

GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES ENSINO: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO SÃO JOSÉ DE PELOTAS/RS

STRATEGIC MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A PRACTICAL CASE IN COLEGIO SÃO JOSÉ AT PELOTAS/RS

Ana Paula Nogueira e Silva¹; Gilmar D'Agostini Oliveira Casalinho² Paulo Vanderlei Cassanego Junior³

¹Universidade Federal de Pelotas – UFPEL – Pelotas – Brasil
ana_nsilva@hotmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – UFPEL – Pelotas – Brasil
gilmarcasalinho@gmail.com

³Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA - Santana do Livramento – Brasil
paulojr@unipampa.edu.br

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar o sistema de gestão de uma instituição de ensino de acordo com os critérios do Programa Malcolm Baldrige para a Educação. Para tanto, foi aplicada no Colégio São José de Pelotas/RS uma entrevista, formulada a partir do modelo proposto pelo referido programa. A pesquisa caracterizou-se por ser qualitativa e exploratória. Após a coleta, os dados foram contextualizados, agrupados e analisados conforme a sistemática da análise de conteúdo. Ao final pode-se constatar que a instituição possui uma forte cultura organizacional e visão de mercado, bem como ferramentas de planejamento e preocupação com os colaboradores. Ao mesmo tempo, nota-se a falta de indicadores de desempenho e inexistência de ferramentas que forneçam feedback das partes interessadas.

Palavras-chave: gestão estratégica, Programa Malcolm Baldrige, ensino.

1. Introdução

A sociedade está ficando cada vez mais exigente, os clientes cada vez mais cômicos de seus direitos, a concorrência acirrada e o mercado competitivo (FERREIRA, 2003). Este ambiente de constantes mudanças, no qual as organizações estão inseridas exige sistemas de gestão preparados para as mais diversas situações, de forma a manter seu nível de competição.

Inseridas nesse contexto, estão as instituições de ensino, atuando no âmbito do ensino superior, médio, fundamental e infantil, devendo se adequar às novas realidades pedagógicas, legislações e também atuar sobre as necessidades dos seus consumidores. Dessa forma podem ser comparadas às organizações empresariais, pois já não são apenas o local do saber, incorporando

valores e práticas do mundo dos negócios, situando-se em um ambiente aberto onde interagem com seus *stakeholders* e com o mercado em geral. Além disso, temos que considerar que o setor de educação adquiriu funções fundamentais para o desenvolvimento econômico das nações (SANTOR, 2003; PORTER, 1989).

Como foi visto as instituições de ensino, pela variedade e finalidades, possuem elementos complexos na sua dinâmica operacional, com fatores próprios de sua natureza didático-pedagógica e administrativa, além do sistema educacional vigente no país, o qual deve seguir. De maneira a controlar essas variáveis, podem ser adotados sistemas de gestão baseados em critérios que, ao serem atendidos, podem maximizar seu desempenho e aumentar sua competitividade. As instituições de ensino precisam despertar para o mercado antes que a sociedade reclame pelo seu direito de receber serviços educacionais confiáveis e com a qualidade necessária.

Com base no exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o uso dos critérios do Programa Malcolm Baldrige para a Educação como apoio ao sistema de gestão de uma instituição de ensino da cidade de Pelotas - RS. A partir dessa proposta deverá ser possível alcançar a excelência da qualidade dos serviços prestados e realizar uma avaliação da atual situação da organização através da definição de pontos a serem melhorados. Assim, a instituição educacional será capaz de atender as expectativas de seus clientes internos e externos além de se adequar a futuros desafios.

2. O processo de gestão estratégica

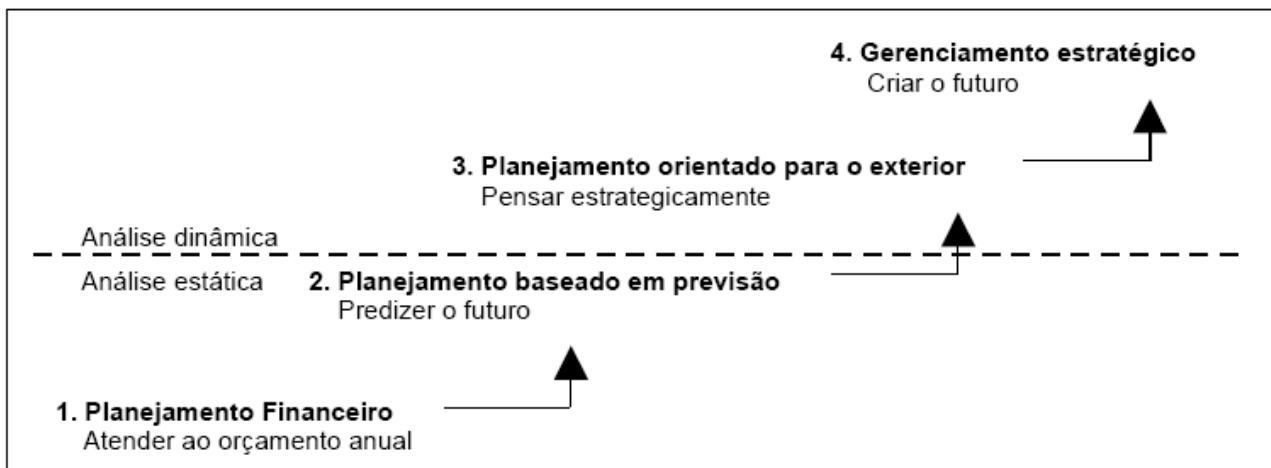
Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GHEMAWAT, 2000).

Também, Mintzberg *et. al.* (2006), fala de estratégia mostrando pontos específicos que aparecem em diferentes definições. São cinco abordagens relacionadas entre si: 1) Estratégia como um plano, onde os líderes estabelecem uma direção para a estratégia e a traçam antes que sejam executadas as metas e ações; seria como descobrir o que a pessoa que definiu a estratégia pretendia. 2) Estratégia como um pretexto trata dos vários artifícios que podem ser utilizados para se obter vantagem, levando a estratégia a se adaptar a um ambiente mais dinâmico apesar de ter planos fixos e padrões estabelecidos. 3) Como padrão, entende-se a estratégia concentrada na ação baseada no comportamento da organização, ou seja, como ela irá atuar diante de determinadas situações dependerá da consistência do seu comportamento, de como ela reage diante de certas circunstâncias

podendo a estratégia surgir ou ser imposta. 4) Quanto à posição, a estratégia deve ser relacionada com o ambiente onde a organização está inserida, como ela reage perante as mudanças e como enfrenta a concorrência e as adversidades. E por último, 5) estratégia como perspectiva, referindo-se ao modo como as intenções se difundem por meio de um grupo de pessoas para se tornarem compartilhadas como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente arraigados no grupo.

Como observado, a estratégia a ser escolhida por uma organização está sujeita às variáveis e vulnerabilidades ocasionadas pelas mudanças provenientes do ambiente organizacional. Gluck *et. al.* (1986) propõe que as estratégias de empresas bem sucedidas avancem através de quatro fases, que envolvem lidar com crescentes níveis de dinamismo, multidimensionalidade e incertezas, como demonstrado na figura 1.

Figura 1 – As quatro fases do Pensamento Estratégico



Fonte: Ghemawat (2007, p. 27).

A necessidade da adoção de uma estratégia varia de acordo com o tipo e missão de cada empresa. Ansoff (1977) relata que organizações inteiramente integradas que produzem bens ou fornecem serviços necessitam de uma estratégia o mais completa possível. Segundo o autor, essas empresas devem ter a capacidade de antecipar mudanças e assim minimizar a probabilidade de tomar decisões erradas. Diante disso pode-se dizer que ao formular uma estratégia a organização não pode pensar em situações específicas, mas sim pensar no contexto no qual está inserida, onde influencia e é por ele influenciada.

Observa-se a constante preocupação com o ambiente no qual a organização está inserida, e o processo de gestão estratégica está diretamente relacionado a isso na medida em que a organização deve manter constantes trocas com clientes, fornecedores, concorrentes e com a sociedade em geral. Denotando que além, da sobrevivência, a organização precisa desenvolver fatores que a diferenciem de seus concorrentes e que a ajudem a ganhar mercado e crescer. Para que isso aconteça o processo

de gestão estratégica deve estudar como a empresa pode entregar maior valor aos clientes ou criar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambas, traçando assim sua estratégia competitiva.

3. Estratégia competitiva

Segundo Mintzberg *et. al.* (2006), estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e mais difíceis de duplicar. A estratégia competitiva, em contraste com a estratégia genérica, concentra-se nas diferenças entre as empresas, e não em suas missões comuns. O principal ponto é descobrir como uma organização pode fazer melhor que seus concorrentes ou pelo menos igual a eles. Dessa forma, é extremamente importante que conheça o cenário onde está inserida e quais são os fatores que influenciarão seu desempenho. Para isso, ela pode desenvolver uma análise baseada nas cinco forças de Michael Porter (1979). O autor apresenta um modelo de análise da estrutura competitiva de uma indústria, o qual leva em consideração as cinco forças de caráter estrutural básico que dirigem a competição e que atuam nas fronteiras de uma empresa, as quais podem ser visualizadas na Figura 2.

Figura 2 – As cinco forças de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (1979)

As forças externas mostradas na figura atuam da mesma maneira sobre os concorrentes de um determinado setor. O que vai fazer a diferença é a habilidade que cada um terá ao lidar com essas variáveis. A meta da estratégia competitiva para uma organização concentra-se em encontrar uma posição que a defenda dessas forças externas ou influenciem ao seu favor.

A constante evolução dos ambientes internos e externos à organização condicionou as empresas a se adaptarem conforme as exigências do mercado. Dessa forma, muitos elementos

necessários à sobrevivência da organização passaram a estar presentes em todas elas, tornando-as similares e dificultando a escolha dos consumidores. Diante disso, as organizações precisaram achar pontos nos quais se destacar a fim de obter uma vantagem sobre seus concorrentes, convencendo-se assim, o termo vantagem competitiva.

Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam duas abordagens para o estudo da vantagem competitiva. São apontados dois eixos das teorias de estratégia empresarial. O primeiro eixo analisa a origem da vantagem competitiva, com teorias que consideram a vantagem competitiva como um fenômeno exterior à organização, e outro que defende as características internas como fatores decisivos. O segundo eixo analisa a vantagem competitiva segundo a concorrência, dividida em duas teorias: a que defende uma visão estrutural, essencialmente estática, fundada na noção de equilíbrio, e a outra que defende os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, dando ênfase a fenômenos como inovação e desequilíbrio. Essas abordagens podem ser representadas seguindo as duas dimensões apresentadas, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – As correntes explicativas da vantagem competitiva

<p>A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).</p>	<p>1 – Análise estrutural da Indústria</p> <p>Organização Industrial: Modelo SCP</p> <p>Análise de Posicionamento (Porter)</p>	<p>3 – Processos de mercado</p> <p>Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)</p>
<p>A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.</p>	<p>2 – Recursos e competências</p> <p>Teoria dos Recursos</p>	<p>4 – Capacidades dinâmicas</p> <p>Teoria das Capacidades Dinâmicas</p>

Estrutura da indústria
Estática: equilíbrio e estrutura

Processos de mercado
(*market process*)
Dinâmica: mudança e incerteza

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000)

Internamente, a vantagem competitiva é formada pela combinação dos seus recursos e capacidades. Recursos são ativos, tangíveis e intangíveis, que estão vinculados de forma semi-permanente à empresa, como por exemplo, marcas, reputação, conhecimento tecnológico desenvolvido internamente, informação acumulada sobre clientes, força de trabalho especializada, habilidade gerencial, contratos, equipamentos, cultura organizacional, processos eficientes, recursos financeiros, etc. (CARNEIRO *et al*, 1999). Dirigindo seus recursos, a empresa mostra suas

capacidades, que podem ser definidas como o conjunto de recursos, com os quais, através de cooperação e coordenação, é possível executar tarefas e atividades produtivas.

4. Gestão de instituições de ensino

A ciência da administração passou por um grande processo de evolução até atingir o que é hoje. Ferreira (2003) diz que até hoje nenhuma definição para a Administração foi universalmente aceita, pois as definições mudam com o passar do tempo. Ainda segundo o autor, o mundo da Administração é desafiador, pois muitas são as mudanças e as transformações que ocorrem no ambiente, sendo essas muitas vezes incertas e ambíguas. Da mesma forma, a administração de instituições de ensino também evoluiu das funções extremamente burocráticas de registros e escrituração para o patamar de interações humanas entre as pessoas que convivem em uma organização.

Ela apresenta peculiaridades operacionais, sendo um espaço onde as dimensões da liderança, da estrutura organizacional, da estratégia, da tomada de decisões e dos mecanismos de controle, requerem medidas e análises específicas dentro de cada ambiente de ação. Martins (1999) afirma que sua principal especificidade é o envolvimento de pessoas e tem por principal objetivo o desenvolvimento das mesmas enquanto a administração de empresas tem por objetivos primordiais a produção e a venda.

Segundo Xavier (1996), os estudos que vêm sendo realizados apontam para as seguintes conclusões quanto às características das escolas eficazes: 1) forte liderança do diretor; 2) clareza quanto aos objetivos; 3) clima positivo de expectativas quanto ao sucesso; 4) clareza quanto aos meios para atingir os objetivos; 5) forte espírito de equipe; 6) envolvimento dos diferentes agentes educacionais; 7) capacitação dirigida (*on the job e just in time*) dos profissionais da escola; 8) planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola; e 10) foco centrado no cliente principal da escola, o aluno. A gestão das instituições de ensino, devido às suas particularidades, apresenta aspectos intrínsecos a sua prática, como disserta Martins (1999) sobre os elementos da administração escolar assemelharem-se aos estabelecidos por Fayol. Porém, segundo o autor, no 1º Simpósio de Administração Escolar da FFCLUSP estabeleceu-se os seguintes como elementos da administração escolar: planejamento, organização, assistência à execução, avaliação dos resultados e relatório.

5. A qualidade na gestão escolar

Por cada organização possuir diferentes especificidades, um conceito generalizado de qualidade não atenderia esses preceitos. Devido a esse fato, é sugerido que a qualidade não deve ser um conceito universal, mas sim um conceito em conformidade com os processos, objetivos e características de cada organização, ou seja, estar intimamente vinculada à sua missão (MEZOMO, 1994).

Em se tratando de educação, a implantação da qualidade nas escolas seria um instrumento básico para revitalizar o sistema. A administração total da qualidade voltada para a educação pode ser descrita como “desenvolver escolas de elevada performance, melhorando sua qualidade e a relação custo-benefício, para exceder os *standards* educacionais mundiais e encantar os clientes” (MEZOMO, 1994, p. 149).

Segundo Xavier (1996), a organização — sistema educacional ou escola —, gerenciada com base na qualidade, deve apresentar as seguintes características, as quais podem ser visualizadas no Quadro 1, bem como os resultados possíveis de serem atingidos:

Quadro 1 – Características e resultados da gestão com qualidade

Características da instituição gerenciada com base na qualidade	Resultados esperados
- Foco centrado nos seus clientes (principalmente alunos).	- Os clientes são respeitados em sua dignidade e em seus direitos; - A sociedade é servida com a oferta de profissionais “cidadãos” capazes de dar uma contribuição efetiva para a melhoria das condições de vida da comunidade; - As taxas de evasão e de repetência são reduzidas; - A demanda de alunos aumenta.
- Ter objetivos claros, bem definidos e compartilhados por todos.	- A escola redescobre sua missão e o sentido de suas atividades, executando-as com total responsabilidade; - A instituição pode apresentar uma maior produtividade, lucratividade e competitividade.
- Ter os processos documentados e otimizados; - Informações circulando rápida e corretamente entre todos os setores e funcionários.	- São criados novos métodos de avaliação da performance dos alunos; - São usadas novas ferramentas administrativas que garantem maior efetividade ao sistema.
- Funcionários e setores conhecendo suas atribuições; - Funcionários capacitados para executar as suas tarefas; - Participação de todos os funcionários nos processos, ações e soluções que os envolvam.	- Os profissionais passam a valorizar seu trabalho; - O ambiente em sala de aula é melhor administrado, proporcionando um aumento do nível de aprendizado.
- Preocupação com a inovação e a mudança.	- Melhora da imagem institucional.

Fonte: Xavier (1996)

Para que a qualidade possa ser implantada no âmbito educacional é necessário que exista uma filosofia da qualidade explícita, inserida em todos os departamentos da instituição e adotada por todos os colaboradores. O comprometimento em atender as necessidades dos clientes vai

garantir os melhores resultados dos serviços prestados. A missão da organização deve ser clara e difundida por todos os setores e as pessoas devem ser treinadas para segui-la. Recursos adequados devem ser dispostos para a execução das ações e os processos devem ser devidamente identificados e gerenciados. Os resultados a serem obtidos através da implantação da qualidade na escola devem ser avaliados permanentemente de forma a tornar-se um processo de melhoria contínua, envolvendo todos os interessados num esforço integrado para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

De uma maneira geral, o envolvimento de toda a organização é fundamental para que a implantação da qualidade converta todos os seus ensinamentos em frutos para a instituição, garantindo a melhor forma de prestação de serviços, já que a escola representa um sistema, onde a alteração num processo ou operação ocasiona mudanças no todo (MEZOMO, 1994).

Por isso, a estratégia a ser adotada pela instituição de ensino deve levar em conta tudo aquilo pelo qual a escola preza e pretende aplicar em sua forma de gestão. Por isso, não adianta só a administração adotar ferramentas gerenciais e operacionalizar os processos se não tiver uma estratégia bem definida que dite o rumo que deve tomar. Com uma estratégia solidificada, a instituição pode implantar um sistema de gestão que auxilie a colocar em prática o plano que definiu.

Muitos são os sistemas de gestão da qualidade que oferecem certificação para as mais diversas organizações baseados em critérios que ajudam na busca pela qualidade e excelência. Por se tratar de um programa voltado para a implantação da qualidade no setor de educação, foi escolhido para servir de referência a este trabalho o Programa Baldrige de Qualidade na Educação.

6. Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige

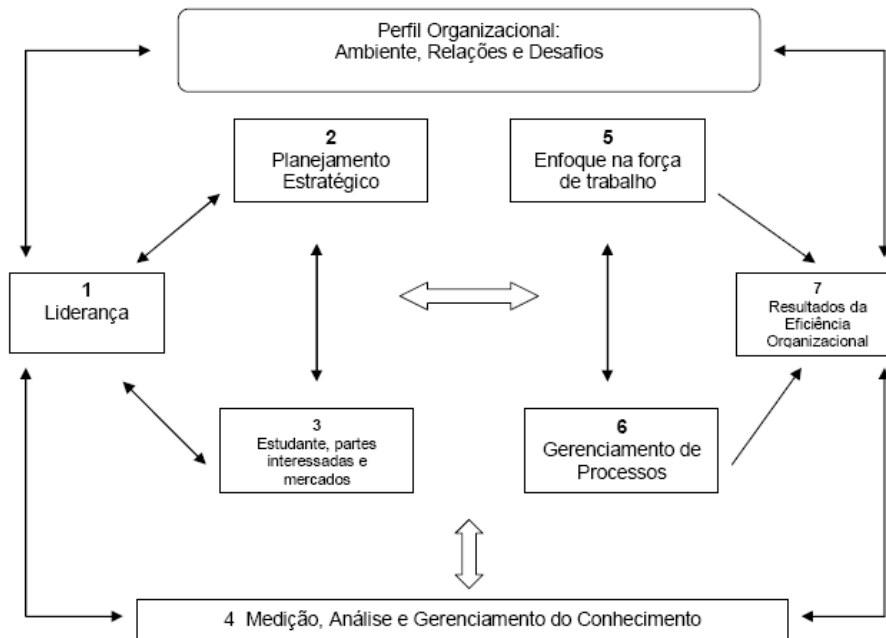
O Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige foi criado em 1987 originado de uma parceria público-privada. O principal apoio para o programa vem da Fundação pelo Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige.

