema, flexibilidade e custo*. Considerando-se os propósitos do presente estudo, visando a ganhar vantagem competitiva, será tomado como referência o primeiro dos objetivos de desempenho - a *qualidade* - embora, conforme será visto adiante, no conceito de *qualidade total*, todos os demais surjam a esse associados.

A partir das últimas décadas do século XX, a meta de qualidade *adequada* foi sendo progressivamente substituída pela de produto e serviço *perfeito*. A cultura organizacional das instituições teve que se modificar, a fim de que todas as atividades da organização pudessem ser reorientadas para o ideal da qualidade perfeita. Dessa forma, surgiu a necessidade de uma gestão desse objetivo de desempenho, focado em trazer vantagem competitiva, tornando-se necessária a gestão da qualidade nas organizações.

A gestão da qualidade, como estratégia competitiva, parte do princípio de que a conquista e a manutenção dos mercados dependem do foco no cliente para que se identifiquem requisitos e expectativas e se ofereça *valor* ao mercado. Outra necessidade das empresas é organizar-se de forma a que os requisitos identificados na pesquisa de mercado sejam devidamente transmitidos por todo o ciclo do produto, visando ao *princípio da melhoria contínua do produto e do processo*, de forma a poder oferecer valor cada vez maior ao mercado (CROSBY, 1999).

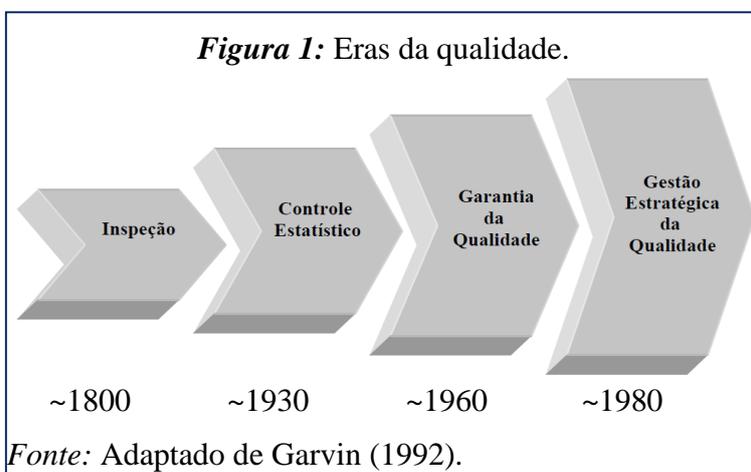
Conclui-se, portanto, que, para poder compreender gestão estratégica da qualidade e produtividade temos que dominar o conceito de qualidade, bem como sua evolução histórica.

2.2. CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

A rigor, *qualidade* é um conceito subjetivo, diretamente relacionado às percepções de cada indivíduo. Diversos fatores como cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente nessa definição (PALADINI, 2005; PORTAL DA QUALIDADE, 2010).

A qualidade está relacionada a um grau previsível de uniformidade e dependência a baixo custo, adequada ao mercado. Em outras palavras, qualidade é qualquer coisa que um cliente, seja ele de uma organização pública ou privada, necessita ou deseja a fim de atender as suas necessidades atuais e futuras (DEMING, 1990).

Juran (1992a) caracteriza a qualidade como sendo a “adequação ao uso”, porque existem vários usos e usuários para um determinado produto ou serviço, e o termo cliente inclui todos aqueles que são afetados por nossos processos e produtos. Na verdade, a qualidade é avaliada pelo usuário ou pelo cliente.



A qualidade, segundo Garvin (1992), evoluiu do conceito de simples atividade de inspeção do produto para a abordagem de gestão estratégica da qualidade (**Figura 1**). Atualmente (2015), enfatiza-se a necessidade de visão sistêmica, em que todos na organização estão conscientes de suas res-

responsabilidades pela qualidade, assumindo a mesma como uma estratégia fundamental para se perseguir melhores resultados.

3. GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO³

3.1. SEIS DIMENSÕES PARA A QUALIDADE

A dimensão gerencial deve ser concebida na perspectiva da qualidade. Para tanto, a conceituação de qualidade da educação ou, mais propriamente, qualidade do ensino, deve ser esclarecida. Entre os educadores não há consenso a respeito. O fato é que, fora as obviedades e chavões de sempre, do tipo que afirma que o objetivo é oferecer um “ensino de qualidade”, fundado na formação de “alunos críticos, participativos e conscientes”, pouco se avançou no alargamento e operacionalização do que vem a ser a qualidade na educação (XAVIER, 1996).

Evidentemente, não faz sentido negar a dimensão política da educação, sua qualidade política, ou seja, aquela dimensão entendida como estratégia de formação e emancipação das novas gerações, de sujeitos sociais capazes de definir, por si próprios, o seu destino histórico. Entretanto, manter a discussão apenas nesse nível, como frequentemente ocorre entre os educadores, é insuficiente. Mesmo quando se considera a educação sob o aspecto de sua qualidade formal, isto é, a aquisição e produção de competência tecnológica e sua instrumentalização, ainda assim, do ponto de vista da moderna conceituação de qualidade, há muito que se caminhar (XAVIER, 1996).

Segundo Xavier (1996), seis dimensões devem ser consideradas quando se fala em qualidade da educação. A primeira dimensão diz respeito à aspectos *políticos* e *formais* da educação. Constitui o seu aspecto político-pedagógico e corresponde à essência do serviço educacional prestado, à sua razão de ser, ao seu conteúdo e relevância. É o que se denomina *qualidade ampla* ou *intrínseca* da educação. No âmbito da escola, refere-se ao domínio, por parte dos alunos, de conteúdos considerados relevantes.

