

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

GISLAINE BARBOSA ZANETI

**PROPOSTA DE UMA ABORDAGEM PARA ANÁLISE DOS
RELACIONAMENTOS EM UMA REDE DE ENSINO: a Faculdade de
Agudos/SP**

**BAURU SP
2012**

GISLAINE BARBOSA ZANETI

**PROPOSTA DE UMA ABORDAGEM PARA ANÁLISE DOS
RELACIONAMENTOS EM UMA REDE DE ENSINO: a Faculdade de
Agudos/SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como requisito à obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco

**BAURU SP
2012**

Zaneti, Gislaine Barbosa.

Proposta de uma abordagem para análise dos relacionamentos em uma rede de ensino: a Faculdade de Agudos/SP / Gislaine Barbosa Zaneti, 2012

133 f.

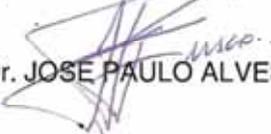
Orientador: José Paulo Alves Fusco

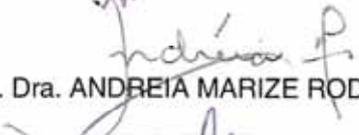
Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2012

1. Redes. 2. Instituição de Ensino Superior. 3. Relacionamentos. 4. Gestão do conhecimento. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE GISLAINE BARBOSA ZANETI, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.

Aos 11 dias do mês de junho do ano de 2012, às 10:00 horas, no(a) ANFITEATRO DO STI DA FACULDADE DE ENGENHARIA, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. JOSE PAULO ALVES FUSCO do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru - UNESP, Profa. Dra. ANDREIA MARIZE RODRIGUES do(a) Departamento de Economia Rural / Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal - UNESP, Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru - UNESP, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de GISLAINE BARBOSA ZANETI, intitulada "PROPOSTA DE UMA ABORDAGEM PARA ANÁLISE DOS RELACIONAMENTOS EM UMA REDE DE ENSINO: A FACULDADE DE AGUDOS/SP". Após a exposição, a discente foi argüida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADA _____. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Prof. Dr. JOSE PAULO ALVES FUSCO


Profa. Dra. ANDREIA MARIZE RODRIGUES


Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA

*Ao meu marido,
amor da minha vida,
que como 'uma só carne' esteve presente
nos momentos bons e difíceis,
para o desenvolvimento deste trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Centro de Ensino Superior de Agudos e a Faculdade de Agudos por fornecerem às informações necessárias a aplicação da abordagem proposta na presente dissertação e por permitir a divulgação dessas informações.

A todos os atores entrevistados que dispuseram de seu tempo para responder e conferir o que lhes era solicitado para que a abordagem proposta pudesse ser aplicada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco, pela sábia orientação em me ajudar a encontrar 'o caminho das pedras'.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Otávio José de Oliveira e Profa. Dra. Andréia Marize Rodrigues, por ter aceitado o convite e por contribuir para que os resultados da presente dissertação sejam alcançados.

À minha amiga, Regina, que se tornou mais do que uma colega de mestrado ao compartilhar comigo momentos pessoais, além dos trabalhos acadêmicos e das pesquisas para o Grupo de Pesquisa NETPRO.

A todos, que de alguma forma, participaram de mais uma etapa da minha vida pessoal e profissional.

RESUMO

Como ocorre em toda organização privada, o aumento das instituições de ensino superior privadas faz com que o mercado se torne cada vez mais competitivo. Para superar a concorrência, essas instituições, atuando como empresa, podem utilizar estratégias e ferramentas encontradas em organizações privadas do setor fabril e comercial para obter vantagem sobre seus concorrentes. Com a necessidade de buscar novos modelos de gestão que otimizem seus processos e auxiliem na obtenção de vantagens competitivas, a aplicação do conceito de rede de empresas em instituições de ensino superior privadas pode ser útil. O conceito de rede de empresas foi utilizado ao propor uma abordagem que permita analisar se as dimensões (pilares) de acompanhamento e controle utilizados na gestão de uma instituição de ensino superior privada estão em equilíbrio de modo a contribuir para o alcance dos resultados estratégicos desta instituição. A abordagem proposta foi aplicada via estudo de caso, no recorte da rede de uma instituição de ensino superior privada de pequeno porte. Realizou-se o levantamento das principais atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico dessa instituição, o mapeamento do recorte da rede intraorganizacional e sua representação gráfica utilizando o *software* Ucinet[®] 6, a avaliação da intensidade dos relacionamentos entre os atores de nível estratégico e a análise das principais atividades desenvolvidas por esses atores com os critérios de desempenho estabelecidos para os pilares dessa instituição. Na estrutura conceitual-teórica considerou-se a visão de instituições de ensino superior como organizações empresariais, algumas estratégias utilizadas ao se preparar para a competitividade, conceitos sobre rede de empresas e sua estrutura, a confiança e a intensidade de relacionamentos e a importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior. A aplicação da abordagem proposta apresentou indícios de que as operações da instituição estudada estão relacionadas com os critérios de desempenho estabelecidos por ela para mensurar o alcance de seus objetivos, indicando que os pilares da instituição sustentam suas operações, mesmo apresentando um aparente desequilíbrio.