Originalmente, três tipos de organizações eram elegíveis ao Prêmio: indústrias, prestadores de serviços e pequenos negócios. Em 1998, o Presidente e o Congresso Americano aprovaram a legislação que tornou elegíveis ao Prêmio organizações do setor da educação e da saúde. Em 2006 foram incluídas Organizações não Governamentais. O Prêmio promove a excelência em performance organizacional, reconhece as realizações e resultados das organizações norte-americanas e publica performances estratégicas bem-sucedidas.

Os critérios para atingir a excelência em Educação estão reunidos em sete categorias: liderança; planejamento estratégico; estudantes, partes interessadas e mercado; medição, análise e gerenciamento do conhecimento; enfoque na força de trabalho; gerenciamento de processos; e

resultados da eficiência organizacional. Os critérios podem ser vistos em sua estrutura original na Figura 4.

Figura 4 – Perspectiva Sistêmica do Programa Malcolm Baldrige



Fonte: Programa Malcolm Baldrige (2008)

O perfil da organização dita a maneira pela qual a organização opera. Seu ambiente, relações chave de trabalho, desafios estratégicos e vantagens servem como um guia principal para sistema de gestão da performance organizacional. O sistema de operações é composto pelos seis critérios do centro da figura, os quais definem suas operações e os resultados a serem atingidos.

Liderança, Planejamento estratégico e Estudantes, partes interessadas e mercados, representam a tríade da Liderança. Essas categorias estão juntas para enfatizar a importância do enfoque da liderança nas estratégias, estudantes e partes interessadas. A alta administração direciona a organização e busca oportunidades futuras.

Enfoque na força de trabalho, Gerenciamento de processos e Resultados representam a tríade de Resultados. A força de trabalho e os processos chave da organização contribuem para que a organização atinja seus resultados. Todas as ações vão ao encontro dos resultados.

A flecha horizontal no centro da figura conecta a tríade da liderança a tríade de resultados, uma ligação crítica para o sucesso da organização. As flechas duplas indicam a importância do *feedback* para uma efetiva gestão da performance do sistema.

Medição, análise e gerenciamento do conhecimento são cruciais para uma gestão efetiva da organização e para um sistema baseado em fatos e direcionado pelo conhecimento na busca pela melhoria da performance. Esse critério serve como base para o desempenho do sistema de gestão.

O Programa Malcolm Baldrige ainda define as características principais dos critérios educacionais. Esses critérios focam as principais áreas da performance organizacional, sendo elas: 1) Resultados da aprendizagem dos estudantes; 2) Resultados centrados nos estudantes e nas partes interessadas; 3) Resultados orçamentários, financeiros e mercadológicos; 4) Resultados centrados na força de trabalho; 4) Resultados da efetividade dos processos, incluindo os resultados das principais performances operacionais; 5) Resultados da liderança, incluindo os resultados de governança e responsabilidade social.

Os critérios adotados pelo programa são variáveis e adaptáveis. Eles são orientados para os resultados, porém não determinam: i) Como a organização deve ser estruturada; ii) Se a organização deve ou não ter departamentos de qualidade, planejamento, ética ou outras funções; iii) Que diferentes unidades da organização devam ser gerenciadas da mesma maneira. Esses fatores diferem entre as organizações, e são propensos a mudar de acordo com as necessidades e estratégias envolvidas.

O diagnóstico feito pelo programa baseia-se em um conjunto de requisitos (critérios) orientados para a performance. Uma avaliação fornece um perfil de forças e oportunidades para um aperfeiçoamento em relação aos requisitos e aos processos. Desta maneira a avaliação leva a ações que contribuem para a melhora da performance em todas as áreas. A avaliação do diagnóstico é uma ferramenta gerencial proveitosa que vai além da maioria das revisões de performance e é aplicável para um vasto número de estratégias, sistemas de gestão e tipos de organização. Relacionando os critérios do Programa Malcolm Baldrige com os autores pesquisados anteriormente pode-se fazer uma relação de idéias, demonstrando que o programa supre as principais necessidades na área de qualidade (Quadro 2).

Quadro 2 – Comparativo entre os autores citados e os critérios do Programa Malcolm Baldrige

Autores	Dimensões atendidas pelo programa
Xavier (1996), Mezomo (1994), Longo (1996)	Liderança <ul style="list-style-type: none"> – Sistema de liderança; – Responsabilidade pública e cidadania.
Xavier (1996), Martins (1999), Paro (2001), Berry (1996), Longo (1996)	Planejamento Estratégico <ul style="list-style-type: none"> – Processo de desenvolvimento e de desdobramento da estratégia; – Estratégia e planos da organização.
Xavier (1996), Albrecht (2002), Mezomo (1994), Paladini (2000), Longo (1996), Berry, (1996)	Estudante, Partes Interessadas e Mercados <ul style="list-style-type: none"> – Conhecimento sobre os estudantes e sobre o mercado; – Relacionamento com os estudantes e medição de sua satisfação.

Martins (1999), Fidalgo (1994), Longo (1996)	Medição, Análise e Gerenciamento do Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> – Gestão das informações relativas à organização; – Gestão de Informações Comparativas; – Análise crítica do desempenho.
Paro (2001), Fidalgo (1994), Longo (1996)	Enfoque na Força de Trabalho <ul style="list-style-type: none"> – Força de trabalho; – Ambiente da força de trabalho.
Xavier (1996), Mezomo (1994), Fidalgo (1994), Longo (1996), Berry, (1996)	Gestão de Processos <ul style="list-style-type: none"> – Gestão de processos relativos ao serviço; – Gestão de processos de apoio; – Gestão de processos relativos aos <i>Stakeholders</i>
Martins (1999), Mezomo (1994), Longo (1996)	Resultados da Eficiência Organizacional <ul style="list-style-type: none"> – Resultados da aprendizagem dos estudantes; – Resultados centrados nos estudantes e nas partes interessadas; – Resultados orçamentários, financeiros e mercadológicos; – Resultados centrados na força de trabalho; – Resultados da efetividade dos processos, incluindo os resultados das principais performances operacionais; – Resultados da liderança, incluindo os resultados de governança e responsabilidade social.

Fonte: Autoria própria (2008)

7. Metodologia

O presente estudo foi desenvolvido no Colégio São José, uma escola privada situada na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul, que oferece os cursos de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. A entrevista envolveu a diretora da organização, responsável pelas práticas de gestão adotadas na escola. Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica através de livros, teses, dissertações, periódicos, entre outros, a fim de dar um referencial teórico para o trabalho e embasar a pesquisa, de acordo com o conceito de Gil (1994), trabalhando a partir de material já elaborado, fornecendo ao investigador uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado. O segundo momento do trabalho consistiu na pesquisa em si realizada na instituição de ensino a fim de verificar suas práticas de gestão e se estas estão de acordo com os critérios do Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige para a educação.

Quanto à classificação da pesquisa, Silva e Menezes (2001), ao reunir as idéias de diversos autores, definem quatro possibilidades de classificação das pesquisas: quanto à natureza, quanto à forma de abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos adotados.

A pesquisa, quanto a sua natureza, caracteriza-se por ser do tipo aplicada (VERGARA, 2004). Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa (GIL, 2002). Os dados foram coletados no próprio ambiente da organização, tendo a figura do entrevistador como instrumento fundamental para aprofundar o assunto e obter mais informações do que um questionário seria capaz de prover. Além disso, na pesquisa qualitativa, o pesquisador pode focar-se

no processo de coleta dos dados e não somente no resultado a ser obtido já que pode ser explorado ao máximo aquilo que se deseja conhecer.

Por isso, quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória (GIL, 2002), proporcionando maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Quanto aos procedimentos técnicos, foi escolhido o estudo de caso Gil (2002), Yin (2005), Os dados foram coletados através de entrevista (YIN, 2005; HAGUETTE, 1997, p. 86).

A entrevista foi formulada com perguntas abertas adaptadas de acordo com o Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige para a educação com base nos critérios citados no capítulo anterior. O estudo não considerou o critério resultados da performance organizacional, devido à necessidade de utilização do modelo por, no mínimo, três anos consecutivos para demonstrar a evolução e tendência das práticas de gestão.

A adaptação da entrevista original surgiu da necessidade de serem colhidos dados mais precisos e focados na análise do atendimento ou não dos critérios, visto que a entrevista original propõe questões específicas para determinar a pontuação da instituição que efetivamente concorre ao prêmio.

A entrevista foi realizada com a diretora do Colégio São José, sendo esta a maior conhecedora das práticas de gestão desenvolvidas na escola, fornecendo assim os dados fundamentais para a análise da pesquisa. Os dados coletados através da entrevista seriam inicialmente gravados e transcritos, porém, por solicitação da respondente os dados foram anotados pontualmente e posteriormente contextualizados para então ser estabelecida uma relação entre os critérios propostos pelo Programa Malcolm Baldrige para a Educação e as práticas de gestão identificadas na Instituição de ensino analisada.

De acordo com os resultados observados na pesquisa, foi proposto à Instituição de ensino um plano de ação baseado nas melhorias a serem implantadas na organização.

