

## **ATIVIDADES DA REDE**

### ***XIV ENCONTRO INTERNACIONAL DA RECLA***

O Comitê Executivo da Rede tem a satisfação de convidar todos os leitores para o XIV Encontro. O evento abordará temas sobre “Melhores práticas em educação continuada” e terá lugar na cidade de São Paulo, no Centro de Convenções do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, de 30 de setembro a 2 de outubro de 2009. Estão convocadas a participar todas as instituições de ensino superior, de 13 países, associadas à Rede.

Nesta oportunidade, o Encontro está sendo organizado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pela Fundação Vanzolini e pela Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia.

Já estão confirmadas as participações dos seguintes conferencistas internacionais:

- Mike Pupius – Diretor do Centro de Excelência Integral – Universidade Sheffield Hallam, Reino Unido;
- Rafael López Castañares – Presidente - Associação Mexicana de Educação Continuada e à Distância, México;
- Gilberto Dimenstein – Conselho Editorial do jornal Folha de São Paulo;
- Gabriel Jaime Salazar - Chefe do Departamento de Operações - Universidade EAFIT, Medellín, Colômbia;
- Monique Castillo - Diretora do Programa de Educação Continuada da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas - Pontifícia Universidade Javeriana, Bogotá, Colômbia;
- Jorge Risco Becerra - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Brasil;
- Mônica Alonso - Diretora de Marketing e Relações Exteriores - Universidade Pompeu Fabra – IDEC, Barcelona, Espanha.

### **NOVO SERVIÇO PARA OS ASSOCIADOS**

Na página web da Rede está disponível o “BUSCADOR DE FORMAÇÃO CONTINUADA NA AMÉRICA LATINA”, um novo serviço de informática para toda a comunidade da RECLA. Seu objetivo é facilitar, aos interessados em educação continuada, encontrar uma ampla oferta acadêmica, nos diferentes países onde a instituição está presente. A RECLA convida todos a fazer uso dessa ferramenta, que permitirá obterem-se informações de interesse no campo da educação continuada.

## **BREVES**

Solicita-se a colaboração de toda a comunidade RECLA com o envio de leis, decretos ou regulamentação de cada país, referente à atividade de educação continuada. Com essa informação, será elaborado um mapa das distintas regulamentações vigentes, tanto na América Latina como na Europa.

### **Novos Associados**

O Comitê Executivo dá as boas-vindas às seguintes Universidades e Instituições que oferecem programas de educação continuada e que, durante o primeiro semestre de 2009, afiliaram-se à Rede. Segue uma breve resenha histórica de cada uma delas:

### **COLÔMBIA**

#### **Universidade Tecnológica de Bolívar**

Nossa maior honra é ter nascido em Cartagena.

A Tecnológica de Bolívar é orgulhosamente cartageneira!

Foi também a primeira alternativa privada de estudos universitários da cidade.

Já são 39 anos cumpridos desde seu nascimento, naquele 5 de agosto de 1970, e entramos no novo milênio preparados para consolidar 32 anos de experiência em desenvolvimento de programas de graduação, de atualização, especialização e mestrado.

Três décadas em que se fortaleceram as relações com várias universidades nacionais e internacionais, mediante o sofisticado sistema de Universidade Virtual, numa corrente de desenvolvimento ininterrupto.

Graças à visão de futuro de sua direção, hoje é evidente o contraste entre a gênese da instituição numa pequena sede alugada e os dois modernos “campi” próprios, um no tradicional bairro de Manga e outro em Ternera, que, atualmente, contém uma moderna infraestrutura, dotada de nó próprio de INTERNET com fibra óptica, oficinas completas, bibliotecas, salas de informática e sofisticados laboratórios a serviço dos estudantes.

Da capacidade de pensar grande e da firme decisão de oferecer uma sólida formação humana, científica e tecnológica, baseada em sólidos princípios éticos, morais e intelectuais, nutriu-se nossa história, que já registra várias gerações de

egressos comprometidos com o desenvolvimento da região e do país, e capacitados a desempenhar-se com êxito, mesmo fora de nossas fronteiras.

Uma história que também inclui grandes dificuldades, que se soube solucionar e que nos fizeram ainda mais fortes e convencidos de que podemos contribuir para a construção de um país melhor, e de que, por isso, devemos seguir sempre para frente, sem parar, melhorando continuamente, consolidando uma comunidade acadêmica com experiência, com ideais, conquistas e esperança para nossa juventude.

Fonte: Universidad Tecnológica de Bolívar "Nuestra Historia"  
Tomado de: <http://www.unitecnologica.edu.co/universidad/historia>

### **Sicurex**

É uma academia especializada, em constante avanço na profissionalização da segurança, que capacita, treina e atualiza integralmente pessoas físicas ou jurídicas em Segurança Inteligente, com base nos princípios da Segurança Metis – agir sem se fazer notar – na qual orienta todas suas ações dentro dos marcos da inteligência, prudência, astúcia, prevenção e observação.

Foi fundada em 1978, para dar resposta ao nascente interesse na profissionalização da segurança. É a primeira instituição privada de ensino de segurança, na Colômbia, pioneira na formação acadêmica de homens da segurança.

Adicionalmente, preparamos profissionais para obterem a certificação, pela ASIS (American Society for Industrial Security), como profissionais em proteção CPP (Certified Protection Professional) e, pela IFPO (International Foundation for Protection Officers), como CPO (Certified Protection Officer). De acordo com as condições de segurança do ambiente, SICUREX, em conjunto com seu amplo corpo de assessores e docentes, com certificação CPP, prepara congressos e seminários que constituem, para os participantes, uma excelente ferramenta de assessoramento em matéria de segurança.

Fonte: Sicurex Instituto de Seguridad Metis "Historia"  
Tomado de: <http://www.sicurex.com/>

### **EQUADOR**

#### **Escola Politécnica Nacional**

A Escola Politécnica Nacional é uma das mais antigas instituições de educação superior do país. Foi fundada em 27 de agosto de 1869, mediante decreto expedido pela Convenção Nacional do Equador, por iniciativa do Presidente Gabriel

García Moreno, com o fim de colocar a serviço do país um centro de pesquisa e de formação de profissionais em engenharia e ciências.