Palavras-chave: Redes. Instituição de Ensino Superior. Relacionamentos. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

As with any private organization, the rise of private institutions of higher education makes the market becomes increasingly competitive. To overcome the competition, these institutions, acting as a company can use strategies and tools used in private organizations the manufacturing sector and commercial to gain advantage over their competitors. With the need to seek new business models to optimize their processes and assist in obtaining advantages competitive, the application of the concept of enterprise network in private institutions of higher education may be helpful. The concept of enterprise network was used to propose an approach for analyzing the dimensions (pillar) for the monitoring and control used in the management of a private institution of higher education are in balance in order to contribute to achieving the strategic outcomes of the institution. The proposed approach was applied through a case study, the cut of a network of private institution of higher education small. Was carried out the survey of the main activities performed by actors from the strategic level of the institution, the mapping of the network cut intraorganizational and graphical representation using the software Ucinet[®] 6, the evaluation of intensity of relationships between actors from the strategic level and the analysis of main activities developed by these actors with the performance criteria established for the pillars of this institution. In the theoretical-conceptual framework was considered the vision of institutions of higher education as business organizations, some strategies used to prepare for competitiveness, concepts of enterprise network and its structure, confidence and intensity of relationships and the importance of knowledge management for institutions of higher education. The application of the proposed approach presented evidence that the operations of the institution studied are related to the performance criteria established by it to measure the achievement of its objectives, indicating that the pillars of the institution sustain its operations, even with an apparent imbalance.

Keywords: Networks. Institution of Higher Education. Relationships. Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação da pesquisa.....	18
Figura 2 – Estrutura de aplicação do método proposto.....	25
Figura 3 – Visão geral da dissertação	28
Figura 4 – Assuntos abordados na revisão de literatura	29
Figura 5 – Elementos presentes na estrutura de uma rede	38
Figura 6 – Redes simultâneas.....	43
Figura 7 – Abordagem para avaliar o equilíbrio entre os pilares de uma IES privada	54
Figura 8 – Etapas para aplicação da abordagem proposta.....	55
Figura 9 – Abordagem para avaliar o equilíbrio entre os pilares de uma IES privada após ajustes	68
Figura 10 – Recorte avaliado da rede da FAAG.....	93
Figura 11 – Recorte avaliado da rede da FAAG com intensidade dos relacionamentos	95
Figura 12 – Resultado da aplicação da abordagem proposta	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Condições que distingue os principais métodos de pesquisa	21
Quadro 2 – Mapeamento das relações de dependência	46
Quadro 3 – Níveis de dependência e as características estratégicas	46
Quadro 4 – Dados, informação e conhecimento	47
Quadro 5 – Organização das principais atividades desempenhadas pelos atores ...	55
Quadro 6 – Proposta para relacionar atividades desenvolvidas com indicadores de desempenho.....	57
Quadro 7 – Objetivos da FAAG	61
Quadro 8 – Questionário para entrevistas.....	66
Quadro 9 – Proposta para relacionar atividades desenvolvidas com indicadores de desempenho após ajustes.....	69
Quadro 10 – Atividades da Mantenedora (CESA).....	70
Quadro 11 – Atividades da Diretoria Acadêmica	72
Quadro 12 – Atividades da Diretoria Administrativa	75
Quadro 13 – Atividades de Pesquisa e Extensão.....	79
Quadro 14 – Atividades da Coordenação de Administração	80
Quadro 15 – Atividades da Coordenação de Engenharia de Produção	83
Quadro 16 – Atividades da Coordenação de Pedagogia.....	84
Quadro 17 – Atividades da Coordenação de Pós-graduação em Educação.....	86
Quadro 18 – Atividades da Coordenação de Pós-graduação em Gestão	88
Quadro 19 – Atividades Secretaria Acadêmica	90
Quadro 20 – Objetivos do PDI e da sustentabilidade econômica com seus indicadores	98

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Relação de atividades desenvolvidas com indicadores de desempenho dos pilares	104
Mapa 1 – Região de Bauru.....	60
Organograma 1 – Estrutura Organizacional da Faculdade FAAG.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Proposta para mensurar a intensidade dos relacionamentos	56
Tabela 2 – População de municípios que compõem o ambiente da FAAG	61
Tabela 3 – Resultado em números da intensidade dos relacionamentos.....	96
Tabela 4 – Atividades que se relacionam com indicadores de desempenho em números	103