A segunda dimensão refere-se ao *custo* de se obter essa educação (para a organização) e ao seu *preço* (para o cliente, alunos, pais, sociedade). Se ao conceito de qualidade não se incorporar a noção de custo, de preço, cai-se na armadilha de identificar qualidade a ser caro, *luxuoso*, e não ao que é adequado ao uso do cliente. A educação de qualidade não é a que pode ser

³ Toda a Seção 3 acompanha de perto o texto de XAVIER (1996).

obtida a qualquer custo e a qualquer preço, e sim aquela ajustada às necessidades dos usuários, ao menor custo de obtenção para seus provedores e ao menor preço para seus clientes.

O *atendimento* é a terceira dimensão importante. Trata-se de levar em conta os aspectos de quantidade certa de educação, no prazo certo e no local certo. Assim, não faz sentido imaginar que alguém que tenha direito não tenha acesso à educação, como não faz sentido imaginar que essa educação não seja provida no prazo previsto (socialmente determinado, como é o caso dos oito/nove anos do ensino fundamental) e em locais aos quais os clientes (alunos) possam ter acesso.

É, também, um equívoco pensar que se pode obter uma educação de qualidade sem considerar o *moral* da equipe envolvida no processo (a quarta dimensão). Cabe, nesse caso, gerenciar os aspectos referentes à motivação intrínseca (orgulho do trabalho bem feito) e extrínseca (adequadas condições materiais de trabalho) dos profissionais da educação.

A *segurança* se constitui na quinta dimensão da qualidade. Em um sentido restrito, refere-se à segurança física dos agentes no ambiente escolar. Em um sentido amplo, ao impacto, no meio ambiente, do serviço educacional ou da sua provisão.

Finalmente, há uma dimensão *ética* a ser observada pelos atores do processo educacional, verdadeiro código de conduta, responsável pela transparência e lisura das ações.

Portanto, a qualidade em educação deve ser vista sob essa perspectiva sêxtupla (qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética). Restringir a conceituação da qualidade ao seu aspecto político-pedagógico, ou mais frequentemente ao seu aspecto político, tem-se constituído num grave equívoco. O que confere a característica de totalidade à qualidade da educação é o atendimento às seis dimensões simultaneamente.

3.2. A DIMENSÃO GERENCIAL NA PERSPECTIVA DA QUALIDADE

Nesse contexto, quais são as características da dimensão gerencial na perspectiva da qualidade?

Para os autores base dessa discussão (XAVIER, 1996), deve-se em primeiro lugar, construir um conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos, com o duplo propósito de (i) mobilizar e conquistar a cooperação de todos os membros da organização, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, visando a obter a máxima satisfação dos clientes e (ii) propiciar um acréscimo de bem-estar para esses membros, de acordo com as exigências da sociedade.

Em segundo lugar, deve-se contemplar os seguintes aspectos do *padrão de atendimento*, elemento essencial em qualquer gerenciamento moderno:

- *Estabelecimento*: adequação às necessidades dos clientes;
- *Manutenção*: combinar os insumos de modo eficiente e eficaz, de modo a garantir o padrão;
- *Melhoria*: todo padrão deve ser incansavelmente melhorado, para exceder as expectativas dos clientes.

Em terceiro lugar, devem atender cinco imperativos fundamentais:

- *Conformidade*: o serviço educacional deve atender às necessidades de seus clientes, mediante conformidade a especificações definidas com base em estudos sobre a satisfação dos alunos, pais, professores, sociedade. Seria importante contar com um verdadeiro “barômetro de opinião” de todos os atores envolvidos.
- *Prevenção*: na concepção e execução do serviço educacional, devem ser tomadas medidas levando-se em conta seus custos, para que falhas ou defeitos sejam evitados. Por exemplo, são considerados aqui os procedimentos para auxiliar os alunos em dificuldades ao longo do curso.
- *Excelência*: fazer certo a coisa certa da primeira vez. Os resultados da excelência concretizam-se em taxas crescentes de aprovação e de desempenho. Todo erro, falha ou defeito nos processos devem ser recusados, pelo respeito às especificações e às exigências do serviço educacional;
- *Medição*: as características da qualidade podem e devem ser medidas. É preciso desenvolver procedimentos de avaliação dos alunos, das políticas educacionais e da própria gestão escolar, com o objetivo de identificar os problemas e suas causas, e a não qualidade do sistema. Sem medidas adequadamente realizadas, torna-se impossível identificar corretamente os problemas e suas causas;
- *Responsabilidade*: é o respeito estrito aos quatro imperativos mencionados acima; trata-se de respeito individual e coletivo, envolvendo todas as pessoas, todos os níveis da escola, assim como o ambiente externo.

A implantação do sistema de gestão de qualidade e produtividade exige uma profunda mudança cultural de dirigentes e funcionários, impondo que o coletivo seja superior a aspirações individuais.

Ao refletir sobre a aplicação dos conceitos acima, no âmbito das organizações de ensino, alguns aspectos importantes merecem ser salientados para que a gestão de qualidade possa ocorrer. Nesse ponto, destacam-se as características essenciais dos sistemas educacionais apontadas por XAVIER (1996):

- O comprometimento político dos dirigentes;
- A valorização dos profissionais da educação;
- A gestão democrática, conforme destacado adiante;
- O fortalecimento e a modernização da gestão escolar;
- A racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Nesse contexto, a gestão democrática, para esses autores, é vista como forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, a transparência e a democracia, através dos princípios que a norteiam, utilizando a descentralização na administração, com decisões e ações elaboradas e executadas de forma não hierarquizada. Promove-se a participação e envolvimento de todos na gestão, incluindo alunos, professores, funcionários e comunidade local, assim como a transparência, sendo que qualquer decisão ou ação tomada ou implantada deve ser conhecida por todos.