A Escola Politécnica Nacional, como universidade pública de excelência acadêmica e de compromisso social, tem contribuído permanentemente ao desenvolvimento científico e tecnológico do Equador, através da formação de profissionais altamente capacitados e da realização de pesquisa científica e tecnológica.

O pessoal docente permanente da instituição consiste de 467 professores titulares, dos quais 357 estão em tempo completo e 110 em tempo parcial. É a instituição de educação superior do país com o maior número de professores em tempo integral. Do total de professores, 63% possuem o título de quarto nível (diplomado, especialista, Mestre, Ph.D.).

Atualmente, a Escola Politécnica Nacional atende cerca de 10 mil estudantes, nos três níveis de formação (tecnologia, engenharia e ciências, posgraduação). Do total de estudantes, cerca de 30% é do sexo feminino. A incidência das escolas no total da população estudantil é a seguinte: 16,9% em ciências puras; 48,3% em engenharia; 12,1% em tecnologia; 2,1% em posgraduação em engenharia e ciências; 3,3% em posgraduação em ciências administrativas e econômicas e 17,3% em propedêutica. O pessoal administrativo e de apoio consiste de 350 pessoas, que trabalham em tempo integral, entregando seu esforço em benefício da instituição.

A Escola Politécnica Nacional é uma das instituições de educação superior com o maior potencial para o desenvolvimento de atividades de pesquisa em ciência e tecnologia. Tem participado em projetos patrocinados pelo BID, a FUNDACYT, o CONESUP e por outras instituições e organismos de caráter nacional e internacional.

No ano de 1989, a Escola Politécnica Nacional firmou convênio com o Ministério da Educação, para capacitar professores secundários.

De 1991 a 1995, o núcleo de Educação Continuada já prestara serviços de capacitação e atualização a diferentes empresas e instituições, mas só em maio de 1995 foi criado o Centro de Educação Continuada, mediante norma da Escola Politécnica Nacional, com a finalidade de gerar conhecimentos e desenvolver atividades acadêmicas que propendam à atualização permanente do conhecimento dos membros da comunidade da Escola, dos egressos da instituição, das empresas públicas e privadas e da comunidade em geral.

Em 11 de outubro de 2005, o Conselho Politécnico resolveu suprimir o Centro de Transferência e de Desenvolvimento de Tecnologias de Estudo para a Comunidade e determinou que todas as suas atividades continuassem a ser executadas, sem interrupção, através do Centro de Educação Continuada, reativado em 4 de janeiro de 2005 pelo mesmo Conselho Politécnico.

## **ESPAÑA**

### **Universidade de Cádiz**

Com a constituição de seu primeiro Claustro, em 30 de outubro de 1979, nasce a Universidade de Cádiz (UCA), culminando assim um processo de reivindicação de uma instituição universitária que recupera, para Cádiz e sua província, a frutífera tradição de estudos superiores iniciados e desenvolvidos ao amparo das atividades marítimas e comerciais nas idades moderna e contemporânea.

A Universidade de Cádiz teve, desde sua criação em 1979, um presidente e quatro Reitores. Felipe Garrido, catedrático de Cirurgia, foi o Presidente da Comissão Gestora que preparou a proposta de constituição do primeiro Claustro da UCA, que, em 24 de fevereiro de 1984, elegeu como Reitor Mariano Peñalver Simón, Catedrático de Filosofia, sob cuja direção elaboraram-se os Estatutos da UCA, aprovados em 26 de dezembro de 1985.

Em 17 de junho de 1986, tiveram lugar as segundas eleições, em que foi eleito Reitor José Luis Romero Palanco, Catedrático de Medicina Legal, reeleito em 16 de outubro de 1990. As terceiras eleições tiveram lugar em dezembro de 1994, quando foi eleito Guillermo Martínez Massanet, Catedrático de Química Orgânica, reeleito em princípios de 1999. O Reitor atual, Diego Sales Márquez, Catedrático de Engenharia Química, tomou posse em maio de 2003.

Nos últimos anos, tem-se trabalhado intensamente para fazer frente à demanda, sempre crescente, de estudos superiores. A UCA passou de 6.000 estudantes, durante o curso 1979-80, aos quase 20.000 com que conta atualmente.

Durante esse tempo, e como resultado de uma ambiciosa programação plurianual, a UCA construiu, de forma decidida, a infraestrutura necessária para converter-se em uma universidade de qualidade.

Os desafios futuros aos quais a UCA se apresentará, pela próxima década, estão relacionados ao novo marco legislativo resultante da aprovação da LOU: a estabilização do número de alunos, devida à diminuição demográfica; a entrada em vigor de um novo programa de financiamento das universidades andaluzas, que contempla, há alguns anos, a introdução de programas de avaliação da qualidade das titulações distribuídas; a irrupção das novas tecnologias da informação e da comunicação e sua adaptação à educação e, por último, mas não menos importante, a colaboração permanente com as instituições e os setores socioeconômicos da província de Cádiz, para contribuir ao seu desenvolvimento.

Fonte: Universidad de Cadiz "Breve historia"

Tomado de: [http://www.uca.es/web/organizacion/historia/historia\\_breve](http://www.uca.es/web/organizacion/historia/historia_breve)

### **Universidade Aberta da Catalunha**

Nossos estudantes são os estudantes do novo milênio, estudantes que nasceram na sociedade da informação, que demandam estilos de aprendizado diferentes e que se aproximam do conhecimento de uma forma ativa. Interdisciplinariedade, transversalidade, participação, colaboração, trabalho cooperativo são valores que a comunidade UOC pratica diariamente.