LISTA DE SIGLAS

CESA	Centro de Ensino Superior de Agudos
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CPA	Comissão Própria de Avaliação
IES	Instituição de Ensino Superior ou Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PAC	Programa de Avaliação Continuada
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivos	16
1.3	Delimitação da pesquisa	17
1.4	Justificativas.....	17
1.5	Método de pesquisa	18
1.6	Estrutura da dissertação.....	27
2	REVISÃO DE LITERATURA	29
2.1	Competitividade.....	29
2.2	Estratégia competitiva	31
2.3	Rede de empresas	34
2.3.1	Tipologia das redes	37
2.3.2	Estrutura das redes	38
2.3.3	Embeddedness.....	40
2.3.4	Relacionamentos com laços fortes e fracos	41
2.3.5	Confiança nos relacionamentos	42
2.3.6	Equilíbrio dos Relacionamentos	43
2.4	Gestão do conhecimento.....	47
3	ABORDAGEM PROPOSTA	54
4	ESTUDO DE CASO: REDE DA FAAG	58
4.1	Instituição de ensino superior foco da pesquisa.....	59
4.2	Levantamento de dados e informações.....	64
4.3	Ajustes na abordagem proposta	67
4.4	Fluxo e análise das atividades por ator.....	69
4.4.1	Mantenedora (CESA)	70
4.4.2	Diretoria Acadêmica.....	71
4.4.3	Diretoria Administrativa.....	74
4.4.4	Pesquisa e Extensão	77
4.4.5	Coordenação de Administração.....	79
4.4.6	Coordenação em Engenharia de Produção.....	82
4.4.7	Coordenação em Pedagogia	84
4.4.8	Pós-graduação em Educação	86
4.4.9	Pós-graduação em Gestão.....	88
4.4.10	Secretaria Acadêmica.....	90
4.5	Mapeamento da Rede da FAAG.....	91
4.6	Levantamento de indicadores de desempenho	97
4.7	Relação entre atividade e indicadores de desempenho	99
4.8	Conclusões do estudo de caso	103
5	CONCLUSÕES	107
	REFERÊNCIAS	109
	APÊNDICES	113
	ANEXOS	124

1 INTRODUÇÃO

O aumento do número de instituições de ensino superior privadas coloca em questão a credibilidade da instituição e a qualidade do ensino que essas se propõem a disseminar. Mas, como em toda organização privada, esse aumento faz com que o mercado se torne cada vez mais competitivo.

A captação de alunos em uma instituição de ensino superior privada pode ser comparada à captação de clientes em mercados de empresas privadas, no que diz respeito a seguir a lei da oferta e procura. Quanto maior o número de instituições de ensino superior, oferecendo os mesmos produtos, menor será a demanda por esses produtos.

Dias Sobrinho (2010) cita que em um cenário de mudanças, de pressão orçamentária, perdas da produção e da socialização do conhecimento, visto como algo de grande importância na sociedade da informação por ser o principal motor da economia global, a educação superior enfrenta a diversificação de instituições de ensino superior (IES) e o acirramento de competição.

O autor comenta que as diferenças e contradições na educação superior constituem um cenário de concorrência entre instituições públicas e privadas, de diferentes tamanhos, mantidas pela União, estados, municípios, grupos religiosos ou empresários, de elites ou de massas, oferecendo serviços educativos presenciais ou à distância, de larga ou curta duração, em muitas ou em poucas áreas de conhecimento, valorizando a pesquisa ou a capacitação para os empregos, sem fim de lucro ou com o objetivo do lucro sem fim.

Há um crescimento quantitativo de IES particulares com fins lucrativos, vistas como organizações empresariais que oferecem produtos e serviços de acordo com a demanda do mercado (CALDERON, 2004).

Segundo um censo de 2010 sobre educação superior, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2010), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), há 2.378 instituições de educação superior, dessas 278 públicas e 2.100 particulares, sendo 190 universidades, 126 centros universitários, 2.025 faculdades, 37 institutos e centros federais de educação. Crescimento de 13,5% no número de instituições públicas e de 1,5% no de particulares em um ano.

Esse aumento deve-se ao forte movimento de modernização e

globalização, aumento de jovens formados nas etapas escolares anteriores, fenômenos de urbanização e de globalização, ascensão das mulheres na sociedade, exigências de maior escolaridade e qualificação profissional e as mudanças culturais impulsionadas pelos sistemas de informação, conforme explicado por Dias Sobrinho (2010).

Diante do cenário de que as IES são vistas como organizações empresariais, Calderon (2004, p. 1) apresenta alguns conceitos que eram “impensáveis para a compreensão do ensino superior, tais como mercado de ensino, cliente-consumidor e produtos e serviços na área da educação”. Para o autor, desde a origem da universidade, no século XII, ela é uma instituição mercantil, visto que sua vocação era oferecer formação superior para quem podia pagar por ela.

Para Dias Sobrinho (2010), o segmento da educação superior, tratando o estudante como cliente, intensifica no sistema educacional lógicas de mercado tais como competitividade, custo-benefício, lucro, venda de serviços, oferta transnacional e virtual etc. Para o autor, o estudante, transformado em consumidor, passou a ter amplas opções de ofertas de serviços educativos e o poder de escolher o curso que se adéqua aos seus interesses e recursos.

Criticando o conceito de que a função de uma IES é produzir conhecimento e torná-lo acessível, Calderon (2004) menciona que as pessoas procuram a IES para serem treinadas e capacitadas para o mercado de trabalho, e não para fazerem pesquisa, gerando conhecimentos. Para o autor, a universidade é uma empresa competindo no mercado de ensino superior, sujeita a sistemas de avaliação do mercado, com informações que orientem a escolha dos consumidores, e o Estado passa a ser o criador de condições que fortalecem o mercado universitário e o exercício da cidadania, adotando mecanismos de avaliação que contribuam para uma sociedade consciente, possibilitando a defesa do consumidor por coibir propagandas enganosas no meio acadêmico.