3.3. IMPLANTANDO O MODELO NA EDUCAÇÃO

Para que a implantação do modelo gerencial de qualidade e produtividade na educação ocorra, torna-se imprescindível promover dois processos: o de *educação* (ensinamento) e o de *treinamento*. Não existe gestão da qualidade sem esses dois componentes vitais. A instituição de ensino que pretende atingir a excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade deve reunir as seguintes características (XAVIER, 1996):

- Foco centrado em seu principal cliente (o aluno);
- Forte liderança dos dirigentes;
- Visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada;
- Plano político-pedagógico oriundo de uma visão estratégica e definido pelo consenso da equipe de trabalho;
- Clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- Forte espírito de equipe;
- Equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições;

- Equipe de trabalho capacitada e treinada para melhor desempenho de suas atividades;
- Planejamento, acompanhamento e avaliação sistemática dos processos e preocupação constante com as inovações e mudanças.

Entende-se que as características relatadas para se atingir a excelência em serviços educacionais através do sistema de gestão da qualidade não são fáceis de alcançar. Além do comprometimento da alta administração e dos professores, alunos, funcionários e demais partes interessadas, é necessário implementar educação continuada e treinamento constante, conhecer como funciona um sistema, entender seus conceitos e colocá-los em ação através de práticas de qualidade e produtividade. Tais esforços tornam-se um desafio ainda maior dentro de instituições voltadas para educação e com pouco ou quase nenhum conhecimento, seja de gestão da qualidade, seja de administração geral. Razão pela qual a adoção de um modelo de qualidade adequado é fundamental para o processo de planejamento.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho é um estudo de caso de caráter descritivo. Na visão de Yin (2001), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando não há uma definição precisa entre o fenômeno e o contexto.

Por constituir uma etapa mais concreta de investigação e com a finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos, pressupondo uma atitude concreta em relação ao fenômeno, o estudo de caso foi conduzido através da investigação exploratória, amparado pelo referencial bibliográfico relevante para análise do tema qualidade e produtividade, focado nas instituições de ensino. Recorreu-se, também, por meio de pesquisa, a fontes de dados secundários e pesquisa de campo.

Como dados secundários foram utilizadas referências que tratam de gestão da qualidade no ensino. A partir dessas fontes, foi possível identificar as práticas de gestão da qualidade e produtividade para formulação de um modelo ideal para a instituição estudada.

Na sequência, foi utilizada a pesquisa de campo que, segundo Lakatos e Marconi (1995), tem como objetivo conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Assim, para o planejamento do sistema de gestão da qualidade e produtividade propriamente dito, o procedimento realizado foi o seguinte:

- a) Mediante análise qualitativa comparativa dos modelos de gestão existentes, selecionar o mais adequado para a aplicação pretendida, com base em critérios de (i) compatibilidade com instituições de ensino, (ii) necessidade de recursos para implementação, e (iii) reconhecimento e facilidade de acesso às respectivas informações, assessorias e consultorias. Escolheu-se o modelo justificadamente avaliado como superior aos demais nos três critérios.
- b) Com base no referencial bibliográfico, nos dados secundários e nos documentos e dados coletados na pesquisa de campo, fez-se um diagnóstico da gestão da organização, referenciado pelos requisitos do modelo selecionado na etapa (a). Procedeu-se mediante verificação de evidências objetivas, buscando identificar requisitos atendidos e não atendidos pelas práticas de gestão existentes. Para essa etapa, o grau de aderência ao modelo escolhido foi determinado a partir do procedimento analítico prescrito pelo mesmo (descrito na seção 5.2), sendo verificados estatutos, regimentos, regulamentos, sistemas, atas de reuniões, procedimentos, fluxogramas, manuais, fotografias e consultas a pessoas da organização. Além das práticas, os resultados organizacionais, também, foram analisados conforme prescrito pelo modelo. Os requisitos não atendidos pela organização foram traduzidos como lacunas de gestão (não conformidades).
- c) Realizou-se um diagnóstico inicial a fim de identificar *lacunas de gestão* e, para eliminá-las e permitir o alcance de um nível de qualidade e produtividade capaz de ser formalmente reconhecido, estudaram-se e recomendaram-se novas práticas de gestão. Tais práticas foram elaboradas, essencialmente, com base no referencial teórico apresentado, mas também a partir de *cases* de sucesso, adiante mencionados. Cumpre acrescentar que, a partir do momento em que se elegeu o modelo de gestão, a saber, o *Modelo de Excelência em Gestão – Compromisso com a Excelência* (MEG/CE, FNQ, 2007), o procedimento analítico passou a seguir a sua metodologia.
- d) Na fase final, elaborou-se um *plano de diretrizes e ações para melhoria do sistema gerencial*, contemplando a implementação, devidamente justificada, das práticas de gestão recomendadas e de seus métodos de execução, e definindo prazos, responsáveis e recursos essenciais (JURAN, 1992b). Visando a sintetizar os principais pontos e metas do plano, elaborou-se, com base nesse último, um cronograma de implementação do sistema de gestão.

A pesquisa foi desenvolvida no Instituto Federal Farroupilha – Campus da cidade de Júlio de Castilhos, estado do Rio Grande do Sul, Brasil, e envolveu os dirigentes da alta administração conforme organograma da instituição (diretor geral, diretora de ensino, diretor de produção e extensão, diretor administrativo e os chefes de setor ou coordenação), escolhidos por possuírem poder de decisão e por desenvolverem as práticas de gestão na escola.

Dentre as técnicas de coleta de dados foram utilizadas as de documentação indireta, que compreenderam pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, completadas pelas técnicas de observação direta intensiva e coleta de dados secundários, através de observação e entrevista. Finalmente, empregou-se a técnica de observação direta extensiva.

Na etapa de *diagnóstico*, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas aos dirigentes supramencionados, com o objetivo de melhor compreender as práticas de gestão utilizadas e investigar “como” a organização atende aos requisitos gerenciais do modelo de gestão escolhido. Assim, pode-se efetuar a análise de conformidade das atuais práticas de gestão em relação ao modelo. As entrevistas eram compostas por perguntas abertas e adaptadas, seguindo os critérios do MEG, referentes a sistema de liderança, estratégias e planos, cliente, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados.

Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, uma vez que se tratava de um problema pouco conhecido, o que dá à pesquisa um caráter exploratório, cujo objetivo é entender o fenômeno como um todo. Godoy (1995) afirma que a preocupação fundamental da pesquisa qualitativa é o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Essa abordagem valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada em todas as etapas do processo de pesquisa.

Para o *desenvolvimento do sistema de gestão*, foram também verificadas as práticas de sucesso de planejamento estratégico e gestão da qualidade de *cases* contemplados pelo PGQP com o Prêmio da Qualidade/RS, a saber: Hospital Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, que recebeu o Troféu Diamante 2013 (SANTA CASA, 2013), e Centro Tecnológico de Mecatrônica do SENAI, de Caxias do Sul/RS, detentor do Troféu Ouro 2006 (SENAI, 2013). Essas escolhas justificam-se por ambas as instituições serem do setor de serviços, e a segunda, adicionalmente, dedicada ao ensino técnico-profissionalizante.

5. A SELEÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

5.1. MODELOS CONSIDERADOS

Corredor e Goñi (2010) afirmam que uma das principais formas para que uma organização sustente vantagem competitiva sobre as demais é por meio da escolha do modelo de gestão. Nas últimas décadas, houve uma adoção generalizada dos modelos de excelência como estratégia de gestão global.

Para instrumentalizar a implementação de iniciativas de *Total Quality Management* (TQM) no mundo, desde 1990, a maioria das organizações tem

utilizado os modelos preconizados pelos prêmios de excelência da qualidade: *Deming Prize* (Japão), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (EUA) e *European Quality Award* (Europa) (BASSAN, 2010; CORREDOR; GOÑI, 2010; BRITO *et al.*, 2006; PIGNANELLI, 2006). No Brasil, destacam-se o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) e o modelo da ISO 9001, porém o mais utilizado é Modelo de Excelência da Gestão (MEG), carro-chefe da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

A característica mais importante do MEG é a de ser também um modelo sistêmico, portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. Assim, permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

De acordo com o site da FNQ em maio de 2016⁴, o MEG baseia-se em um conjunto de treze *fundamentos da excelência* (**Quadro 1**), que expressam conceitos atuais os quais se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, tidas como líderes de

Quadro 1: Fundamentos e critérios de excelência em gestão, conforme a Fundação Nacional da Qualidade (maio de 2016).

<i>Fundamentos de Excelência</i>	<i>Crítérios de Excelência</i>
1. Pensamento sistêmico;	1. Liderança;
2. Atuação em rede;	2. Estratégias e planos;
3. Aprendizado organizacional;	3. Clientes;
4. Inovação;	4. Sociedade;
5. Agilidade;	5. Informações e conhecimento;
6. Liderança transformadora;	6. Pessoas;
7. Olhar para o futuro;	7. Processos;
8. Conhecimento sobre clientes e mercados;	8. Resultados.
9. Responsabilidade social;	
10. Valorização das pessoas e da cultura;	
11. Decisões fundamentadas;	
12. Orientação por processos;	
13. Geração de valor.	

Fonte: site da FNQ¹.

⁴ <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>.

classe mundial. Os fundamentos refletem valores reconhecidos internacionalmente e suas principais fontes de referência são o *Baldrige National Quality Program*, a *European Foudation for Quality Management* e a *International Organization for Stardardization* (FNQ, 2010b).

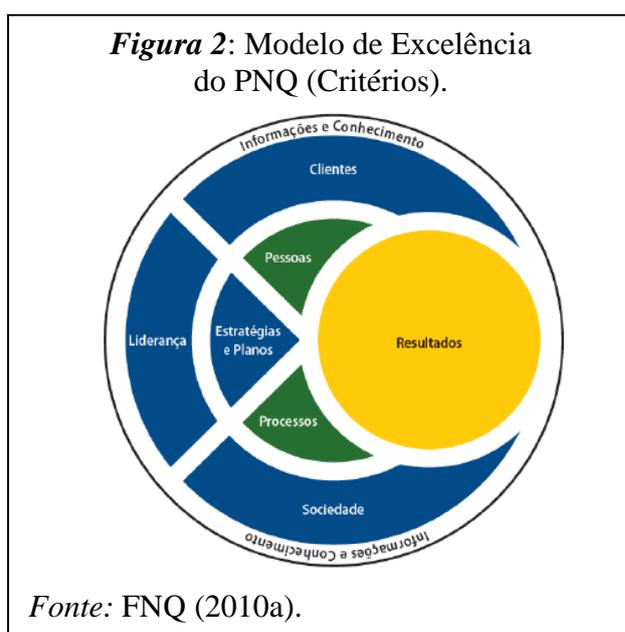
Paralelamente aos fundamentos, têm-se os oito *critérios da excelência*, também apresentados no **Quadro 1** e adicionalmente ilustrados na **Figura 2**. Esses critérios, subdivididos em 23 itens, orientam as avaliações para a concessão anual do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Os critérios de excelência da FNQ constituem um modelo sistêmico de gestão. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais do TQM, essenciais à obtenção da excelência do desempenho (FNQ, 2010a).

Todos os modelos referidos fornecem um conjunto de princípios, métodos e ferramentas que possibilitam a identificação das necessidades dos clientes, o que traz como consequência maior eficiência no processo de desenvolvimento do produto ou serviço, porém, baseado em critérios expostos na próxima seção, foi escolhido o MEG/CE da FNQ (2007) como o mais viável para implantação do planejamento da qualidade deste estudo.