Somos uma universidade pioneira no uso das novas tecnologias da informação e da comunicação e sabemos que temos de avançar e seguir inovando. A INTERNET de dez anos atrás nada tem a ver com a de hoje. Propomo-nos culminar a transformação tecnológica da UOC para manter sua liderança no uso das TICs. Acabamos de estreitar um novo portal e iniciamos os ensaios-piloto do novo campus, que incorporará novos recursos docentes, colaborativos, multicanal, multimídia e multiplataforma.

Somos uma comunidade de 45.000 estudantes, 204 professores, 2.000 docentes colaboradores, 450 pessoas de gestão, 19.621 graduados. Representamos 15,4% do sistema universitário da Catalunha. Somos uma mostra da universidade do futuro. Estamos acostumados a superar obstáculos; nossos estudantes conciliando os estudos com a vida profissional e familiar, e nós, construindo e adaptando continuamente o modelo, um modelo que tem de ser construído pela curiosidade, a independência, a abertura, a colaboração, a liberdade e, sobretudo, não nos esqueçamos nunca, a qualidade.

Fonte: Universitat Oberta de Catalunya “Carta de Presentación”

Tomado de: [http://www.uoc.edu/portal/castellano/la\\_universitat/oficina\\_de\\_la\\_rectora/lletra\\_de\\_presentacio/index.html](http://www.uoc.edu/portal/castellano/la_universitat/oficina_de_la_rectora/lletra_de_presentacio/index.html)

### **Universidade de Salamanca**

#### Origem

No ano de 1218, o rei Afonso IX de León funda a Universidade de Salamanca, considerada a mais antiga das universidades hispânicas existentes.

#### Tamanho

É uma universidade de tamanho médio, com 26.746 matriculados nos 1º e 2º ciclos, no curso 2006/7 e 26.828, em 2007/8 (19ª colocação entre as universidades públicas –UUPP- segundo a publicação da CRUE “A universidade espanhola em cifras – 2008”). Se a essa cifra se soma a matrícula de estudantes em mestrados universitários, programas de doutorado e títulos próprios, o tamanho supera os 30.000 estudantes.

### Estrutura da demanda e da oferta acadêmica

É uma Universidade generalista, com uma oferta de 81 titulações oficiais de 1º e 2º ciclos, pertencentes aos cinco ramos do conhecimento. Como na maior parte das universidades espanholas, o ramo de Ciências Sociais e Jurídicas é o que agrupa um maior número de estudantes matriculados. Entretanto, pode-se falar em uma maior especialização em Humanidades e Experimentais, com respectivamente 15,31% e 13,82% da matrícula, muito acima da média das UUPP espanholas (fonte: A universidade espanhola em cifras-2008). Do lado da oferta, as conclusões são similares: em Humanidades se oferecem 77% das titulações do catálogo desse ramo (no mesmo nível da UCM e só atrás da UAB e da UB. Fonte: A universidade espanhola em cifras – 2008).

Fonte: Universidad de Salamanca “La Universidad – Conócenos”  
Tomado de: <http://www.usal.es/webusal/node/675?bcp=conocenos>

## NOTÍCIAS

No dia 5 de junho de 2009, nas instalações do CEC da Pontifícia Universidade Javeriana, realizou-se a II Reunião do Capítulo Regional Colômbia. Desenvolveu-se a seguinte agenda:

1. Boas-vindas – Federico García – Secretário Geral
2. Experiência da Universidade Javeriana na Reunião UCEA (Boston, EUA, abril 2009)
3. Progresso na organização do XIV Encontro Internacional na Cidade de São Paulo (30 de setembro – 02 de outubro 2009)
4. Projetos e temas pendentes da reunião anterior: buscador da oferta acadêmica em EC das instituições associadas à Rede
5. Proposta: possibilidade de realizar um exercício de “benchmarking” e de trabalho em rede para as instituições sócias da RECLA na Colômbia
6. Proposta: realizar um primeiro encontro nacional de Vice-reitores acadêmicos das instituições associadas à RECLA na Colômbia, para tratar de temas de interesse para a atividade de educação continuada. Propõe-se a seguinte temática: aspectos legais da prestação de serviços, competitividade, marketing, pesquisa em EC e qualidade, entre outras.

As conclusões da reunião foram: em primeira instância, apresentaram-se algumas notas sobre as reuniões de 2009 das redes UCEA e RUEPEC e anotou-se a importância de conhecer essas experiências, não apenas pelos temas, mas também pelas possibilidades de contatos que oferecem. Também se acordou realizar um exercício de “benchmarking”, em que, de maneira organizada, se conheçam as experiências das universidades sócias da Colômbia. O grupo de trabalho ressaltou a importância desse tipo de trabalho, não apenas pelo exercício, mas também pela possibilidade de

acordos que poderá trazer no futuro. A apresentação do novo serviço de informática – Buscador de formação continuada na América Latina – teve grande acolhida entre os presentes e fez-se um chamamento especial sobre a importância da difusão desse serviço. Por último, apresentou-se o progresso na programação do XIV Encontro e os assistentes manifestaram seu interesse em participar do evento.

## ARTIGOS

### *O MODELO EFQM, além da ISO 9000<sup>1</sup>*

#### **Introdução**

O presente artigo apresenta o modelo europeu de gestão da qualidade, conhecido habitualmente como Modelo EFQM, que se compara com o modelo de gestão da qualidade definido nas normas ISO 9000.

Põem-se em evidencia as semelhanças e as diferenças entre ambos, ressalta-se a importância que o modelo EFQM dá aos resultados obtidos por uma organização.

Descreve-se, também, o processo de auto-avaliação, mediante o qual as organizações controlam a situação e o progresso no cumprimento e seguimento do modelo EFQM.

#### **As normas internacionais ISO 9000**

Já há uma vintena de anos, as empresas e organizações do mundo contam com uma ferramenta comum para demonstrar a seus clientes e à sociedade seu compromisso, esforço e progresso no campo da qualidade. Essa ferramenta é a norma ISO 9000, ou melhor dito, a família de normas ISO 9000, pois não se trata de uma única norma, mas de um conjunto que descreve distintos aspectos de como deve ser um sistema de gestão e controle da qualidade.