8. Análise e interpretação dos resultados

A instituição de ensino objeto deste trabalho é o Colégio São José, situado na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul, à Rua Felix da Cunha número 400, pertencente a Congregação das Irmãs de São José. De acordo com informações disponíveis no sitio da escola e no sitio da Congregação das Irmãs de São José na *web*, a escola foi fundada graças ao Dr. José Barbosa Gonçalves – Intendente Municipal, que, para atender ao pedido de sua filha a qual não queria sair da cidade para estudar, buscou a aprovação e o apoio do Bispo de Porto Alegre, Dom Cláudio Gonçalves Ponce de Leon, para trazer as Irmãs da Congregação de São José para Pelotas. Essa

congregação remonta ao Século XVII na França onde, por causa de questões religiosas e de descaso com a comunidade, o Padre Jean Pierre Médaille construiu um projeto para atender a população necessitada através da religião e da educação. Dessa forma, nascia em 15 de Outubro de 1650 a Congregação das Irmãs de São José. Dando continuidade ao objetivo da congregação, já espalhada pelo mundo, em 19 de Março de 1910, buscando ser um instituto de educação da infância e da juventude feminina, foi fundado o Colégio São José de Pelotas.

A estrutura e a tradição do Colégio São José expandiu-se e solidificou-se no decorrer dos anos, passando a ser uma instituição de ensino mista em 1972. Após, foram criadas a Pré-Escola, o Centro Esportivo, o Sítio, dentre outros investimentos para que o Colégio São José se tornasse um complexo educacional. Em 1987 a Irmã Anita Maria Pastore assumiu a direção desse projeto, contando hoje com a colaboração do Professor Luiz Gustavo Araújo como Vice-Diretor. Juntos, dedicam-se para o crescimento e o aprimoramento pedagógico do Colégio São José.

A instituição possui uma equipe administrativa formada pela diretora da escola e pela mantenedora, a Congregação das Irmãs de São José de Chambéry, obedecendo a um regimento o qual estabelece a composição dos serviços prestados e da direção. Todas as decisões da direção passam pela aprovação da mantenedora. Ainda, a escola conta com um Conselho Técnico Pedagógico e Administrativo (CTPA), o qual reúne-se três vezes ao ano e opina em assuntos relevantes à escola, como alterações no currículo, modificações na escola e novos projetos. Dele participam a direção, os professores e os coordenadores dos serviços orientadores da escola: 1) Serviço de Orientação Educacional (SOE); 2) Serviço de Supervisão Educacional (SSE); 3) Serviços de Orientação Disciplinar (SOD); e 4) Serviço de Orientação Religiosa (SOR). Alguns alunos e pais convidados podem vir a participar das reuniões do CTPA.

Quanto ao gerenciamento da escola, a equipe administrativa reúne-se bimestralmente na mantenedora para discutir assuntos de interesse da escola, tendo esta autonomia para tomar decisões de nível administrativo devendo apenas obter a aprovação da mantenedora.

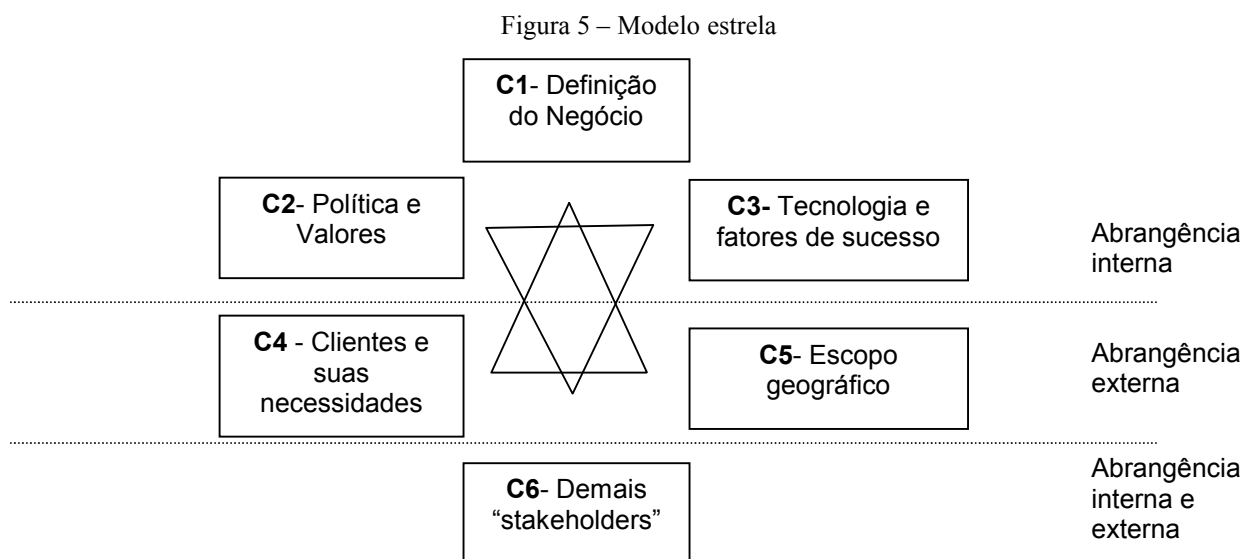
As partes interessadas na instituição correspondem aos alunos, seus pais, professores, funcionários e a comunidade em geral. A instituição não conta com empresas parceiras, mas sim com entidades de ajuda humanitária as quais recebem ajuda da escola.

A instituição de ensino por ser uma entidade filantrópica sem fins lucrativos não pode comercializar produtos para fins de geração de lucro. Por esse motivo a cantina da escola é terceirizada e nenhum tipo de material escolar é vendido. A escola trabalha com várias editoras, as quais através de seus representantes fornecem livros a serem escolhidos pelos professores e comprados pelos alunos em livrarias da cidade. A escola ainda possui fornecedores de material de limpeza, material de expediente, *tonners* e equipamentos de informática.

Com relação aos programas educacionais e serviços, o Colégio São José apresenta uma Proposta Pedagógica elaborada pelos Serviços de Orientação da escola e pelos professores. Nessa proposta são apresentados o histórico da instituição, a visão, a missão, os fundamentos e os planos setoriais. A proposta deve ser aprovada pela mantenedora.

A escola oferece Educação Básica nos seguintes níveis: i) Educação Infantil; ii) Ensino Fundamental; iii) Ensino Médio. Além desses serviços essenciais, atividades esportivas (Basquete, Futsal, Handebol, Voleibol, Xadrez, Capoeira) e culturais (Dança, Teatro, Violão, Teclado, Flauta, Piano) são oferecidas. A escola ainda proporciona aos alunos atividades complementares como: Preparação para o PAVE (turno inverso), Filosofia para Crianças, Brincadeiras Orientadas, Atividades Pedagógicas, Simulados (PAVE, vestibular, ENEM), Festa Gaúcha, Olimpíada das Cores, Espaço Cultural, Cine Fórum (obras para o vestibular), Semana da Biblioteca, Agita Jovem, Desperta Galera, Grito Adolescente, Fórum de Profissões, Intensivo para o ENEM (turno Inverso), Feira de Profissões, Mostra de Ciência, Lazer e Estudo no Sítio.

O Colégio São José tem por missão promover a vivência da fraternidade e da solidariedade, a formação de cidadãos autônomos, conscientes e competentes, capazes de buscar respostas aos desafios da comunidade e de seu tempo e a educação de pessoas capazes de comunhão consigo, com os outros e com Deus. A missão da instituição pode ser analisada com relação aos fatores para uma boa declaração de missão, o qual constitui-se de seis componentes e três abrangências, apresentado na Figura 5 (AQUINO, 2003):



Fonte: Aquino (2003)

O critério de análise constitui-se na identificação da existência ou não dos seis componentes na declaração de missão do Colégio São José. Os componentes que podem ser identificados nessa

missão seriam: negócio (C1) clientes (C4) e valores (C2). De uma forma geral, a missão da escola apresenta elementos de abrangência interna e externa, mas de forma concomitante.

Todos seus princípios são pautados na filosofia da Congregação das Irmãs de São José, conforme pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 – Princípios do Colégio São José

Princípios do Colégio São José	
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da pessoa humana como um ser finito, criado à imagem de Deus, capaz de construir e transformar a história; 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação integral do ser humano no desenvolvimento de suas potencialidades e na promoção de sua cidadania;
<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão do estudante como alguém que aprende e constrói seu conhecimento, historicamente situado num determinado tempo e lugar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na aprendizagem significativa, na dimensão social do conhecimento, na construção da autonomia e na reflexão crítica;
<ul style="list-style-type: none"> • Ensino dialógico e problematizador na perspectiva do saber, saber ser, saber conviver e saber fazer; 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo educativo realizado com e na diversidade, na participação e na fraternidade, tendo como ponto de referência e de culminância Jesus Cristo.

Fonte: Autoria própria (2008)

Como visão, a escola pretende “Ser uma escola de excelência, comprometida com a formação integral da pessoa e com a construção de uma nova sociedade inspirada pelos princípios cristãos”.

Com relação à força de trabalho o Colégio São José conta com 72 professores, 46 funcionários, alguns monitores da educação infantil e estagiários do setor de comunicação, além de 16 pessoas atuando em funções especiais (serviços de orientação e controle geral da escola). Para a contratação de professores a escola exige requisitos como habilitação plena e ensino superior. Quanto à inovação tecnológica a escola considera-se pioneira, tendo há mais de dez anos um laboratório de informática e serviços informatizados. A substituição de equipamentos é feita periodicamente e apesar dos altos investimentos necessários nesse aspecto, o Colégio São José se mantém atualizado. Todos os laboratórios (informática, física, biologia e química) e os espaços novos contam com equipamentos modernos (sala de cinema, televisões de plasma, DVD, internet wireless, ambientes climatizados).

O Colégio São José incorpora a filosofia de sua mantenedora e a transmite para a força de trabalho e para os estudantes e comunidade. Na parte das finanças o colégio é independente da mantenedora, mantendo-se com os recursos arrecadados com as mensalidades dos alunos.

Os setores que compõe a organização consistem nos setores de orientação – SOE, SOD, SOR e SSE – informática, biblioteca, Associação de Pais e Mestres (APM), portaria, secretaria, mecanografia, tesouraria, material didático, serviços de manutenção e de limpeza e contadoria.