5.2. O MODELO DE GESTÃO SELECIONADO

A escolha do modelo de gestão para o instituto foi feita mediante uma análise comparativa dos modelos de gestão apresentados na seção anterior, conforme critérios de compatibilidade com instituições de ensino, necessidade de recursos para implementação e reconhecimento e



facilidade de acesso a informações, assessorias e consultorias sobre o modelo. Nessas condições, concluiu-se que o modelo de gestão mais apropriado à instituição objeto de estudo foi o modelo brasileiro, o MEG, reconhecido e disseminado regionalmente no Rio Grande do Sul pelo *Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade* (PGQP). O MEG premia as instituições que se destacam pelas práticas de gestão e pela melhoria contínua nas mesmas. O modelo pode ser utilizado por qualquer tipo de instituição,

sendo sua implementação relativamente fácil de ser realizada, pois não é prescritivo quanto às práticas e ferramentas de gestão. Estima-se que seu custo seja o mais acessível em relação aos demais modelos, tendo em vista o fácil acesso à informação, a disponibilidade de consultorias e assessorias a baixo custo e a proximidade geográfica da instituição, objeto de estudo, em relação às fontes de informação e capacitação.

Por se tratar de uma instituição pública de ensino profissionalizante, também se levaram em conta, no processo de seleção do modelo, a aplicabilidade prática das recomendações, bem como o respeito às diretrizes legais, regimentais e técnicas estabelecidas.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1. PROCEDIMENTO ANALÍTICO PARA FORMULAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Para que se possa compreender como os dados foram analisados, faz-se necessária a descrição do procedimento analítico para formulação do diagnóstico inicial, cujo propósito foi o de identificar as lacunas de gestão e determinar o nível de maturidade desta última. O procedimento, já de acordo com o método de avaliação preconizado pelo modelo selecionado (MEG/CE), inicia pela descrição das dimensões *perfil organizacional*, *processos gerenciais* e *resultados organizacionais*. Segue-se a pontuação dessas duas últimas, a partir das diretrizes do modelo, visando a determinar o respectivo estágio de maturidade da gestão da organização.

Na sequência, segue o relato dos resultados, seguindo as etapas descritas na metodologia do estudo de caso.

6.2. GRAU DE ADERÊNCIA DO ATUAL SISTEMA DE GESTÃO AO MEG/CE

Para facilitar a compreensão desta etapa do trabalho, optou-se por apresentar o diagnóstico inicial e sua análise de modo integrado, a fim de respeitar a metodologia do MEG.

6.2.1. Avaliação do critério Liderança

Principais lacunas: observou-se, mediante entrevista, a total ausência de práticas sistematizadas (i) para o requisito relativo às melhorias de processos gerenciais decorrentes do aprendizado e (ii) para o requisito relativo à análise da direção sobre o desempenho operacional e estratégico da organização.

Ações recomendadas: (i) atualização dos princípios organizacionais: missão, visão e valores da instituição; (ii) comunicação dos princípios organizacionais aos colaboradores, medi-

ante reuniões; (iii) implantação de um comitê interno da qualidade; (iv) acompanhamento e monitoramento de indicadores por parte da liderança.

6.2.2. Avaliação do critério Estratégias e Planos

Principais lacunas: inexistência de documentos que comprovassem um planejamento estratégico e uma definição de planos de ação na instituição, o que torna todos os demais critérios deficientes por falta de integração com planos e estratégias previamente definidos.

Ações recomendadas: (i) definição da estratégia da organização, considerando os ambientes interno e externo; (ii) definição dos indicadores para avaliação da implementação das estratégias; estabelecimento de metas e definição dos respectivos planos de ação; (iii) comunicação das estratégias, das metas e dos planos de ação para colaboradores e demais partes interessadas; (iv) e, ainda, monitoramento da implementação dos planos de ação.

6.2.3. Avaliação do critério Clientes

Principais lacunas: (i) falta de padrão de trabalho nos itens de identificação de necessidades e expectativas dos clientes e de definição dos clientes-alvo; (ii) a existência de um padrão de trabalho apenas parcial no item tratamento de reclamações e sugestões. Tais deficiências geram lacunas nos demais itens devido ao caráter sistêmico do MEG, prejudicando principalmente o método de controle, o aprendizado, a integração com estratégias, planos e demais setores.

Ações recomendadas: (i) definição dos clientes-alvo da instituição; (ii) divulgação dos produtos e marcas da organização; (iii) tratamento de reclamações ou sugestões dos clientes; (iv) avaliação da satisfação dos clientes.

6.2.4. Avaliação do critério Sociedade

Principais lacunas: (i) falta de padrão de trabalho na identificação dos requisitos legais e regulamentares em relação às questões socioambientais, e (ii) a existência de um padrão de trabalho apenas parcial na forma de promover ações voluntárias para minimização do consumo de recursos renováveis. Essas deficiências também geram lacunas nos demais itens, devido ao caráter sistêmico do modelo, prejudicando principalmente abrangência, método de controle, aprendizado e integração. Identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo.

Ações recomendadas: (i) tratamento de impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações; (ii) identificação e análise dos requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização, relativos às questões socioambientais; (iii) seleção e promoção de forma voluntária de ações para minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos não renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais; (iv) e, por fim, seleção, desenvolvimento ou apoio a projetos sociais.

6.2.5. Avaliação do critério Informações e Conhecimento

Principais lacunas: padrões de trabalho apenas parciais na forma como os sistemas de informações são definidos para auxiliar na tomada decisões e sobre como são compartilhados e retidos os conhecimentos gerados internamente, ocasionando a mesma falha sistêmica referida nos dois critérios anteriores, quanto à abrangência, método de controle, aprendizado e integração.

Ações recomendadas: (i) definição dos sistemas de informação considerando as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização; (ii) garantia do controle da segurança das informações, mediante manual; (iii) compartilhamento e retenção dos conhecimentos geradores de diferenciação para organização.