A existência e a difusão dessas normas indicam um nível de esforço das organizações, em busca da qualidade, como nunca se havia visto antes, certamente. Além disso, estabeleceu uma linguagem comum em nível internacional e também entre organizações de todos os setores de atividade. As cifras podem resultar, às vezes, altamente expressivas: 700.000 empresas de 154 países compartilham um modelo de gestão da qualidade comum no essencial.

A norma ISO 9000 converteu-se na base da confiança entre provedores e clientes, para evitar a multiplicação de normas e instruções, que cada organização impunha a seus provedores, e que estes tentavam obedecer, apesar das incompatibilidades que às vezes se geravam.

Entretanto, nem todas as opiniões sobre a ISO 9000 são favoráveis. Nem poderiam ou deveriam sê-lo. Críticos da norma e do modelo que suporta põem questões sobre seus conceitos e seus efeitos nas empresas e organizações. Entre essas críticas, talvez as mais frequentes se refiram ao excesso de burocracia que gera nas empresas e à possibilidade de cumprimento puramente formal da norma. Estas e outras críticas partem, em alguns casos, da incompreensão dos princípios da qualidade total, da falta de uma cultura da qualidade, de hábitos organizacionais e do predomínio de uma visão de curto prazo.

Por que um esquema como o proposto por ISO, através da série ISO 9000, com tão evidentes vantagens, gera essas e outras reticências e críticas? Provavelmente porque, na realidade, o modelo apresenta uma limitação em sua concepção, que pode ser entendida como uma debilidade, que as sucessivas revisões não quiseram ou puderam corrigir: o modelo olha só para o interior da empresa, com a mente posta no cliente, mas olhando para o interior. No máximo, considera o provedor como integrado na cadeia produtiva, e o cliente como destinatário das ações, mas, em nenhum momento, na hora de avaliar o cumprimento da norma (através da certificação), se pensa em perguntar a alguém de fora da organização: como me vê? atendo suas expectativas? satisfação realmente suas necessidades?

Esse é provavelmente o maior defeito que se pode encontrar na norma. Define um sistema de gestão da qualidade que se pode qualificar de razoável e de francamente bom, sobretudo na última revisão da norma. Entretanto, não leva em conta os resultados da empresa, seu êxito na satisfação dos clientes, na projeção na sociedade ou nas perspectivas de viabilidade do negócio.

Aqui é onde entra em jogo o outro modelo de gestão, que dá o título ao presente trabalho, o modelo europeu de excelência, conhecido através da sigla da organização que o criou: o modelo EFQM, da European Foundation for Quality Management.

Em 1988, quatorze companhias europeias líderes em diversos setores fundaram a Fundação Europeia para Gestão da Qualidade (EFQM), com o objetivo de potencializar a posição das companhias europeias nos mercados mundiais. Na atualidade, ela tem mais de 800 membros, pertencentes à maior parte dos setores, tanto industriais como de serviços.

Uma das iniciativas mais importantes da EFQM foi a criação do Prêmio Europeu à Qualidade, hoje chamado de Prêmio Europeu à Excelência Empresarial. Esse prêmio, que viu a luz em 1991, conta também, como organizadores, com a Comissão Europeia e a Organização Europeia para a Qualidade (EOQ). Associado a esse prêmio, na forma de guia para as empresas que desejarem concorrer, surgiu um modelo de gestão da qualidade, com uma perspectiva integradora, mais ampla que a do modelo definido nas normas ISO 9000.

O premio tem quatro modalidades:

- o Prêmio Europeu à Excelência Empresarial (European Award for Business Excellence) premia a companhia que demonstre ser o máximo expoente da Gestão da Qualidade pelo modelo EFQM –Qualidade Total, na Europa;

## 10

- os Galardões Europeus para a Qualidade Total (European Prizes for Business Excellence), premiam um pequeno número de empresas que tenham demonstrado a excelência em sua gestão da qualidade;
- desde 1996, outorga-se o Prêmio Europeu para a Excelência em organismos públicos;
- o Prêmio Europeu para a Qualidade em Pequenas e Médias Empresas foi apresentado em 1996 e conta com critérios próprios, semelhantes aos do Modelo Europeu de Excelência Empresarial, mas adaptados à realidade dessas empresas.

À parte desta pequena história, e para os fins da presente exposição, é muito mais interessante conhecer a estrutura do modelo, pois é nela que veremos no que coincide com o ISO 9000 e em que o supera.

O modelo EFQM consta de nove elementos, ou critérios, agrupados em dois grandes blocos. O primeiro deles é constituído pelos chamados “agentes”, ou seja, aqueles fatores que a organização põe em jogo para atingir seus fins. O segundo bloco é formado pelos “resultados” que a organização obtém. Se bem que, no que se refere aos agentes, pode-se considerar que há uma grande equivalência entre os dois modelos (ISO e EFQM), é a importância que o modelo EFQM dá aos resultados o que marca a diferença e a sua vantagem em relação ao outro sistema.

Os agentes reconhecidos pelo modelo EFQM são cinco: liderança, política e estratégia, pessoal, recursos e alianças, processos.

-Liderança: faz referência à implicação, participação, compromisso e estilo de direção que a gerência da organização desenvolve, especialmente no que se refere à qualidade e ao êxito dos objetivos da organização, entre eles, a satisfação do cliente, de forma muito importante;

-Política e estratégia: refere-se à forma em que a organização implanta sua missão e sua visão, para desenvolver uma estratégia centrada em seus grupos de interesse e na qual se tenha em conta o mercado e o setor em que opera a empresa. Considera também o modo como a organização desenvolve e desdobra suas políticas, planos, objetivos e processos para realizar a estratégia;

-Pessoal: analisa como a organização gere e desenvolve os conhecimentos das pessoas que a constituem, liberando todo o seu potencial, tanto individualmente como em equipe e no conjunto da organização. Avalia também como se planejam essas atividades, no apoio de sua política, estratégia e funcionamento eficaz de seus processos. Se bem que este critério poderia estar incluído no de Recursos, pois afinal é um recurso com que a organização conta, o modelo EFQM preferiu dar-lhe importância especial, em separado de outros recursos materiais, para mostrar seu caráter especial e ressaltar sua importância;