7.2 Desafios organizacionais

A região sul do estado do Rio Grande do Sul, onde está situado o Colégio São José, é caracterizada pela grande concentração de faculdades, concentrando-se somente em Pelotas cinco Instituições de Ensino Superior (MEC, 2008). Devido a esse cenário, as escolas particulares de Pelotas precisam oferecer cada vez mais serviços que além de formar os alunos como cidadãos também os preparem para o ingresso em uma Universidade. Esse pode ser considerado um grande desafio para a organização, já que a concorrência nesse mercado mostra-se cada vez mais acirrada.

O Colégio São José tem como posicionamento competitivo à diferenciação devido a todos os benefícios adicionais que oferece aos seus alunos e à sua filosofia de ensino. A organização entende que em se tratando de educação não adianta o mais barato, mas sim o melhor ensino de qualidade que se pode entregar ao cliente. Além disso, a escola passa uma imagem de tradição com atualização, pois aos 98 anos ostenta uma estrutura moderna e adequada às necessidades de seus clientes.

Em Pelotas, 35 escolas oferecem educação infantil, 24 oferecem ensino fundamental e 8 escolas oferecem ensino médio (IBGE, 2008). Esse grande número de escolas particulares faz com que a competitividade entre as mesmas assuma um papel fundamental para sua sobrevivência. Quanto aos seus concorrentes, a escola assume um comportamento ético e de respeito perante as outras escolas. E admite que seus concorrentes diretos são o Colégio Gonzaga e a Escola Mário Quintana, ambos situados na cidade de Pelotas.

Um fator que comprova a aceitação da escola não só em Pelotas, mas também na região, é o Colégio São José ser a escola com o maior número de alunos matriculados, sendo uma parcela desse número de alunos das cidades da região, como São Lourenço e Canguçu. Isso se deve ao fato de os alunos de ensino médio dessas cidades procurarem o Colégio São José para uma melhor preparação para os vestibulares e para o PAVE.

Os fatores de sucesso do Colégio São José sobre a concorrência são: i) Diferenciação; ii) Tradição e filosofia cristã; iii) A formação que os alunos recebem; iv) Seus princípios; v) O ambiente familiar; vi) Seus valores.

7.3 Levantamento das práticas de gestão do Colégio São José

7.3.1 Aspectos quanto à Liderança

O levantamento de dados procurou evidenciar como a alta direção conduz os valores institucionais, metas, expectativas de performance, aprendizado do estudante, força de trabalho,

inovação e aprendizado da organização. Analisou-se, também, a maneira de governar a organização, a forma como se dirige ao público e que responsabilidades assume perante a comunidade. O critério liderança compreende: liderança organizacional e responsabilidade social.

A alta direção possui uma visão holística do seu sistema organizacional. Dessa maneira todos os setores têm dentro da escola autonomia para resolver situações que forem da sua alçada. Cada setor tem suas funções bem definidas e nenhum setor toma decisões no que é da alçada do outro. Todos trabalham juntos por um mesmo objetivo.

As decisões relacionadas às características físicas e estruturais da escola passam pela direção e pela mantenedora. Sendo que todas as decisões passam por um estudo de viabilidade. As decisões são transmitidas para os envolvidos em reuniões, tendo os professores e funcionários espaço para dar sugestões e expor suas necessidades. É papel da direção encorajar a iniciativa, a criatividade e a percepção. A capacidade de liderança é trabalhada e é essencial que dentro dos seus setores as pessoas sejam pró-ativas.

Observando a questão sobre responsabilidade social, a escola está constantemente engajada em projetos sociais. Colaborando assistencialmente com o Instituto Nossa Senhora da Conceição, o qual pode ser considerado um parceiro do colégio. Lá são desenvolvidas atividades com as crianças por eles atendidas. A escola também promove obras assistenciais no Instituto São Benedito, Dom Antônio Zatera, Asilo de Mendigos, Banco Madre Tereza de Calcutá e Lar Dona Conceição. Esporadicamente outras instituições da cidade também são ajudadas. Durante o ano a escola promove gincanas e campanhas a fim de arrecadar gêneros alimentícios, roupas e brinquedos para posteriormente distribuir nessas instituições. Os alunos e seus pais também são convidados a visitar essas entidades e prestar alguma colaboração. O Colégio também desenvolve um trabalho de inclusão digital oferecendo aulas de informática a crianças carentes.

Em época de eleições a cidadania é tema de debates em aula, e mesmo não votando os alunos são incentivados a entender os problemas da cidade e as funções dos nossos governantes. Outros programas sociais da escola envolvendo os alunos: Semana de atividades pela Paz; Educação no trânsito; Campanha para arrecadarovelos de lã; Gincana Gesto de Amor; Campanha da Fraternidade. Todos esses programas procuram envolver não só os alunos e suas famílias, mas também toda a comunidade.

Em se tratando de transparência, as contas passam por uma auditoria fiscal, são desenvolvidos relatórios. A escola conta com um setor de contabilidade especializado. Porém, não foi identificada a realização de auditorias internas. Todos os planos de atividades do Colégio São José são frutos de um rigoroso estudo levando em conta a integridade dos alunos, funcionários e da comunidade. Nada que acarrete um impacto negativo na sociedade é desenvolvido.

O comportamento ético e legal é extremamente exaltado dentro da escola, sendo que a direção tem consciência da importância de seus funcionários e professores seguirem os regimentos e a legislação como forma de exemplo aos alunos. O Colégio São José zela pela sua imagem perante a comunidade e por isso esse comportamento é exigido dos alunos e funcionários não só dentro da escola, mas também sempre que estiverem representando-a em situações fora dela. Formalmente, não existem indicadores para medir o comportamento ético.

7.3.2 Planejamento Estratégico

A fim de se obter dados sobre a forma como a organização escolhe, organiza e desenvolve objetivos estratégicos e planos de ação, bem como mede o seu progresso, pesquisou-se como a organização vai ao encontro das necessidades dos estudantes e das partes interessadas e a melhoria da sua performance em relação aos concorrentes, favorecendo o sucesso futuro.

Em relação à estratégia da escola, a direção considera que esta corresponde a sua visão, ou seja, manter o aluno fiel à escola, reduzir a inadimplência e oferecer educação de qualidade com resultados. O planejamento estratégico do Colégio São José é chamado de Plano Global. Esse plano é elaborado anualmente pela direção e pelos serviços de orientação da escola. Nele estão definidos os dados de identificação, com os decretos e portarias vigentes, além dos cursos que a escola oferece. Também no plano encontra-se o Marco Referencial que consiste na análise dos aspectos da realidade sócio-econômica e política da sociedade, a visão de mundo e a visão atual da educação. Ainda, a caracterização da clientela, com dados sobre o grau de escolaridade dos alunos, o rendimento escolar e o índice de reprovação. O Plano Global conta também com o objetivo geral da escola, calendário escolar e plano de ação, onde são detalhados os objetivos, as atividades a serem desenvolvidas e o cronograma. Esse planejamento é elaborado anualmente, mas não deixa de ser revisado durante o período letivo, principalmente quando ocorrem mudanças na sociedade.

Não existem indicadores formais, sendo os resultados avaliados ao fim do período letivo. Caso o desempenho mostre-se insatisfatório é feita uma avaliação do que pode ser melhorado.

A escola tem como projeções de performance a adaptação do currículo atual com a finalidade de adequar-se às exigências do mercado. Ainda, tem como planos de longo prazo projetos relacionados a mudanças nos processos de gestão administrativa baseado em exemplos de outras escolas da mesma congregação.

7.3.3 Estudantes, Partes interessadas e mercados

Em resposta aos questionamentos deste critério, a entrevistada manifestou-se sobre a determinação, verificação e avaliação das exigências, das expectativas e das preferências dos estudantes, partes interessadas e mercados. Também como a escola estabelece seus relacionamentos de modo a fortalecer a satisfação, a lealdade e a persistência dos mesmos, bem como a melhoria dos serviços e dos programas educacionais.

No que se refere ao público alvo, o Colégio São José considera que este seja formado por alunos de classe média (filhos de militares, professores, bancários e médicos). Essa constatação decorre da maioria dos alunos matriculados apresentarem esse perfil em seus cadastros e devido à grande concentração desses profissionais na cidade de Pelotas e região.

A fim de melhor atender essa demanda, a escola preocupa-se em coletar informações sobre esse público, principalmente a respeito de seus desejos e anseios, de forma a poder oferecer serviços que satisfaçam suas necessidades. Para captar esses dados, o colégio dispõe de visitas à instituição, conversas com os pais e reuniões. Dessa maneira tanto o aluno em potencial (*prospect*) como sua família poderá sanar suas dúvidas em relação à escola e saber todos os benefícios que desfrutará.

A organização dispõe de diversos canais de comunicação com as partes interessadas, como: avisos e comunicados impressos direcionados aos pais, circulares, convites, agenda da escola, *website*, telefone e e-mail, jornal periódico, rádio interna, outdoors e painéis nas ruas e espaço em jornais locais. O Colégio ainda conta com o “Conexão”, um programa de televisão veiculado em uma emissora aberta local, sendo este projeto de cunho informativo e demonstrativo, indo ao ar uma vez por semana apresentando notícias da escola, novos projetos, alunos, dicas dos professores, entre outros.

De forma a dar um feedback ao aluno em potencial e a seus familiares, a escola busca expor todos os benefícios que poderá oferecer ao cliente. Em todos os contatos feitos com esse *prospect* são evidenciadas aos pais vantagens de se fazer o investimento no futuro dos filhos. Assim, a organização adquire uma forma de tangibilizar o serviço prestado.

Como forma de atender os alunos, os setores SOE e SSE atuam diretamente nas reivindicações dos mesmos, dando na medida do possível um retorno imediato. Todas essas informações são registradas. Depende da necessidade identificada, as reivindicações são tratadas com os setores responsáveis.