Para superar a concorrência, as IES privadas, atuando como empresas, podem utilizar estratégias e ferramentas comuns em organizações privadas do setor fabril e comercial para obter vantagem sobre seus concorrentes. Porter (1996) comenta que para obter vantagem competitiva, as organizações devem analisar suas estratégias competitivas com base nos aspectos de ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre os competidores.

Esses aspectos refletem tanto na competitividade como nos processos produtivos das organizações.

Com a necessidade de buscar novos modelos de gestão que otimizem seus processos e auxiliem na obtenção de vantagens competitivas, a aplicação do conceito de rede de empresas em IES privadas, pode ser útil. A aplicação desse conceito entre organizações favorece que cada organização ou ator pertencente à rede, focalize e direcione seus esforços para sua atividade principal, enquanto as organizações parceiras suprem a organização em questão, com atividades que para ela são consideradas secundárias ou não prioritárias no processo produtivo.

Trazendo esse conceito para o cenário das IES, a atividade principal de uma IES privada, conforme geralmente definido em sua missão, é a disseminação de conhecimento, mas o processo de competir em um mercado consumidor, que deveria ser uma atividade secundária, passa a ser uma preocupação para essa instituição que precisa garantir sua sustentabilidade, sendo importante o auxílio das organizações que fazem parte da sua rede interorganizacional (entre organizações) nesse processo.

Mas para que a rede de empresas possa favorecer seus atores, é preciso também verificar se a rede intraorganizacional (interna) de cada ator está bem estruturada e alinhada com seus objetivos estratégicos. Assim, para que uma IES possa obter vantagem competitiva com sua rede de empresas, é preciso analisar primeiramente sua rede intraorganizacional, ou seja, analisar a rede dentro de sua própria instituição. Se a rede intraorganizacional de uma IES privada estiver bem estruturada, os relacionamentos entre os atores dessa rede poderão fortalecer a competitividade ao desenvolver atividades que estejam inferindo ou de alguma forma estejam relacionadas com os indicadores de desempenho estabelecido por essa instituição como sendo suas variáveis competitivas. Estando mais fortalecida, essa IES privada poderá auxiliar as organizações de sua rede de empresas e conseqüentemente, poderá contar com essas organizações para auxiliá-la em suas demais atividades.

1.1 Problema de pesquisa

Na definição do problema levou-se em consideração o tema para a pesquisa, estudo do referencial teórico sobre rede de empresas em rede de ensino,

a ampla observação do campo a ser pesquisado, IES privada, e a hipótese de que para uma IES privada ser sustentável, a dinâmica de suas operações precisa estar em equilíbrio.

Geralmente, a dinâmica das operações de uma IES, independente de ser pública ou privada, tem como dimensões de acompanhamento e controle, também denominado na presente dissertação de pilares, o ensino, a pesquisa e a extensão.

Assim, considerando a relevância do assunto para o campo de pesquisa e delimitando a análise, o problema dessa pesquisa é:

As dimensões de acompanhamento e controle utilizadas na gestão de uma instituição de ensino superior privada devem estar em equilíbrio para contribuir para o alcance dos resultados estratégicos para ela definidos?

1.2 Objetivos

O objetivo geral da presente dissertação é propor e apresentar um contexto analítico (ou abordagem) composto por critérios ligados aos pilares ensino, pesquisa e extensão que permita avaliar sua contribuição para o alcance dos resultados estratégicos de uma instituição de ensino superior privada. Desse modo, o que se procura é obter o conhecimento sobre a dinâmica entre os atores envolvidos na correspondente rede de operações e sua realidade de contexto concorrencial, verificando a importância de equilíbrio dos interesses envolvidos nos relacionamentos na formação dos resultados da rede.

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Obter o mapa da estrutura da rede intraorganizacional de uma IES privada e a identificação se a rede dessa instituição está bem definida e estruturada por analisar os relacionamentos entre seus atores tomadores de decisões;
- Obter o fluxo de informações e de recursos da rede intraorganizacional de uma IES privada mediante levantamento das principais atividades desenvolvidas por seus atores tomadores de decisões;
- Descobrir se os interesses dos atores tomadores de decisões da rede intraorganizacional de uma IES privada estão em equilíbrio e se estes estão alinhados com os objetivos estratégicos dessa instituição;

- Obter os indicadores de desempenho utilizados por uma IES privada;
- Descobrir como alterações na organização da rede intraorganizacional de uma IES privada, resultantes da aplicação da abordagem proposta, pode auxiliar no alcance dos objetivos definidos por essa instituição.

1.3 Delimitação da pesquisa

Tomando como base o tema rede de empresas, a presente dissertação limitou-se a pesquisa de redes intraorganizacionais, com foco para análise do nível estratégico das organizações.

Dentre os tipos de organizações existentes para o estudo de redes intraorganizacionais, a pesquisa foi delimitada às instituições de ensino superior, com uma visão macro para as instituições de ensino superior brasileiras e com uma visão específica para as instituições de ensino superior do Estado de São Paulo.

Deste modo, as entrevistas realizadas na instituição de ensino superior utilizada como estudo de caso para aplicação da abordagem proposta na presente dissertação, foram limitadas aos tomadores de decisões desta instituição, limitando o recorte da rede intraorganizacional analisada em 10 (dez) atores.