-Recursos e alianças: considera como a organização planeja e gere a colaboração externa e seus recursos internos para apoiar sua política, sua estratégia e o funcionamento eficaz de seus processos;

-Processos: analisa como a organização projeta, gere e aprimora seus processos, com o objetivo de apoiar sua política e sua estratégia, e para gerar valor de forma crescente para seus clientes e outros atores. Este é o ponto que mais importância tem, entre os agentes do modelo, pois, definitivamente, nele se define a operosidade da organização;

# 11

No que se refere aos resultados, consideram-se quatro áreas, nas quais interessa medir o impacto provocado pela atividade da organização. Essas quatro áreas referem-se aos resultados para os clientes, para as pessoas da própria organização, para o conjunto da sociedade e aos resultados-chave para o negócio ou a atividade da organização.

-Resultados para os clientes: mede o grau de satisfação das necessidades dos clientes externos e a adoção de medidas para avaliá-lo. Esse critério é o mais importante, tanto entre os agentes como entre os resultados, o que reflete o valor que a EFQM quis dar ao rendimento real que a organização alcança e, evidentemente, o elemento mais importante do rendimento é o impacto nos clientes;

- Resultados para o pessoal: mede o grau de satisfação das necessidades e das expectativas do pessoal que integra a organização, pois se os trabalhadores não têm suas necessidades atendidas é muito difícil obter o grau de motivação, participação e implicação exigido para o correto desempenho das funções na organização;

- Resultados para a sociedade: mede o grau de cumprimento das obrigações da organização ante a sociedade e de satisfação de suas expectativas. Essas obrigações ultrapassam com frequência o âmbito estrito da qualidade, resultando esse elemento como a junção com outras áreas do sistema de gestão da organização, como a ambiental e a de prevenção de riscos do trabalho, assim como com os elementos da responsabilidade social e do comportamento ético da empresa ou organização;

-Resultados-chave: pretende assegurar que a organização meça o cumprimento de metas e objetivos e daqueles elementos que identificou como conquistas importantes e mensuráveis para seu êxito, a prazo curto e longo. Essas medidas são frequentemente de caráter econômico e financeiro.

O modelo EFQM complementa a definição de cada um dos critérios do bloco de agentes com uma série de sub-critérios, que desenvolvem o seu conteúdo e o que se espera que a organização faça para poder satisfazer o determinado critério.

Assim, por exemplo, o critério Pessoal inclui os cinco sub-critérios seguintes:

1. Planejamento, gestão e aprimoramento dos recursos humanos da organização;
2. Identificação, desenvolvimento e manutenção do conhecimento e da capacidade do pessoal da organização;
3. Implicação e assunção de responsabilidades por parte do pessoal da organização;
4. Existência de diálogo entre as pessoas da organização;
5. Recompensa e reconhecimento das pessoas da organização.

De um modo similar, para os critérios do bloco Resultados, dispõe-se também de informação que esclarece e perfila o que se espera que a organização faça a respeito.

Por exemplo, o critério resultados para os clientes desenvolve-se do seguinte modo:

- Indicadores de percepção;
- Indicadores de rendimento
- Imagem geral;
- Produtos e serviços;
- Vendas e serviço de atendimento
- Fidelidade;

Junto a essa descrição qualitativa do modelo de gestão, o modelo EFQM incorpora, além da avaliação do grau de seguimento, a designação da importância relativa dada a cada um dos elementos, na forma de uma pontuação máxima que a organização pode alcançar, quando cumpre com os requisitos desse elemento de forma excelente.

Considera-se que uma organização atingindo a excelência obtenha um total de 1.000 pontos, distribuídos entre os nove elementos, da maneira registrada na figura 1. Esses 1.000 pontos se distribuem igualmente entre agentes e resultados, embora em cada um desses blocos a distribuição seja desigual, para mostrar a ênfase que a EFQM pretende dar a cada um deles.

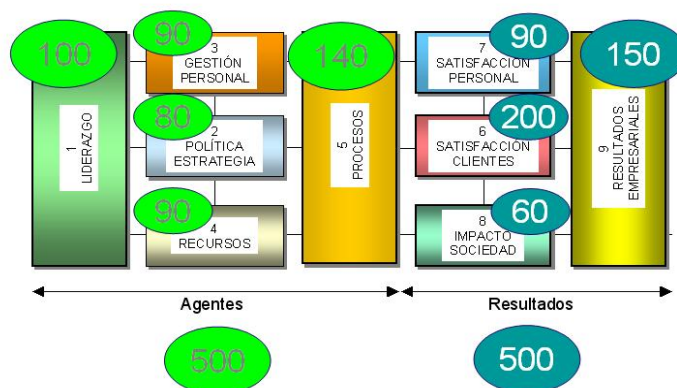


Figura 1. Ponderação dos critérios do modelo EFQM. Original do texto em espanhol

Entre os agentes, o maior peso é o do critério Processos, seguido do critério Liderança. Entre os resultados, a maior importância é dada aos obtidos pelos clientes e aos resultados-chave da organização.

Com relação aos resultados que essa pontuação pode ter e o modo pelo qual as organizações se avaliam ante eles, aparece outra característica que distingue o modelo EFQM do de certificação da ISO. Essa característica consiste em que o modelo EFQM se baseia na auto-avaliação, e não na avaliação externa. Isso significa que a organização, usando as guias que o próprio modelo proporciona, avalia o nível de desempenho e progresso que vai atingindo, em cada um dos critérios e sub-critérios que o conformam.

Para diferentes momentos dentro do processo de implantação do modelo de gestão e crescimento da própria organização, quanto à sua cultura da qualidade e da excelência, dispõe-se de varias ferramentas para apoiar essa auto-avaliação, de modo que a informação obtida em cada uma das etapas serve de base para a tomada de ações que permitam avançar no cumprimento dos critérios do modelo. Essas ferramentas são:

- questionário;
- matriz de auto-avaliação;
- portfolio de avaliação;
- simulação de candidatura ao prêmio.