Para captar, manter, satisfazer e melhorar o desempenho dos estudantes, a escola procura satisfazer suas necessidades. Em cada nível de ensino da escola são encontrados alunos com desejos e expectativas diferentes. Desde a fase de alfabetização até o momento do preparo para o vestibular,

a escola ouve o que cada um necessita e busca, direcionando suas atividades e práticas para que todos atinjam seus objetivos e bons resultados.

As práticas de relacionamento do Colégio São José com as partes interessadas são construídas ao longo do tempo. Um grande número de ex-alunos mantém contato com o colégio, o que acaba criando uma rede de relacionamentos muito forte. É comum ver passarem pela escola gerações após gerações, mantendo sempre aceso o espírito e a filosofia do colégio, que acaba transcendendo os muros da escola e atingindo esses lares. A direção, os funcionários, os coordenadores pedagógicos e os professores criam laços de amizade com os alunos e isso fica evidenciado nos momentos de integração como nas Olimpíadas das Cores, nas comemorações do colégio, nos passeios ao Sítio e principalmente na escolha do Paraninfo na formatura do Ensino Médio.

Esse relacionamento aberto com as partes interessadas facilita os mecanismos de acesso desta com a escola. Tanto reclamações como sugestões podem ser feitas com os serviços de orientação ou com os próprios professores. Ao longo do período letivo são feitos diversos encontros com pais com esse intuito de esclarecer qualquer problema que possa estar ocorrendo com o aluno.

Pelo fato de a escola não medir a satisfação dos seus consumidores, tem-se apenas uma idéia geral de satisfação através da permanência dos alunos na escola. Porém, é entendido que seria relevante realizar uma pesquisa de satisfação com seus alunos e funcionários.

Há aproximadamente dez anos o colégio contratou uma pesquisa de satisfação através de uma Agência de Porto Alegre, a fim de saber informações sobre o pensamento dos funcionários, dos alunos e da comunidade a respeito do Colégio São José. Os resultados obtidos foram positivos, sendo apontados alguns pontos a serem trabalhados, como a questão da tradição que poderia ser entendida tanto como uma instituição inflexível como uma instituição experiente no setor. Esses resultados fizeram com que a escola voltasse a usar o brasão original do colégio como logomarca, se fazendo presente nos uniformes, documentos, propagandas, etc.

Por não quantificarem seus resultados sobre satisfação, a instituição não tem como fazer comparações com os seus concorrentes. Porém, de acordo com pesquisas feitas por órgãos da cidade, o Colégio São José aparece sempre de 25% a 30% acima dos concorrentes. Sobre a questão da satisfação dos alunos quanto aos serviços prestados pela escola, o SOE procura saber, informalmente, como eles estão sentindo-se a respeito disso. Porém, esse feedback recebido dos alunos não é registrado formalmente.

7.3.4 Medição, análise e gerenciamento do conhecimento

Referente à medição de performance, buscou-se saber como a organização coleta, seleciona, organiza dados e informações, inclusive os que se relacionam ao aprendizado dos estudantes, para definir a performance total da organização e como tais dados são usados para apoiar as tomadas de decisões e as inovações na instituição.

Ao longo do período letivo é feito um acompanhamento de todos os objetivos e planos de ação explicitados no Plano Global. Esse plano não é estático e pode sofrer mudanças e alterações conforme as necessidades das partes interessadas e da Direção. Apesar do constante acompanhamento, não existem indicadores formalizados para mensurar a performance organizacional. Os resultados acabam sendo medidos pelo alcance ou não dos objetivos e pela participação das pessoas nas atividades e pelo seu nível de envolvimento.

A Direção busca estar atenta às mudanças que ocorrem na sociedade, na comunidade escolar, nos órgãos de educação, nos modos de gestão e na tecnologia. Entretanto, a resistência à mudança se faz presente em algumas pessoas, dificultando sua implantação.

Quanto ao gerenciamento da informação, da tecnologia da informação, a escola possui um sistema de informação educacional que gerencia os dados e informações da secretaria. Esse sistema facilita a acessibilidade aos dados pela força de trabalho, agilizando também os processos. A escola tem um projeto futuro para implantar em outros setores da instituição sistemas informatizados e integrados. Com relação aos conteúdos, os alunos podem acessar ao site da escola e encontrar o boletim *on line*, cronograma de provas, além de materiais complementares aos vistos em sala de aula (Aula Web).

Em se tratando de segurança nos hardwares e softwares, a escola conta com um gerenciamento dos dados e informações digitalizados. O servidor de informática da escola garante a segurança desses conteúdos não sendo possível a interferência dos alunos nessas informações. O ambiente de navegação oferecido aos alunos é independente dos dados da escola. Os equipamentos ainda contam com antivírus e sistema contra invasões. Todo o setor de contabilidade também é separado dos outros ambientes. A folha de pagamento dos funcionários é originada por um software de Porto Alegre, gerido pela mantenedora. Os recursos tecnológicos são atualizados de acordo com as necessidades educacionais e de acordo com a viabilidade de recursos para a implantação de novas tecnologias.

De maneira a gerenciar o conhecimento dentro da escola e evitar que algum funcionário guarde para si informações relevantes para o cumprimento das atividades operacionais e ao desligar-se da escola leve consigo esse conhecimento adquirido, os membros da força de trabalho são instruídos a garantir a transferência do conhecimento sobre as operações dos setores da escola,

instruindo os novos empregados. Ao iniciar em um cargo, o novo funcionário recebe um treinamento ministrado por alguém experiente do setor, a fim de aprender os procedimentos, as atividades a serem desenvolvidas além das leis, regimentos, localização de documentos, etc. Esse treinamento não é formalizado, sendo apenas uma orientação para o novo empregado.

A organização não se utiliza da confecção de manuais de procedimentos por considerar que muitos setores da escola são dinâmicos e trabalham diretamente com os alunos, dificultando a operacionalização dessas atividades.

7.3.5 Enfoque na força de trabalho

Os dados pesquisados buscaram evidências relativas aos sistemas de trabalho, de que modo o aprendizado e a motivação habilitem a força de trabalho a desenvolver e utilizar o seu completo potencial, em concordância com os objetivos e planos de ação totais da organização. Ainda, demonstraram os esforços da instituição, no intuito de construir e manter um ambiente de trabalho e um ritmo de performance excelentes para o crescimento pessoal e organizacional.

Quanto ao comprometimento e satisfação da força de trabalho, os funcionários da escola incorporam a filosofia de trabalho que lhes é apresentada. Durante o período de experiência de um funcionário novo nota-se se seus valores pessoais são compatíveis com os da instituição. Seus princípios devem estar alinhados com os da escola de forma a garantir que seu trabalho não fira a cultura organizacional.

Não há indicadores específicos para mensurar a satisfação dos funcionários. O que é observado é o nível de participação e envolvimento desses nas atividades da escola. Nas reuniões os funcionários também podem expressar sua satisfação ou insatisfação. Os funcionários também recebem acompanhamento de uma assistente social.

Como estratégias para motivar a força de trabalho, a escola adota ações de forma a garantir a satisfação de seus funcionários. São feitas confraternizações três vezes ao ano, para encorajar a integração entre os setores da escola. Existe a associação de professores e funcionários, onde estes podem discutir assuntos relacionados às suas atividades. Como forma de estimular o funcionário e envolvê-lo não só como empregado, mas também como pais de alunos, seus filhos têm desconto de até 90% nas mensalidades da escola.

A escola não trabalha com metas a serem atingidas pela força de trabalho. Dessa forma, os funcionários não têm um patamar certo a atingir para receber alguma recompensa. Porém, professores que se destacam no seu trabalho com os alunos, são convidados a receber prêmios representando a escola e são oferecidos cursos muitas vezes em outras cidades e estados, tendo todas as despesas pagas.

Em relação ao desenvolvimento de atributos essenciais aos líderes como: ética, liderança, desafios e alcance de metas, a organização encoraja o espírito de pró-atividade em todos os funcionários. Quanto à liderança, os funcionários já receberam um treinamento sobre liderança na Unisinos. O estímulo a esses atributos faz com que em cada setor sejam desenvolvidas pessoas capazes de lidar com situações de desafio e de tomadas de decisão rápidas e eficientes. Essa característica vai ao encontro do objetivo da escola, de descentralização das decisões.

Os indicadores para avaliar a efetividade da força de trabalho seriam o próprio serviço realizado, a qualidade no trabalho e as relações humanas desenvolvidas pelos funcionários dentro da escola. De maneira a garantir as boas relações de trabalho no ambiente escolar, a entrevistada considera que o nível de cultura e formação é muito relevante em qualquer cargo de trabalho.

As habilidades e competências da força de trabalho desejadas pela organização são: 1) Comportamento em sala de aula; 2) Domínio do conteúdo; 3) Gerenciamento da sala de aula e 4) Relacionamento com os alunos.

Os professores são contratados conforme a necessidade da escola, de acordo com a carga horária semanal, conforme determinação do setor pedagógico e do vice-diretor. Para o recrutamento de novos funcionários primeiro é realizada uma análise dos currículos já existentes no banco de dados. A seleção é feita através de entrevistas. Após, a direção chega a um consenso e o candidato escolhido passa por um período de experiência. Se ele atender às necessidades da escola é contratado.

A escola conta com um setor de Recursos Humanos, porém ele é responsável pela parte burocrática, como folha de pagamento, assiduidade e encargos trabalhistas. Cabe à direção o dever de realizar as admissões e as demissões. Quando ocorrem demissões são explicados ao funcionário os motivos e razões que o levaram a ser demitido.

São disponibilizados EPI's aos funcionários que desenvolvem atividades de risco. Além disso, existe um plano de atendimento à saúde do trabalhador e de acordo com o mesmo, são realizados exames de saúde anuais, levantamento de perigo e prevenção de acidentes.