6.2.6. Avaliação do critério Pessoas

Principais lacunas: (i) a falta de padrões de trabalho nos itens “como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança” e “como a satisfação das pessoas é avaliada”, e (ii) a existência de padrões de trabalho apenas parciais nos itens “como a organização do trabalho é definida e implementada” e “como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas visando ao êxito das estratégias e a formação da cultura da excelência”. Aqui, também se observa, em decorrência, a falha sistêmica referida nos critérios anteriores.

Ações recomendadas: (i) implementação e definição do trabalho na organização; (ii) processo de seleção interna, externa e contratação de pessoas; (iii) identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, visando ao êxito das estratégias e à formação da cultura da excelência; (iv) identificação e tratamento dos perigos e dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança; (v) avaliação da satisfação das pessoas.

6.2.7. Avaliação do critério Processos

Principais lacunas: (i) falta de um padrão de trabalho no item “como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas”, e (ii) a existência de padrões de trabalho apenas parciais nos itens “como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio” e “como os fornecedores são qualificados e selecionados”, ocasionando também a falha sistêmica anteriormente referida.

Ações recomendadas: (i) determinação dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas; (ii) controle de atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, mediante o método PDCA; (iii) análise e melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio; (iv) seleção e avaliação dos fornecedores; (v) elaboração e controle do orçamento, mantendo o fluxo de caixa equilibrado.

6.2.8. Avaliação do critério Resultados

Principais lacunas: (i) a instituição apura resultados, porém não os utiliza para determinação do alcance de objetivos estratégicos ou operacionais; (ii) não há controle de evolução dos resultados ao longo do tempo e, portanto, não há referenciais comparativos pertinentes.

Ações recomendadas: Seria necessário, portanto, a apresentação de resultados quantitativos decorrentes do sistema de gestão, observando pelo menos três períodos consecutivos, coerentes com os ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização, por meio de indicadores. Como a organização possui raras descrições de resultados organizacionais com três períodos para avaliação comparativa, o presente estudo limitar-se-á, neste tópico, a exemplificar os principais indicadores de resultados organizacionais a serem estratificados pelo departamento de gestão da qualidade proposto para o sistema, visando a, mediante pontuação, permitir uma futura análise detalhada.

O **Quadro 2** apresenta uma recomendação, de forma exemplificada, de uma estrutura de monitoramento e análise dos indicadores para o critério *Resultados*, limitada-se neste artigo, para exemplificação, a dois indicadores por índice). Apesar dessa limitação, é possível, a partir deles, ter uma compreensão melhor de como proceder para mensurar os resultados.

Quadro 2: indicadores sugeridos (IS) para monitoramento de resultados cada uma das dimensões respectivamente indicadas, indicando-se, para cada um, a forma de cálculo (FC) e a relevância (R).

Dimensão monitorada: gestão econômico-financeira

(IS): Receita própria anual -	(FC): RPA = somatório das receitas totais anuais de todos os departamentos	(R): Conhecer a Receita Própria arrecadada anualmente.
(IS): Percentual de recursos executados (RE%)	(FC): Relação entre os recursos executados (RE) e os planejados no orçamento (RPEO) $RE\% = RE/RPEO$	(R): Comparar o que foi efetivamente gasto no ano ao que foi destinado no orçamento anual.

Dimensão monitorada: clientes

(IS): Índice de satisfação dos clientes (ISC)	(FC): $ISC = \% \text{ de clientes satisfeitos}$	(R): Avaliar a satisfação dos clientes.
Índice de reclamações solucionadas (IRS)	(FC): $IRS = 100 \times \text{Reclamações solucionadas/Reclamações}$	(R): Avaliar a solução de reclamações.

Dimensão monitorada: sociedade

(IS): Percentual do orçamento investido em ações sociais (ACs)	(FC): $POIAC = 100 \times (\text{despesas com ACs/orçamento anual total})/\text{número de ACs}$	(R): Conhecer o percentual do orçamento investido em cada AC realizada.
(IS): Percentual de horas dedicadas às ACs por servidor (PHDASS)	(FC): $PHDASS = 100 \times \text{horas mensais dedicadas por servidor a ACs/horas trabalhadas}$	(R): Verificar a participação de servidores em ACs

Dimensão monitorada: pessoas

(IS): Índice geral de satisfação dos colaboradores	(FC): $ISCG = \% \text{ satisfação dos colaboradores em geral}$	(R): Verificar a satisfação dos colaboradores.
(IS): Índice de turn over (IT)	(FC): $IT = 100 \times ((\text{no. de demissões} + \text{no. de admissões})/2)/\text{no. de funcionários ativos}$	(R): taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos.

Dimensões monitoradas: produto/serviço e gestão de processos principais e de apoio do negócio

(IS): Percentual de evasão de alunos (PEA)	(FC): $PEA = 100 \times \text{alunos evadidos}/\text{total de alunos}$	(R): Conhecer percentual de evasão escolar.
Percentual de concluintes dos cursos (PCC)	(FC): $PCC = \text{n}^\circ \text{ de alunos concluintes}/\text{n}^\circ \text{ de alunos matriculados no curso}$	(R): Conhecer o percentual de alunos concluintes.

Dimensão monitorada: fornecedores

(IS): aumento de fornecedores cadastrados junto à unidade (IAFCU)	(FC): $IAFCU = 100 \times \text{n}^\circ \text{ novos cadastros}/\text{n}^\circ \text{ total de cadastrados}$	(R): Resultados relativos a fornecedores.
(IS): satisfação dos fornecedores com o prazo de recebimento do pagamento	(FC): $ISFPRP = \% \text{ satisfação de fornecedores com prazo de recebimento de pagamento.}$	(R): Resultados relativos a fornecedores.

Fonte: Elaborado pelos autores

6.3. RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE**Tabela 1:** Pontuação do Instituto Federal Farroupilha – Campus Júlio de Castilhos segundo o Sistema de Avaliação de Gestão do MEG.