1.4 Justificativas

O referencial teórico sobre o conceito e aplicação de rede de empresas é considerável, mas uma das justificativas dessa pesquisa é a contribuição para o referencial teórico na análise da rede de empresas especificamente para o setor educação-ensino, que poderá ser proporcionado à comunidade acadêmica. Sendo possível também, utilizar a análise dessa pesquisa para estudos de organizações de outros segmentos na área de serviços ou na manipulação de outras variáveis de instituições de ensino públicas ou privadas.

Além disso, a aplicação do conceito de rede de empresas em uma IES privada poderá proporcionar melhor compreensão do mercado consumidor para esse ramo de atividade, visto que a análise de rede de empresas pode ser intraorganizacional ou interorganizacional, envolvendo variáveis tanto do ambiente interno como externo das organizações que fazem parte da rede.

Essa pesquisa poderá proporcionar informações para análise da posição

estratégica que a instituição deve adotar para se manter competitiva, sem perder o foco principal da instituição, que é a disseminação do conhecimento.

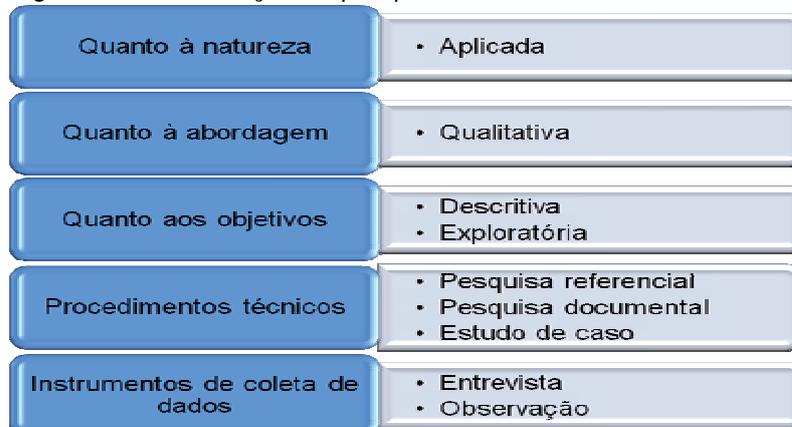
O mapeamento do recorte avaliado da rede intraorganizacional de uma IES privada expõe as principais atividades desenvolvidas pelos atores dessa instituição e como e com quem esses atores se relacionam, permitindo verificar se essas atividades estão em equilíbrio e se contribuem, individualmente ou em grupo, para o alcance dos objetivos da instituição.

Outro motivo que justifica essa pesquisa é o fato desse ser o segundo trabalho de um estudo maior que está sendo realizado pelo Grupo de Pesquisa NETPRO da Universidade Estadual Paulista que analisa a aplicação do conceito de redes de empresas em instituições de ensino superior públicas e privadas. A primeira pesquisa propôs uma abordagem que permite analisar os relacionamentos na rede da Faculdade de Engenharia de Bauru – UNESP, concluindo que a rede de ensino dessa faculdade encontrava-se estruturada e consolidada, apresentando relacionamentos internos equilibrados e que as atividades que compõem os relacionamentos da rede refletem os critérios de desempenho da instituição (PRADO, 2011).

1.5 Método de pesquisa

As formas de classificação da pesquisa da presente dissertação estão demonstradas na Figura 1.

Figura 1 – Classificação da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à natureza da pesquisa, Silva e Menezes (2005) a classificam em

pesquisa básica e aplicada. A pesquisa básica tem por objetivo gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Já a pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Assim, a presente dissertação pode ser classificada quanto à natureza da pesquisa como sendo aplicada, visto que os conhecimentos analisados são aplicados em uma IES privada e os resultados podem ser aplicados tanto na instituição estudada como em outras instituições de ensino.

Essa dissertação aborda a análise de uma organização, campo das ciências humanas aplicadas, que envolve relações e pessoas para chegar a um entendimento. Segundo Gil (1999), a pesquisa qualitativa envolve a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados por descrever e procurar explicar a complexidade de um problema desde a sua origem, sem requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas, e a pesquisa quantitativa, considera que as informações podem ser quantificáveis para serem classificadas e analisadas, utilizando recursos e técnicas estatísticas. Visto que para análise da instituição estudada nesta dissertação não houve a utilização de informações quantificáveis analisadas com técnicas estatísticas, ela não é classificada como uma abordagem quantitativa, mas sim qualitativa.

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela pode ser classificada como descritiva e exploratória. Segundo Gil (1999, p. 44), a pesquisa é descritiva quando “descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, e a pesquisa exploratória tem como finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p. 43).

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos, sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule. Já a pesquisa exploratória, tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema ou mais informações sobre o assunto, tornando-o explícito ao definir os objetivos ou formular as hipóteses, descobrindo um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar.

O autor afirma ainda que a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com pessoas que tiveram experiências

práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão e estudo de caso.

A pesquisa descritiva geralmente assume a forma de levantamento, envolvendo a coleta de dados através de questionário e observação sistemática, sendo mais realizada por pesquisadores das áreas de ciências humanas e sociais, preocupados com a atuação prática, e a exploratória, quase sempre, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso (SILVA; MENEZES, 2005).