A figura 2 mostra essa relação entre a ferramenta de avaliação utilizada, o grau de maturidade da organização e a dificuldade no uso da própria ferramenta.



Figura 2. Métodos de auto-avaliação. Original do texto em espanhol

Inicia-se assim o processo de auto-avaliação, com um questionário que pretende captar a percepção das pessoas que integram a organização, quanto ao seu grau de progresso, nos diferentes critérios e sub-critérios do modelo. Obtém-se com isso informação, tanto do progresso real da organização, como do nível de informação que a esse respeito têm as diferentes pessoas.

A matriz de auto-avaliação se baseará nas informações da equipe de pessoas que está conduzindo o processo de implantação do Modelo EFQM. Já não se trata de percepções, mas de opiniões informadas, pelo que a imagem da situação da organização obtida resulta muito mais ajustada que a resultante do questionário. Tanto com uma ferramenta como com a outra, a informação obtida deve servir de base para a tomada de ações que permitam ir aprimorando o desempenho da organização e o nível de cumprimento do modelo.

A avaliação por portfólio permite uma revisão muito mais detalhada da situação da organização, ao dar como resultado a identificação das áreas que requerem melhora, por seu insuficiente cumprimento do modelo, o que serve de base para a tomada de ações corretoras, focadas em pontos corretos.

A avaliação global, simulando a candidatura ao prêmio, seria o último passo deste processo de auto-avaliação, produzindo, como resultado, a avaliação numérica do nível alcançado pela organização, no cumprimento do modelo (em relação aos 1.000 pontos totais disponíveis e à distribuição deles entre os diferentes critérios).

Na realidade, falar em último passo é inadequado, já que um processo de aprimoramento deve ser entendido com uma ação cíclica: o aprimoramento continuado do desempenho da organização não termina nunca, sendo esta avaliação por simulação de apresentação ao prêmio unicamente um alvo, nesse caminho à excelência.

O reconhecimento do nível de excelência

Apesar de o modelo EFQM basear-se em auto-avaliação, a obtenção ou não do prêmio passa por um processo de avaliação externa, ou hétero-avaliação, das empresas que tenham decidido candidatar-se a ele.

A demanda, por parte das organizações que implantaram o modelo EFQM, de algum tipo de reconhecimento público do seu nível de progresso no seu cumprimento, levou à criação de “selos”, com que se pretende certificar essa situação.

A obtenção desses “selos” se realiza através de um processo de avaliação externa, realizada por avaliadores credenciados do modelo EFQM, que, em função do progresso da organização, podem outorgar três níveis de reconhecimento:

1. Com 200 puntos, obtém-se o selo bronze;
2. Com 300, o prata;
3. Com 500, o ouro.

Esse sistema pretende ser um estímulo à empresa ou administração para queimar etapas e, à medida que progride, ir vendo o final, assim como ir melhorando e atingindo uma série de metas parciais, até poder candidatar-se ao prêmio.

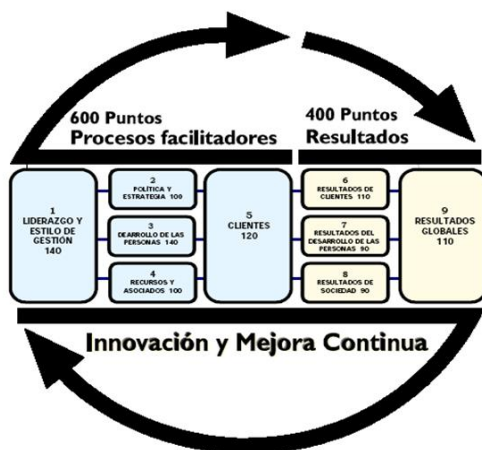
#### **O modelo iberoamericano da qualidade**

A Fundação Iberoamericana para a Gestão da Qualidade (FUNDIBEQ) estabeleceu, em 2000, um Prêmio Iberoamericano da Qualidade, associado a um modelo de gestão similar ao EFQM, quanto à estrutura, com critérios e sub-critérios semelhantes aos descritos acima.

Uma primeira diferença que aparece entre ambos os modelos consiste na denominação do quinto dos critérios do bloco de agentes, que, no modelo iberoamericano passa a chamar-se Clientes, em lugar de Processos. Com isso, pretende-se provavelmente ressaltar a orientação ao cliente que devem ter todos os processos da organização, em especial os da missão. Muda também a denominação dos sub-critérios correspondentes, mas em essência consideram-se os mesmos pontos.

A outra diferença notória entre o Modelo Iberoamericano da Qualidade e o modelo EFQM está na pontuação atribuída aos diferentes critérios: assim, enquanto o modelo EFQM outorga a mesma pontuação aos blocos de agentes e de resultados (500 pontos para cada um), o modelo iberoamericano outorga 600 aos agentes e 400 aos resultados. Produz-se uma redistribuição entre os diferentes critérios, que reflete a diferente ênfase que se quer dar a cada um dos temas.

Ressaltem-se o aumento da importância dada ao tema da gestão das pessoas e a diminuição da importância dada aos resultados do negócio, assim como a existência de maior equilíbrio entre a importância dada aos diferentes critérios do bloco de resultados.



Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

Figura 3: Modelo Iberoamericano da Qualidade. Original do texto em espanhol

### Conclusões

Sem pretender diminuir a importância e o valor do modelo definido pelas normas ISO 9000, vimos que as organizações podem dispor de um modelo de gestão como o EFQM, que lhes permite melhorar seu desempenho para além do que exige o modelo definido pela normas.

Não se trata tanto de uma alternativa ao modelo ISO 9000 quanto de uma continuação natural do processo de aprimoramento das organizações, na busca da excelência. Os cinco primeiros critérios do modelo EFQM definem um sistema de gestão comparável e compatível com o ISO 9000. Os quatro critérios referentes aos resultados alcançados pela organização lhe permitem progredir em uma área que as normas apenas citam brevemente.