<i>Critério</i>	<i>Máxima</i>	<i>Alcançada</i>	
Liderança	33	3,3	10%
Estratégias e planos	20	0,0	0%
Clientes	20	2,0	10%
Sociedade	12	1,2	10%
Informações e conhecimento	12	1,2	10%
Pessoas	20	2,0	10%
Processos	33	3,3	10%
Resultados	100	10,0	10%
Total	250	23	9,2%

Fonte: elaborado pelos autores.

do total). Nota-se que, devido ao caráter sistêmico dos critérios de excelência do MEG, uma lacuna em um critério, e até mesmo em um item, causa lacuna em outro critério ou item e assim sucessivamente.

A baixa pontuação no critério *Estratégia e Planos* contribuiu decisivamente para o mau desempenho total – não pela sua contribuição *quantitativa* específica, que é de 10% do total para praticamente todos os critérios, mas pelo fato de não existir planejamento estratégico na instituição. Isso acarreta lacunas comprometedoras na integração desse critério com todos os demais, reduzindo as respectivas pontuações. Já as grandes carências do instituto no critério mais valorizado (*Resultados*) reduzem significativamente a pontuação respectiva, com reflexo correspondente na avaliação totalizada segundo o MEG.

Acrescenta-se ainda, à luz das referências estudadas e pela própria concepção do modelo selecionado, que existe forte correlação de *Estratégias e Planos* com *Resultados*. Tendências favoráveis quanto aos resultados somente advirão de estratégias e planos adequadamente concebidos e implementados. Nesse contexto, não se pode desprezar a importância do critério *Liderança*: é por meio dele que tudo se inicia, se mantém e se aprimora na gestão de uma organização. Sob análise do referencial utilizado, se houver o comprometimento explícito dos dirigentes atuais com o sistema de gestão, em conformidade com o que o MEG apregoa no critério

Com base no diagnóstico inicial, formulado a partir da descrição do perfil da organização, e na avaliação dos fatores que expressam a maturidade da gestão, considerando-se as práticas de gestão da organização para seus processos gerenciais e os resultados organizacionais, chegou-se à pontuação apresentada na **Tabela 1**, na qual a avaliação da gestão do Instituto Federal Farroupilha - Campus Júlio de Castilhos resultou em apenas 23 pontos de 250 possíveis (menos de 10%

Liderança, muito possivelmente, haverá uma série de desdobramentos positivos a facilitar a implementação dos demais critérios do modelo utilizado.

6.4. RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS E DIRETRIZES PARA PLANEJAMENTO

A partir dos resultados evidenciados na **Tabela 1**, recomenda-se a implantação de um Programa de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial (PASG), baseado em cronograma de processos gerenciais propostos para eliminar as lacunas diagnosticadas, visando a uma evolução constante e ao comprometimento de todos. O plano será implantado de forma gradual, ao longo de sete semestres, iniciando com os processos gerenciais mais fáceis e de menor custo e avançando, gradativamente, até contemplar todas as práticas de gestão, inclusive as mais complexas e de maior vulto de investimento. O cronograma terá o objetivo de demonstrar que o tempo e a sequência de implantação das práticas são compatíveis com uma instituição de ensino e adequados ao porte e ao grau de maturidade da organização objeto de estudo. O cronograma também leva em consideração um ciclo de, pelo menos, três anos para que a organização atinja uma série histórica e com acompanhamento de referenciais comparativos pertinentes a avaliar o nível alcançado.

Levando em conta ainda o cronograma previsto para implantação do PASG, serão utilizadas em torno de 2.000 horas de trabalho em um período de três anos. Considerando a jornada mensal de cada servidor em torno de 200 horas, serão necessários dois servidores dedicados à atividade de qualidade por, pelo menos, dois turnos de 4 horas por semana, o que torna o custo com pessoal muito baixo. Estima-se, também, que cerca de R\$ 100.000,00 seriam necessários em novos ativos. São investimentos considerados modestos, uma vez que o orçamento anual do campus JC está próximo a R\$ 6.000.000,00. Tais números demonstram a aplicabilidade do plano como viável para a instituição, pois com uma pequena parcela de trabalho de poucos servidores, mínimo desvio de pessoal de suas funções principais e uma parcela mínima do orçamento, pode-se implantar o PASG. Além do mais, diante de quaisquer dificuldades de implantação ou manutenção do modelo MEG, existem inúmeras consultorias, principalmente na cidade de Santa Maria/RS, com custo muito baixo, fácil acesso a informações e proximidade geográfica. Neste aspecto, entende-se que a instituição não pode esquecer que, mais difícil que implantar um PASG, é dar continuidade, aperfeiçoar e evoluir através da melhoria contínua.

7. CONCLUSÃO

Conclui-se que, segundo a pesquisa realizada no Instituto Federal Farroupilha do Campus Júlio de Castilhos, cujo objetivo inicial era de desenvolver e planejar diretrizes para implementação de um sistema de gestão da qualidade e produtividade, no qual um diagnóstico permitiu identificar que as práticas de gestão da qualidade, estão em fase inicial para o caso estudado. Diante disto, sugeriu-se a implantação de um Programa de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial (PASG), visando à aderência e ao alinhamento das práticas de gestão da instituição, ao Modelo de Excelência Gerencial (MEG), modelo de Gestão da Qualidade mais utilizado no Brasil.

Tem-se plena consciência, entretanto, de que *desenvolver e planejar diretrizes e ações sobre qualidade e produtividade, para implementação de um sistema de gestão capaz de levar o Instituto Federal Farroupilha a um nível de qualidade e produtividade formalmente reconhecido em serviços de ensino técnico-profissionalizante* – nosso objetivo geral, que se considera atendido - é provavelmente uma tarefa bem mais fácil do que efetivamente implementá-lo. Se observados os fatores políticos, legais, administrativos e, principalmente, humanos, compreende-se que são muitas as barreiras entre a gestão possível e a ideal. Apesar dessa complexidade, não buscar a excelência, condena as instituições, quase sempre, ao desperdício, à ineficiência e ao não atendimento das necessidades da sociedade.