Assim, quanto aos objetivos, a dissertação é descritiva ao descrever as características da IES estudada e as principais atividades dos atores tomadores de decisões entrevistados, descrevendo os relacionamentos entre esses atores. Ela é também exploratória ao proporcionar maior familiaridade com o fenômeno através do estudo de caso e da utilização da revisão de literatura existente como base para a análise, focando o conceito de rede de empresas em uma rede de ensino.

Os procedimentos técnicos adotados para essa dissertação são pesquisa referencial, pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa referencial, que segundo Gil (1999) procura explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas, ocorreu a partir de pesquisas em livros e artigos de periódicos, com o intuito de coletar informações e conhecimentos prévios do assunto abordado e de fundamentar os principais conceitos. A pesquisa documental, elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, como documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diário etc. (GIL, 1999), ocorreu ao utilizar para pesquisa o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Carreira, Regimento Interno da instituição, atas de reuniões de colegiados e questionários utilizados em pesquisas internas.

Com relação ao estudo de caso, Yin (2010) comenta que quanto mais a questão de pesquisa procurar explicar como ou por que algum fenômeno social funciona, de modo a exigir uma descrição ampla e profunda desse fenômeno, mais o método do estudo de caso, também chamado por Gil (1999) de procedimento técnico, será relevante. Para o autor, o estudo de caso permite que os pesquisadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (ciclos da vida, comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos, mudança de vizinhança, desempenho escolar, relações internacionais e maturação de indústrias).

Miguel (2010) compartilha do mesmo conceito ao afirmar que o estudo de

caso investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real por meio da análise profunda de um ou mais casos, possibilitando amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno. Além de permitir a geração de teoria, o autor salienta que o estudo de caso é uma abordagem metodológica de pesquisa muito utilizada na engenharia de produção.

A presente dissertação procura analisar como fenômeno a aplicação do conceito de rede de empresas, fazendo uma descrição dessa aplicação em um contexto real, que é uma IES privada, permitindo apresentar características dessa organização e dos processos organizacionais e administrativos. Além disso, o conceito de rede de empresas e outros aqui abordados fazem parte da área de engenharia de produção.

Segundo Yin (2010) os principais métodos de pesquisa podem ser distinguidos em três condições, conforme demonstrado no Quadro 1, e esta dissertação atende essas condições para a utilização do estudo de caso.

Quadro 1 – Condições que distingue os principais métodos de pesquisa

Método	Tipo de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (survey)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2010).

O estudo de caso pode ser menos desejável como forma de pesquisa do que os experimentos e levantamentos. Um dos motivos é a ausência ou menor rigor na pesquisa em relação aos outros métodos. Existe também a possibilidade do leitor confundir o ensino do estudo de caso, que são os estudos que podem ser deliberadamente alterados para demonstrar um determinado ponto, com a pesquisa do estudo de caso, onde a alteração é algo estritamente proibido. Outro motivo, é que os estudos de caso fornecem pouca base para a generalização científica, visto serem generalizáveis às proposições teóricas e não às populações. Há também a queixa de que os estudos de caso levam tempo para serem desenvolvidos e

resultam em documentos volumosos ou ilegíveis. Por último, os estudos de caso podem oferecer evidência importante para complementar os experimentos, mas isso não é levado em consideração (YIN, 2010).

Para conduzir o estudo de caso com rigor metodológico, de modo que a pesquisa possa ser justificada, Miguel (2010) propõe métodos e técnicas para a coleta dos dados e um planejamento para a condução da pesquisa.

O primeiro passo proposto por Miguel (2010) é a definição de uma estrutura conceitual-teórica, por fazer um mapeamento da literatura demonstrando como o assunto em estudo é influenciado pelas fontes bibliográficas existentes. Nesse mapeamento, são identificados os trabalhos de cunho teórico e de caráter empírico que auxiliam na pesquisa e delimita o que é pesquisado, proporcionando os fundamentos teóricos e o grau de evolução do assunto pesquisado, indicando a familiaridade e conhecimento do pesquisador com o assunto.

O segundo passo proposto é o planejamento do caso, onde é realizada a escolha e quantidade de casos, determinando se será um ou múltiplos casos, por analisar as vantagens e dificuldades em cada situação (MIGUEL, 2010).

Com relação à utilização de um caso para a pesquisa, Yin (2010), apresenta algumas justificativas de quando isso pode ser permitido: quando o caso representa algo crítico no teste de uma teoria bem formulada, de modo que o caso único preencha todas as condições para o teste da teoria; se o caso único for representativo ou típico, com o objetivo de captar as circunstâncias e condições de uma situação diária ou de um lugar comum; se há o estudo do mesmo caso único em períodos diferentes de tempo; e se for um caso-piloto, ou seja, o primeiro de um estudo de casos múltiplos, não sendo encarado como um estudo completo em si mesmo. Segundo Miguel (2010), espera-se que um estudo de caso único seja mais profundo na pesquisa, porém, existe uma limitação no grau de generalização, pois há risco em se fazer um julgamento inadequado ao tirar conclusões em função de um fenômeno único.

A justificativa para utilização do estudo de caso na presente dissertação é que apesar deste não ser um caso-piloto, esta é a segunda pesquisa de um estudo de casos múltiplos que está sendo desenvolvido pelo Grupo de Pesquisas NETPRO, conforme já mencionado no tópico 1.3 Justificativa.