Já há casos em que organizações que já dispõem de um certificado ISO 9000 também estão utilizando o modelo EFQM como ferramenta para orientar seu crescimento no campo da qualidade. Sem romper com o modelo ISO 9000, pretendem agora avaliar os resultados reais que o seu sistema de gestão da qualidade permitiu alcançar.

O aparecimento dos esquemas de reconhecimento baseado nos selos da qualidade (bronze, prata e ouro) sugere uma convergência do esquema EFQM, fundamentado na auto-avaliação, com o esquema ISO 9000, baseado em uma certificação externa. Entretanto, a mudança observada na norma ISO 9000, ao passar da versão de 1994 para a de 2000, incluída uma filosofia de gestão por processos e uma breve referência à avaliação da satisfação dos clientes, sugere também uma tímida convergência na filosofia dos dois modelos. Devemos esperar futuras revisões da norma para ver até que ponto se optará por incluir a avaliação do desempenho real da organização como requisito para a certificação.

Em todo o caso, as organizações já dispõem, através do modelo EFQM ou do modelo iberoamericano, de uma ferramenta que lhes permite abordar a gestão da qualidade de um modo conceitualmente muito atraente e praticamente orientado para a satisfação do cliente e da sociedade.

### ***A vinculación como opción para reforzar los programas académicos nas universidades e instituições de ensino superior.<sup>1</sup>***

Na busca para elevar o nível da formação acadêmica e a eficiência do processo educativo, é necessário que as funções de docência, pesquisa, extensão e difusão da cultura se realizem em estreita interrelação com instituições e organismos educacionais nacionais e estrangeiros. Não se pode conceber, atualmente, o trabalho acadêmico de forma isolada. Para aspirar-se a uma alta qualidade acadêmica, requer-se que o pessoal conte com elevados índices de formação e atualização profissional. Para isso, é importante que se mantenha uma constante e estreita interrelação com pares acadêmicos das melhores universidades do país e do mundo. Igualmente, com o propósito de ampliar os laços de participação para o desenvolvimento da tarefa acadêmica, a aproximação com o setor produtivo e de serviços significa uma via propícia para consolidar as relações de vinculação, através da realização de atividades conjuntas de impacto significativo na formação profissional, na solução de problemas comunitários e no aprimoramento da qualidade da prestação de serviços universitários. A universidade, em sua busca constante da ampliação de seus vínculos e relações de cooperação e intercâmbio, do compartilhamento de espaços acadêmicos comuns, da conquista de uma interação estreita com o entorno econômico e social e da contribuição à solução de diversos problemas de forte impacto social, dirige sua ação em três dimensões programáticas.

Uma dimensão pretende posicionar a universidade em uma ampla rede de relações bilaterais, com o objetivo de ter intercâmbios e cooperações acadêmicas proveitosas com instituições educacionais e centros de pesquisa nacionais e estrangeiros, que permitam fortalecer as bases de cooperação acadêmica internacional, para o intercâmbio e a mobilidade acadêmica e para a participação em redes internacionais de informação. Outra dimensão consiste em impulsionar o desenvolvimento de trabalhos conjuntos com setores externos, e uma terceira envolve a participação ativa dos recursos humanos em matéria de pesquisa, para estudo, diagnóstico e formulação de alternativas de solução de problemas que, por seu grau de complexidade, requeiram um esquema multidisciplinar de inovação, apoio recíproco e intercâmbio.

Vários fatores têm influído para acentuar o papel da vinculação nas instituições de ensino superior: a abertura no modelo de desenvolvimento econômico; a promoção das micro, pequenas e médias empresas; a pertinência dos serviços que as instituições de ensino superior oferecem; a criação de comitês de vinculação; o incremento desses organismos com os setores produtivo e social, assim como a proliferação de programas e projetos institucionais de vinculação.

Do ponto de vista conceitual, a vinculação, com sua grande heterogeneidade e aplicação nesse tipo de instituições, relaciona-se basicamente com o setor produtivo e com diversas instâncias sociais.

---

<sup>1</sup> Dra. María Elena Monroy Luna. Directora de las Áreas de Negocios y Ciencia y Tecnología. División de Educación Continua. Universidad Autónoma de Guadalajara.

Na busca de melhores opções profissionais para os egressos da educação superior, as universidades estão desenvolvendo numerosos projetos tendentes a oferecer aos alunos possibilidades de crescimento pessoal e a promoção das micro, pequenas e médias empresas. Programas para empreendedores, instalação de incubadoras de empresas, centros de negócios, geração de microempresas, estabelecimento de parques tecnológicos, impulso em empresas de inovação tecnológica, integração de uma cultura empreendedora aos planos de estudo, educação continuada, são já uma realidade em muitas instituições de ensino superior.

A transição ao novo século exigiu do governo, da sociedade e de instituições de educação superior a redefinição de objetivos, para projetar de um modo novo o país que queremos ter, no futuro. Com a ciência de que a comunidade mundial está cada vez mais interdependente e que a sociedade vive um processo de transição de ordem econômica, política, social e cultural, reconheceu-se que é urgente uma transformação na educação em geral. A mudança no modelo de desenvolvimento dos países teve como resultado que se desse, de maneira exitosa, a modernização das grandes empresas. Entretanto, não se conseguiu integrar, totalmente, os encadeamentos produtivos com as pequenas e médias empresas e ainda há muito por fazer, no estabelecimento e na consolidação do circuito do conhecimento, que tem, como resultado final, a incorporação deste em processos e produtos, de maneira a permitir o incremento da competitividade das empresas no contexto mundial.

As instituições de educação superior que empreenderam, no transcurso do período, um conjunto de programas para aumentar a pertinência dos serviços que oferecem, deram particular atenção aos orientados ao estreitamento dos vínculos com os setores social e produtivo.