7.3.6 Gerenciamento de Processos

As respostas para a categoria gerenciamento de processos abordam os principais aspectos do processo de gerenciamento da organização, como os programas educativos centrados no aprendizado, ofertas e serviços direcionados ao estudante e as partes interessadas.

O Colégio São José considera como sua competência essencial à educação. Todo seu trabalho é centrado no aprendizado do estudante e todas as ações desenvolvidas na escola são direcionadas ao ensino estudantil.

Com relação aos sistemas de trabalho e processos, a instituição passou por diversas fases. Primeiramente, a organização era centralizada no papel da diretora, a qual era responsável por todas as decisões relacionadas à escola. Com a implantação de softwares para a formação dos horários escolares, o vice-diretor passou a ser responsável por essa atividade. Daí em diante, todos os setores têm suas responsabilidades, funções e atribuições, caracterizando o processo de trabalho da escola como um sistema descentralizado.

Todos os processos são projetados de maneira que o aluno seja o maior beneficiado, seja pela agilidade nos processos ou pelo melhor desempenho que dele pode ser extraído. Dessa forma a organização consegue agregar maior valor aos serviços que oferece. Esses processos são implementados conforme a necessidade da escola. São feitas análises dos processos atuais e estudado quais pontos podem ser melhorados.

Da mesma forma como em outros aspectos, a escola não se utiliza de indicadores formalizados para medir esses processos. Os resultados dos alunos ao fim do período letivo e, no caso do ensino médio, os resultados nos vestibulares e PAVE demonstram o desempenho dos mesmos, sendo esses os indicadores usados pela escola.

8. Alinhamento das práticas observadas com os critérios do Programa Malcolm Baldrige para a educação

De forma a verificar se o Colégio São José atende os critérios para excelência em gestão propostos pelo Programa Malcolm Baldrige, foi feito o Quadro XX, procurando alinhar a teoria com a prática.

Quadro 4 – Alinhamento entre teoria e prática

Critério	O que o programa diz	A organização atende?	Comentários
Liderança	A direção deve guiar e sustentar a organização	Sim	Identificou-se uma direção atuante, que promove a gestão descentralizada, tendo os setores autonomia para devidas decisões, visão holística da organização, papéis dos setores bem definidos, bons canais de comunicação com suas áreas.
	A direção deve estabelecer a missão, visão e valores	Sim	A missão, visão, e princípios são bem definidos e difundidos pela organização.
	É papel da direção desenvolver futuros líderes	Não	Notou-se a falta de programas e treinamentos de sucessão em relação a novos líderes.
	A direção deve mensurar o desempenho organizacional	Não	Faltam indicadores para medir a performance organizacional.
	A direção deve encorajar o comportamento ético e a responsabilidade social	Sim	Foram identificadas diversas ações de apoio às comunidades e ética nas atividades, transparência.

Planejamento Estratégico	Definição de estratégias, objetivos e planos de ação	Sim	É feito um planejamento estratégico anual (Plano Global) com objetivos e ações a serem executadas, porém só contempla os estudantes, não tratando das demais partes interessadas.
	Alocação de recursos para execução dos planos	Sim	São feitos estudos de viabilidade para verificar a possibilidade de implantação dos planos.
	Implantação de objetivos e planos de ação	Sim	Possui planos de longo prazo para melhora da performance organizacional baseada em casos de outras instituições educacionais.
	Mensuração dos resultados organizacionais	Não	Faltam indicadores que meçam os resultados obtidos.
Estudantes, partes interessadas e mercados	Identificação das necessidades dos consumidores	Sim	A escola conhece seu público-alvo, identificando e atendendo, na medida do possível, seus desejos e anseios.
	Utilização de canais de comunicação com as partes	Sim	São utilizados diversos canais de comunicação com as partes interessadas.
	Construção de relacionamentos leais	Sim	Nota-se um forte relacionamento dos estudantes e seus familiares com a escola, podendo esta ser considerada uma “segunda
	Determinação da satisfação das partes interessadas	Não	Falta uma pesquisa para mensurar a satisfação das partes interessadas com a escola
Medição, análise e gerenciamento do conhecimento	Utilização de métodos para medir, analisar e melhorar a performance organizacional	Não	Não são utilizados indicadores formalizados para medir a performance, só avaliações em reuniões e os números relacionados aos estudantes, sendo essas maneiras subjetivas de avaliar a organização e projetar melhorias.
	Formas de gerenciar o conhecimento organizacional	Não	O conhecimento é transmitido informalmente de uma pessoa para outra, possibilitando a perda e a retenção desse conhecimento por parte da força de trabalho.
	Processos de seleção, gerenciamento e utilização dos dados e informações	Sim	Nota-se um bom gerenciamento desses conteúdos, principalmente quanto à segurança dos dados e informações contra “ataques virtuais”.
	Utilização de softwares e hardwares necessários às partes interessadas	Em parte	Somente a secretaria é informatizada, dificultando a disseminação da informação e uma possível lentidão nos processos. Para os alunos é oferecido todo um suporte a tecnologia da informação, inclusive com reforço on-line das aulas.
Enfoque na força de trabalho	Maneiras de engajar a força de trabalho	Sim	O comprometimento da força de trabalho é garantido através da incorporação dos valores organizacionais.
	Apresentação de um ambiente compatível com as necessidades da força de trabalho	Sim	Ambiente adequado ao exercício de cada função com a garantia da segurança da força de trabalho.
	Formas de capacitação da força de trabalho	Em parte	A direção incentiva a realização de curso superior além de outros cursos, porém esse incentivo não é formalizado tornando-se subjetivo na organização.
	Mensuração da satisfação da força de trabalho	Não	A satisfação dos funcionários só é observada informalmente em reuniões, conversas e pelo desempenho em sala de aula.
	Utilização de canais de comunicação entre a força de trabalho e a direção	Sim	Foram identificados vários canais de comunicação e considerados eficientes pela direção.
	Formas de recrutamento e seleção	Sim	Identificou-se um processo bem estruturado, com fases para avaliação de candidatos.

	Definição das habilidades e competências necessárias à força de trabalho	Sim	Requisitos para a força de trabalho: Como o professor é dentro da sala de aula; O domínio do conteúdo; O gerenciamento da sala de aula e Seu relacionamento com os alunos.
	Avaliação do desempenho da força de trabalho	Não	Não existem indicadores para medir o desempenho da força de trabalho, sendo esta avaliada pelos resultados obtidos em sala de aula.
Gerenciamento de processos	Identificação das competências essenciais da organização	Sim	A organização tem bem definida a sua competência essencial: a educação.
	Identificação dos sistemas e processos de trabalho	Sim	Todos os processos da organização são focados no aluno e no seu aprendizado.
	Avaliação da implantação e gerenciamento dos processos de trabalho	Em parte	Os processos são implantados conforme a necessidade da escola e mediante um estudo de viabilidade. Quanto ao gerenciamento desses
	Avaliação do desempenho dos estudantes	Não	Não existem indicadores para medir o desempenho dos alunos, sendo este avaliado somente pelos resultados obtidos nas provas ou nos vestibulares.

Fonte: Autoria própria (2008)

Com relação aos itens que não foram atendidos pela instituição de ensino, foi elaborado um plano de propostas de melhoria para o sistema de gestão da escola.

9. Propostas para o sistema gerencial do Colégio São José baseadas no Programa Malcolm Baldrige para a educação

Com base na análise das práticas de gestão utilizadas pelo Colégio São José, foram identificados pontos fortes de seu sistema e foram desenvolvidas propostas de melhoria a fim de otimizar os recursos e processos gerenciais da organização e conseqüentemente melhorar a qualidade dos serviços prestados (Quadro 5).

Quadro 5 – Propostas de melhoria para o sistema de gestão do Colégio São José

Critério	Sugestões
1Liderança	<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processos descentralizados, mas observados pela Direção - Forte cultura organizacional - Ações de responsabilidade social solidificadas na comunidade <p>Oportunidades de melhoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de desempenho, com a utilização de indicadores que meçam a performance dos processos organizacionais - Divulgação desses indicadores às partes interessadas - Participação da Direção em treinamentos, programas e cursos que desenvolvam habilidades de liderança e gestão
2Planejamento estratégico	<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilização de um planejamento estratégico, na forma do “Plano Global” - A escola tem boa visão de seus pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças do

	mercado Oportunidades de melhoria: - Podem ser incluídos no “Plano Global” indicadores para avaliar o alcance das metas e objetivos propostos. - O planejamento estratégico deve contemplar a força de trabalho, os parceiros, os fornecedores e a comunidade, explicitando os objetivos e ações quanto a estas partes interessadas
3 Estudantes, Partes Interessadas e Mercados	Pontos fortes: - Conhecimento do público-alvo, bem como identificação de suas necessidades - Construção de fortes laços de relacionamento com os estudantes e suas famílias - Bons canais de comunicação com as partes interessadas Oportunidades de melhoria: - Realização de uma pesquisa de satisfação com as partes interessadas, tornando-se esta uma poderosa ferramenta de avaliação por proporcionar um feedback das partes interessadas e facilitar a comparação com os resultados da concorrência. - Análise dos concorrentes, podendo utilizar-se do Benchmarking como ferramenta para identificar as práticas utilizadas por estes e adaptá-las a realidade do Colégio São José. - Manter registros das opiniões das partes interessadas a fim de formalizar esse processo.
Critério	Sugestões
4 Medição, análise e gerenciamento do conhecimento	Pontos fortes: - Constante atualização e modernização - Bom gerenciamento dos dados e informações, principalmente com relação a <i>hardwares</i> e <i>softwares</i> (segurança das informações) Oportunidades de melhoria: - Implantação de indicadores formalizados para avaliar e medir seus processos - Informatização de todos os setores da organização, integrando todas as informações geradas na escola, facilitando seu acesso por partes afins e agilizando os processos - Implantação de um trabalho de adaptação com as pessoas mais resistentes a mudanças, de forma a mostrar os benefícios e vantagens que o desenvolvimento traz e facilitar o processo de modernização. - Melhorar o processo de transmissão do conhecimento, informatizando ou registrando as operações executadas pelos setores em manuais de forma a facilitar o gerenciamento do conhecimento
5 Enfoque na força de trabalho	Pontos fortes: - Ótimo tratamento dado aos funcionários - Comprometimento da força de trabalho com a escola - Canais de comunicação eficazes - Habilidades e competências necessárias bem definidas - Ambiente de trabalho adequado Oportunidades de melhoria: - Atribuir ao setor de Recursos Humanos funções relacionadas a treinamento, qualificação, motivação, descrição de cargos e salários, avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, liderança, comunicação, entre outros. - Realização de pesquisas de satisfação com a força de trabalho a fim de medir seu contentamento com a escola de forma a facilitar a implantação de medidas que proporcionem melhor satisfação dos funcionários.
6 Gerenciamento de Processos	Pontos fortes: - Competência essencial bem definida - Processos e tomadas de decisão focados no aluno