Escolhida a quantidade e a seleção dos casos devem ser determinados os métodos e técnicas, tanto para a coleta quanto para a análise dos dados, como

por exemplo, entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas), análise documental, observações e até levantamento (*survey*) (MIGUEL, 2010). Essas técnicas são corroboradas por Yin (2010), ao comentar que a evidência do estudo de caso pode vir de fontes como documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação (direta e participante) e artefatos físicos.

O terceiro passo proposto, segundo Miguel (2010), que não é comum em estudo de caso, é a condução de um teste-piloto antes de partir para a coleta de dados. O objetivo desse teste é verificar se os procedimentos de aplicação estão corretos e se devem ser aprimorados, e a partir dessa aplicação, ter condições de verificar a qualidade dos dados obtidos e se esses contribuem para que os objetivos da pesquisa sejam atendidos.

Após a realização do teste-piloto e possíveis ajustes, o próximo passo é a coleta dos dados. Miguel (2010) propõe que devem ser contatados os principais informantes cientes da pesquisa, que pode ser um executivo com condições de autorizar a coleta de dados e indicar quem deve ser entrevistado. Para Yin (2010), é preciso acesso suficiente aos dados potenciais para entrevistar as pessoas, revisar os documentos (registros) e fazer observações no local do estudo, de modo que apresente grande probabilidade de esclarecer as questões de pesquisa.

Para Yin (2010), uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista. Para o autor, durante a entrevista o pesquisador pode seguir sua própria linha de investigação e formular questões verdadeiras de maneira imparcial. Em uma entrevista em profundidade pode ser perguntado aos entrevistados os fatos de um assunto, suas opiniões sobre os eventos, solicitar ao entrevistado que proponha seus próprios *insights* sobre determinadas ocorrências e pedir ao entrevistado para sugerir outras pessoas que podem ser entrevistadas. Por isso, Yin (2010) comenta que a entrevista pode ocorrer durante um longo período de tempo e não em uma única ocasião. Já a entrevista focada, na qual a entrevista dura um curto período de tempo, as questões podem permanecer abertas, assumindo a forma de conversa, mas Yin (2010) sugere que seja seguido um conjunto de questões planejadas, com a finalidade de corroborar determinados fatos que foram estabelecidos. O autor lembra também que as respostas dos entrevistados estão sujeitas aos problemas comuns de parcialidade, má lembrança e articulação pobre ou inexata, sendo necessário corroborar os dados da entrevista com informações de outras fontes.

Além das entrevistas, outra fonte de informação importante, devido ao fato do método de estudo de caso ocorrer no ambiente natural do caso, são as observações diretas de comportamentos relevantes ou condições ambientais, tais como observação de reuniões, atividades de rua, trabalho em fábrica, salas de aula e outros que podem ser observados diretamente durante a visita de campo ou enquanto as entrevistas estão sendo coletadas (YIN, 2010).

Tanto Miguel (2010) como Yin (2010) concordam que a coleta de dados no estudo de caso estará concluída quando a quantidade de dados e de informações forem suficientes para evidência confirmatória (de duas ou mais fontes) da questão de pesquisa.

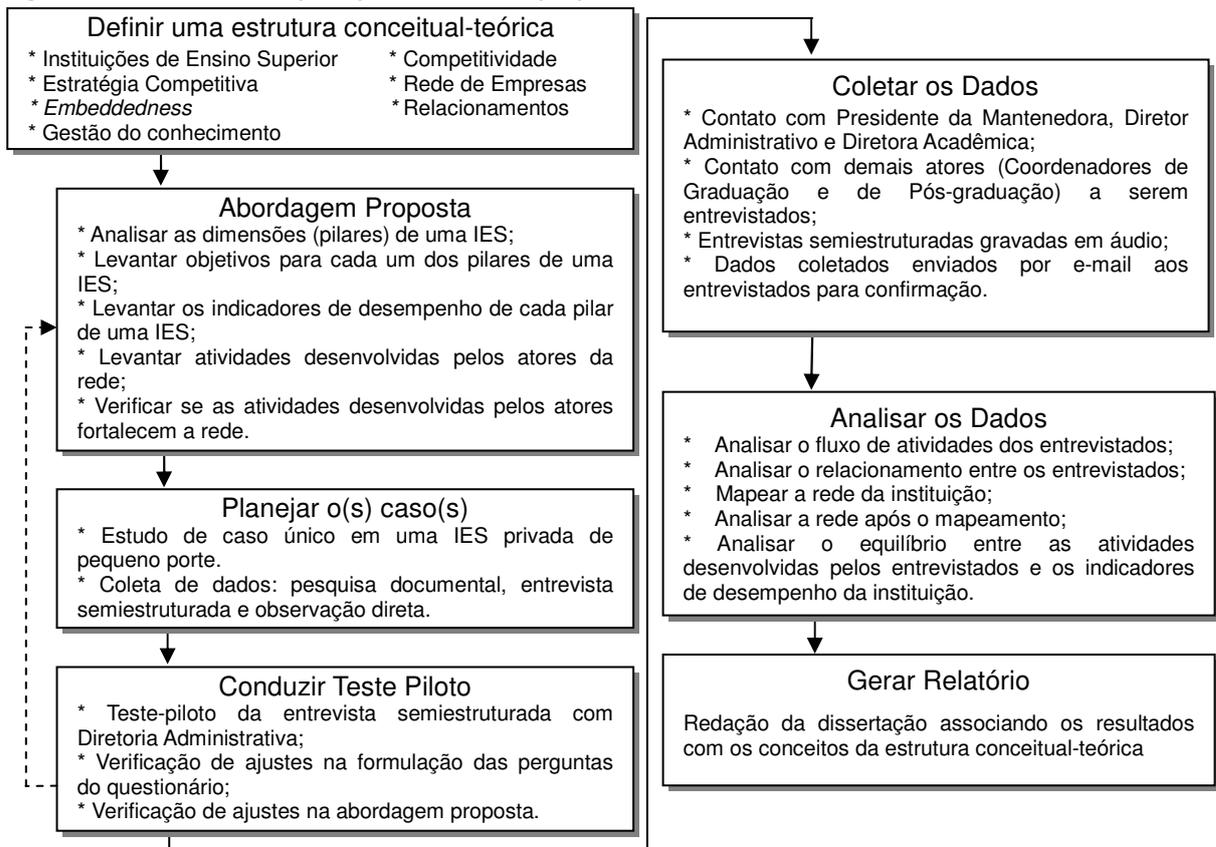
O quinto passo proposto por Miguel (2010) é análise dos dados, onde a partir dos dados coletados, o pesquisador faz uma narrativa geral do caso. A narrativa não significa que todos os dados coletados deverão ser relatados, mas somente aquilo que é essencial e que tem estreita ligação com os objetivos e conceitos da pesquisa.