Dentro dos diferentes aspectos que a dita reforma deve atender, encontra-se a relação com o sistema produtivo, o qual também se acha imerso em um mundo desafiante, diante da globalização e da interdependência econômica mundial. A vinculação entre as instituições de educação superior e os setores social e produtivo tem ajudado a captar, com maior nitidez, as necessidades reais da sociedade que servem, e assim oferecer soluções aos problemas específicos dos diferentes setores e programas, para o desenvolvimento econômico e social do seu entorno. Desde meados dos noventa, as universidades públicas e privadas e os institutos tecnológicos têm desdobrado uma grande atividade na vinculação com o setor produtivo. Como resultado dessa vinculação entre as instituições de ensino superior e as empresas, atualizaram-se os planos de estudo e inovaram-se os métodos de ensino e aprendizado. A docência se encontra na fase de desenvolvimento dos programas empreendedores, assim como dos estágios e das práticas profissionais dos alunos em seus centros de trabalho. Importantes atividades, como a criação de conselhos de vinculação, a realização de foros nacionais, regionais e internacionais de vinculação, reuniões específicas para acordos de ações conjuntas das instituições de ensino superior com o setor produtivo, assim como a organização de cursos de capacitação para a criação de unidades de vinculação e de sua gestão, entre outras atividades, têm propiciado o aprimoramento dessa relação.

Por outro lado, situações de caráter externo às universidades não permitiram o desenvolvimento efetivo da vinculação; entre algumas, podem-se assinalar: a inexistência de uma cultura em direção à inovação na maioria das micro, pequenas e médias empresas; o desconhecimento, por parte das empresas sociais e de produção, da oferta de bens e serviços produzidos nas instituições de educação superior, através de seus centros de pesquisa e desenvolvimento; as grandes empresas preferem vincular-se a organismos externos; a existência de um ambiente, para a indústria, que a desanima a incorporar avanços tecnológicos, sua demanda e a vinculação aos centros de pesquisa.

Os programas de vinculação das universidades permitem aproximar, entre si, as fontes de conhecimento científico-tecnológico com as unidades de produção de bens e serviços, processo que beneficia a ambos. Os principais fatores que se distinguem para o desenvolvimento acadêmico da vinculação são os seguintes: a existência de corpos acadêmicos interdisciplinares, que participam de atividades de geração e aplicação de conhecimentos, com alto grau de consolidação e com vocação para o desenvolvimento de ações de vinculação; a criação de comitês de vinculação, com a participação dos setores público e privado, que permitem promover, desenvolver e avaliar programas de vinculação tendentes a identificar demandas de desenvolvimento do setor produtivo; existência de políticas e estruturas institucionais flexíveis, para o desenvolvimento dos projetos de vinculação; existência de esquemas adequados de avaliação dos produtos resultantes deles.

A vinculação nas universidades revelou o valor das alianças estratégicas, privilegiando a relação de cooperação com a sociedade, consolidando a função e a responsabilidade social universitária. Ela permite: promover a interação de áreas, programas, projetos e serviços; facilitar a capacidade de intercambiar experiências, informação, conhecimentos e trabalho, para um desenvolvimento integral que permita enlaçar os atores e as instituições responsáveis pelo desenvolvimento social, acadêmico, econômico e político. As universidades geram conhecimento, o custodiam e difundem. Sua atividade de vinculação se realiza através do pessoal que formam, das atividades docentes que desenvolvem, do conhecimento que geram, dos serviços que prestam, dos projetos de pesquisa e desenvolvimento que empreendem e das ações com as quais preservam e difundem a cultura.

Alguns benefícios da vinculação são: abre novas fronteiras do conhecimento e fortalece os programas de licenciatura, pós-graduação e educação continuada, as práticas profissionais, a participação em programas de desenvolvimento de empreendedores, o serviço social, os estágios em empresas, os serviços de assessoria e consultoria, a realização de

pesquisa para o desenvolvimento de processos e produtos, os programas de formação de pesquisadores para resolver problema específicos do setor produtivo. Outras modalidades de vinculação permitem avaliar, reestruturar e atualizar o projeto e o conteúdo dos planos e programas de estudo. Com a prática da vinculação, o processo ensino-aprendizado orienta para aplicar os conhecimentos teóricos na prática do trabalho. A vinculação é um processo que leva a superar estereótipos, romper distanciamentos, estabelecer mecanismos de comunicação e colaboração mútua entre os setores. As instituições de educação superior, ao relacionar-se com o setor produtivo, ampliam suas possibilidades de modernizar sua infraestrutura acadêmica. A geração de recursos financeiros, como resultado das atividades de vinculação, complementa o orçamento ordinário das instituições e a vinculação é uma estratégia para a pertinência social das instituições de educação superior.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- ÁLVAREZ, Ignacio y Carlos Topete. (2001) "El desafío de la calidad en la educación del futuro." Ponencia presentada en el Foro Internacional: Innovación y Calidad Educativa, México: FCE.
- CASALET, Mónica y Rosalba Casas. (2002) "Un diagnóstico sobre vinculación Universidad-Empresa." México: ANUIES.
- CASARES ARRANGOIZ, David. (2005) "Líderes y educadores." México: FCE.
- DÍAZ GUERRERO, Esperanza. (2003) "La vinculación en la Universidad Autónoma de Querétaro." México: Dirección de Vinculación UAQ.
- KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. (2005) "Naturaleza de la organización, el espíritu empresarial y la reingeniería." En Administración una perspectiva global, 250-254. México: Mc Graw Hill.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, Roberto. (2002) "La Educación Superior en México." Revista Mexicana de Investigación Educativa, Enero-Abril, pp. 11-17.
- UNAM. (2007) "La institucionalización de la vinculación." México: Fondo Editorial UNAM.
- UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO. (2003) "Vinculación Universitaria." México: Centro de Educación Continua y Vinculación UJAT.
- VILLASEÑOR, Eduardo. (2004) "¿Cuáles son los procesos de incorporación del joven a la sociedad?" Liderazgo Empresarial, Centro Empresarial de Jalisco, S.P., Abril, p. 6.