	<p>Oportunidades de melhoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de mapas de fluxo dos principais processos da escola de forma que estes sejam melhores visualizados e compreendidos por todos da organização, facilitando sua execução. - Utilização de indicadores para avaliar o desempenho dos alunos
--	--

Fonte: Autoria própria (2008)

10. Considerações finais

O trabalho se propunha a verificar as práticas de gestão adotadas pelo Colégio São José e o seu alinhamento com os critérios do Programa Malcolm Baldrige para a Educação, sendo estes um caminho para o alcance da excelência da qualidade na prestação dos serviços educacionais. Através de uma pesquisa qualitativa foi possível identificar os métodos de gestão utilizados na instituição e, conseqüentemente, elaborar uma proposta de ações baseada nos resultados obtidos, direcionando o sistema de gestão da escola à qualidade, atingindo os objetivos da pesquisa.

A Instituição mostra-se firme com relação a sua cultura organizacional e sua posição no mercado. A Direção é organizada com relação aos processos de gestão, porém nota-se a necessidade de uma melhor estruturação e formalização de processos.

No critério **Liderança** a Direção atua na disseminação de sua cultura organizacional e nas questões de responsabilidade social, porém ainda é necessário maior planejamento sobre a questão da sucessão organizacional dentro da alta direção e a formalização dos processos de gestão bem como sua divulgação entre as equipes de trabalho.

Quanto ao **Planejamento Estratégico**, é muito forte o fato de a instituição possuir um plano onde define suas metas e ações. Esse planejamento é voltado para os estudantes, sendo que poderiam ser incluídas outras partes interessadas como fornecedores e parceiros, concorrentes e a comunidade.

Em relação ao critério **Estudantes, partes interessadas e mercados** conclui-se que a instituição necessita de mais informações sobre o nível de satisfação das partes interessadas, de modo a poder tomar decisões e desenvolver ações que melhor atendam suas necessidades.

Durante a análise sobre as práticas de gestão, pode-se notar que a falta de indicadores e sistemas que mensurem o desempenho compromete o item **Medição, análise e gerenciamento do conhecimento**, devido ao fato da instituição apenas registrar números como repetências, matrículas, etc. Além disso, muitas das avaliações de resultados são subjetivas, dificultando o trabalho na hora de desenvolver ações para solucionar os problemas. O gerenciamento do conhecimento pode ser formalizado, facilitando os processos de transição dentro da escola. O uso de sistemas de informação integrados seria importante, pois agilizaria as tomadas de decisão.

Do critério **Enfoque na força de trabalho** conclui-se que os processos de incentivo a qualificação dos funcionários poderiam ser formalizados e divulgados na instituição. Igualmente ao critério Estudantes, partes interessadas e mercados, a escola não mede a satisfação dos seus funcionários. Como em outros aspectos, a forma que a escola mensura o desempenho dos seus funcionários é subjetiva, pode-se resolver isto com o uso de indicadores formalizados.

Por fim, quanto ao item **Gerenciamento de Processos**, na escola os processos de gestão são implantados de acordo com suas necessidades, porém se fossem desenhados mapas de fluxo desses processos as tarefas e atividades poderiam ser mais eficientes, melhor visualizadas e entendidas por todos.

De maneira geral, a falta de indicadores de avaliação de desempenho foi a maior deficiência encontrada na escola. Alguns indicadores interessantes a serem implantados pela escola seriam: 1) custo do aluno para a escola, 2) quantidade de alunos por professor, 3) quantidade de alunos por funcionário, 4) quantidade de funcionários por professor, 5) grau de participação dos alunos nas atividades complementares da escola, 6) grau de qualificação dos professores, 7) índice de envolvimento da escola com a comunidade.

Essas avaliações visam dar subsídios para a direção promover comparações e criar soluções para possíveis resultados negativos. Outro ponto a ser observado é a falta de ferramentas e instrumentos que mostrem à organização como está o seu desempenho na opinião das partes interessadas, facilitando o entendimento dos anseios desses públicos.

Considerando os elementos da administração escolar, a instituição educacional estudada tem um bom desenvolvimento de planejamento, organização e assistência a execução, porém quanto à avaliação de resultados a organização ainda tem pontos a melhorar, principalmente em relação aos indicadores, formalização e registro de processos. Dessa forma foram elaboradas as proposta de melhorias para o sistema de gestão do Colégio São José visando um melhor desempenho organizacional, o alcance dos resultados e a busca pela melhoria contínua.

A limitação do presente estudo situa-se na impossibilidade de generalização dos resultados obtidos para todo o setor educacional devido ao fato de a análise concentrar-se em uma única instituição e também por compreender fatores muito singulares a cada organização.

Como propostas para novas pesquisas, pode-se sugerir um estudo de acompanhamento da implantação das propostas de melhoria elaboradas nesse trabalho, com o objetivo de analisar o critério Resultados da Eficiência Organizacional e atingir um nível mais aprofundado de análise, bem como a aplicação dessa metodologia em outras escolas da região de modo a buscar outros referenciais comparativos e o aprimoramento dos processos de gestão das Instituições de Ensino.

Abstract

This study had the objective to analyze the management system of an educational institution according to the Baldrige National Quality Education Program's criteria. To achieve that, an interview was applied at São José School from Pelotas/RS. The interview was made from the model presented by the Baldrige Program. The research was qualitative and exploratory. After being collected, these data were contextualized, reunited and analyzed according to the content analyses. In the end we could see that the institution has a strong organizational culture and a good market vision, as well as planning tools and concern about the employees. But, at the same time, we note the lack of performance indicators and the lack of tools that could provide feedback from the stakeholders.

Key-words: strategic management, Malcolm Baldrige Program, education

Referências

- AQUINO, P. M. de. A Construção e Disseminação da Missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In:
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Education Criteria for Performance Excellence 2008**. Disponível em <<http://www.baldrige.nist.gov>>. Acesso em: Mai/2008.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. D.; SILVA, J. F. Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23, 1999, Paraná. **Anais**. Paraná: ANPAD, 1999.
- COLÉGIO SÃO JOSÉ. **Site do Colégio São José**. Disponível em <<http://www.csj.com.br/>>. Acesso em 30/set/2008.
- CONGREGAÇÃO DAS IRMÃS DE SÃO JOSÉ. **Nossa história**. Disponível em <<http://www.isjbrasil.com.br/>>. Acesso 30/set/2008.
- FERREIRA, F. H. G. **A Evolução de uma Ciência chamada Administração**. Biblioteca Temática do Empreendedor. SEBRAE: 2003.
- FIDALGO, F. S. **Gerência da qualidade total na educação**. In: FIDALGO & MACHADO, 1994. p. 63-78.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GLUCK, F.; KAUFMAN, S.; WALLECK, A. S. The four phases of strategic management. **Journal of Business Strategy**, Winter, n. 2, p. 9-21, 1982.
- HAGUETTE, T. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso 26/out/2008.
- LONGO, R. M. **Gestão da Qualidade**. In: Seminário Gestão da Qualidade na Educação: em Busca da Excelência, Texto para discussão n. 397, São Paulo, 1995.
- MARTINS, J. do P. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da Qualidade na Escola**. São Paulo: Terra, 1994.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Educação Superior**. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso 25/out/2008.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARO, V. **Administração escolar**. São Paulo: Cortez, 2001.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard business Review**, march – april, 1979.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

SANTOR, A. V. **Adequação de um modelo para a avaliação de IES - Instituições de Ensino Superior - pelos critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out-dez, 2000.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, A. C. da R. **A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais**. Texto para discussão nº 408. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: 1996.

YIN, R. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Dados dos autores:

Nome completo: Ana Paula Nogueira e Silva/Gilmar D'Agostini Casalinho

Filiação institucional: Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

Departamento:

Função ou cargo ocupado:

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Rua General Teles, 645/502 – 96010310 – Centro – Pelotas – RS – Brasil

Telefones para contato: (53) 81127656

e-mail: ana_nsilva@hotmail.com

Nome completo: Gilmar D'Agostini Oliveira Casalinho

Filiação institucional: Universidade Federal de Pelotas

Departamento: Departamento de Administração e Turismo

Função ou cargo ocupado: Graduando em Administração da Produção

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP):

Rua Álvaro Chaves, 181, Bairro Porto. CEP: 96010-760 Pelotas/RS, Brasil.

Telefones para contato: (53) 8123.9464 / 3278.6837

e-mail: gilmarcasalinho@gmail.com

Nome completo: Paulo Vanderlei Cassanego Junior

Filiação institucional: Universidade Federal do Pampa

Departamento: Santana do Livramento

Função ou cargo ocupado: Professor

Endereço completo para correspondência: Rua Barão do Triunfo, 1048 - Centro - Santana do Livramento - RS - Brasil

Telefones para contato: (55) 91012717

e-mail: paulojr@unipampa.edu.br

Recebido para publicação em: 29/04/2009

Aceito para publicação em: 09/06/2009