Como uma das limitações deste trabalho, ressalta-se que os resultados obtidos na pesquisa são válidos, especificamente, para o caso em estudo. A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso com foco em uma instituição voltada para o ensino técnico e profissional, o Instituto Federal Farroupilha – Campus Júlio de Castilhos. Seus resultados, portanto, não podem ser generalizados para todo e qualquer tipo de instituição de ensino, pois cada organização tem suas especificidades e inserção em contextos regionais diferentes, mas servem como subsídio acadêmico e gerencial para outras instituições com objetivo semelhante, pois entende-se que os resultados do estudo são relevantes, uma vez que possibilitaram o conhecimento mais profundo de uma situação específica, auxiliando futuramente outras pesquisas.

Também é necessário ressaltar que as conclusões do presente estudo somente podem ser generalizadas em sua totalidade com muita cautela e reflexão, uma vez que se baseiam fortemente em respostas colhidas por meio de entrevista semiestruturada junto aos membros da direção e setor/coordenação envolvidos. Dessa forma, os dados e informações respectivamente colhidos ficaram sujeitos a aspectos subjetivos. Aliado a essa condição, considera-se o fato de

que cada diretor, chefe ou coordenador de setor é escolhido por meio político e não por méritos ou aspectos técnicos. Assim, julga-se que, muitas vezes, as respostas foram dadas sem muito respaldo técnico, pois, foram baseadas em conhecimentos empíricos dos entrevistados.

Outra limitação encontrada é que não foi possível detalhar as recomendações em nível de ferramentas de gestão a serem utilizadas em cada prática, devido à limitação de tempo para o estudo. Seria necessário um tempo maior para que se realizasse uma análise mais aprofundada a fim de selecionar as ferramentas apropriadas às práticas recomendadas em cada critério. Sendo assim, o estudo limitou-se a aprofundar os modelos, sistema e práticas de gestão vigentes e a determinar diretrizes de planejamento.

O fator tempo foi também um limitador, no sentido de que fosse utilizada a metodologia da pesquisa ação. Acrescenta-se, ainda, a inexperiência em gestão das direções, chefias e coordenadores de setores como fator limitante para utilização da pesquisa ação.

Para trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa junto a outros institutos federais de educação, na busca de referenciais comparativos que possam levar à elaboração de um sistema de gestão da qualidade e produtividade eficaz a qualquer dessas instituições.

Sugere-se ainda a ampliação do estudo de implementação do sistema de gestão no próprio Instituto Federal Farroupilha – Campus JC, visando ao reconhecimento formal em níveis mais avançados de maturidade como *Sistema de Avaliação de Gestão Rumo à Excelência* (500 pontos) e, até mesmo, o sistema *Crítérios de Excelência* (1000 pontos), uma vez que a estagnação na maturidade inicial, *Compromisso com a Excelência* (250 pontos), certamente, contraria os princípios de melhoria contínua tão requeridos pelos padrões de competitividade mundial.

REFERÊNCIAS

- BASSAN, H. *Geração de riqueza em organizações vencedoras do PNQ: Uma análise usando o EVA*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, 2010.
- BRITO, L. A. L.; CSILLAG J. M.; BRITO A. J. Performance, variability, and the relationship with TQM. In: *66th. Annual Meeting of the Academy of Management*. Proceedings. Academy of Management. Atlanta, 2006
- CAMPOS, V. F.. *Qualidade total: padronização das empresas*. Belo Horizonte: Fundação Cristiane Otoni, 1992.
- CORREDOR, P.; GOÑI, S. Quality awards and performance: is there a relationship? *The TQM Journal*, v.22, n. 5, p. 529-538, 2010.
- CROSBY, P. B. *Qualidade - falando sério*. São Paulo: McGraw Hill, 1992.
- CROSBY, P. B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo, 2010a.
- _____. *Critérios de excelência*. São Paulo: FNQ, 2010b.
- _____. *Rumo a excelência: critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*. São Paulo: FNQ, 2007.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Quality-mark, 1992.
- GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. *Administração estratégica em serviços: operações para a satisfação do cliente*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 35, n.2, mar./abr., p.57-63, 1995.
- JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da Qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992a.
- _____. *Planejamento para qualidade*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992b.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da produção* (2. ed.). São Paulo: Saraiva, 2006.
- MEZOMO, J. C. *Educação e qualidade total: a escola volta às aulas*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- OLIVEIRA, M. A. F. *Gestão estratégica de operações* (notas de aula do mestrado profissional em administração). Santa Cruz do Sul: UNISC, 2011.
- PALADINI E. P. *Qualidade total na prática*. São Paulo: Atlas, 2005.
- PIGNANELLI, A. O Impacto da adoção de critérios de excelência na maximização da riqueza dos acionistas. *Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais* (Anais do IX Simpósio). São Paulo: SIMPOI, 2006.
- PORTAL DA QUALIDADE** da Associação Qualidade RS. Rio Grande do Sul 2010. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>. Acesso em: 30 abr. 2013.
- SANTA CASA. *Caminhada em busca da excelência*. Porto Alegre/RS: Santa Casa de Misericórdia, 2009. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1213031277.9759A.pdf>>. Acesso: 10 Jan 2013.
- PASCUAL, L. P. *Trajatória para a excelência*. Caxias do Sul/RS: Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI, 2006. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1170071990.281A.pdf>>. Acesso: 08 Mar 2013.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HERLAND C. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SLACK, N.; LEWIS, M. *Estratégia de operações* (2. ed.). Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.
- _____. *Operations strategy* (2 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- XAVIER, A. C. R. *A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação*. Brasília: IPEA, 1996
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.