Para analisar os dados do estudo de caso, Yin (2010) sugere que se inicie com uma questão pequena, identificando que evidência aborda essa questão. Em seguida, o autor sugere que se tire uma conclusão experimental baseada no peso da evidência, perguntando como poderia apresentar a evidência de forma que os leitores pudessem verificar a pesquisa. Feito isso, repetir o mesmo procedimento para uma questão maior, até achar que abordou as principais questões da pesquisa.

O último passo é o desenvolvimento do relatório de pesquisa, nesse caso a dissertação. O relatório deve considerar como os resultados estão estreitamente relacionados à teoria, tomando o cuidado para não ajustar a teoria aos resultados e evidências (MIGUEL, 2010).

A Figura 2 apresenta resumidamente a aplicação na presente dissertação dos métodos e técnicas para coleta de dados e o planejamento para condução de uma pesquisa a partir de Miguel (2010).

Figura 2 – Estrutura de aplicação do método proposto



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Miguel (2010).

Na definição da estrutura conceitual-teórica foram considerados os principais assuntos e conceitos, tais como o panorama das IES no Brasil, mais especificamente no Estado de São Paulo, onde se localiza a instituição estudada; conceitos sobre a importância de formular estratégias ao se preparar para a competitividade em um mercado consumidor de serviços na área da educação; conceitos sobre rede de empresas e sua estrutura; conceitos de como as redes de empresas proporcionam o alcance de resultados para toda a rede; e a importância da gestão do conhecimento para as IES na era da informação.

Após a definição conceitual-teórica, foram desenvolvidos os passos para propor a abordagem que permitisse analisar as dimensões (pilares) validadas de uma IES privada. A abordagem aqui proposta teve como base a abordagem aplicada por Prado (2011), na Faculdade de Engenharia de Bauru – UNESP, que analisou se atividades que compõem os relacionamentos de uma IES pública refletem os critérios de desempenho para os pilares ensino, pesquisa e extensão, conforme já mencionado no tópico 1.3 Justificativa.

Ao planejar o caso, considerou-se o fato de que no estudo maior que está

sendo realizado pelo Grupo de Pesquisa NETPRO, o qual a presente pesquisa faz parte, já ter realizado um estudo de caso em uma IES pública, sendo relevante para o Grupo de Pesquisa que o estudo de caso seguinte ocorresse em uma IES privada.

Para obtenção das características da rede, dos atores, do fluxo de informações e dos relacionamentos foram utilizados além da pesquisa documental, dois instrumentos citados por Yin (2010), a entrevista e a observação direta. As entrevistas semiestruturadas foram limitadas ao nível estratégico da instituição, por possuírem autonomia para a tomada de decisões, e ao maior setor de nível técnico em quantidade de colaboradores, utilizando um questionário com quatro perguntas abertas. A observação direta foi utilizada para complementar os dados levantados nas entrevistas sobre os processos organizacionais e administrativos da instituição e sobre as condições ambientais dos entrevistados, que foram úteis ao fazer a organização dos dados apontados durante as entrevistas.

Foi realizado um teste-piloto das entrevistas semiestruturadas com a Diretoria Administrativa. Após a aplicação da entrevista com o Diretor Administrativo, os dados foram organizados e repassados ao entrevistado para confirmação. Houve a necessidade de alguns ajustes na redação das perguntas do questionário utilizado nas entrevistas para que elas ficassem mais explícitas, reduzindo com isso a interferência da pesquisadora ao formular as questões.

Nesta etapa da pesquisa também foi necessário fazer ajustes na abordagem proposta. Inicialmente a abordagem analisaria os critérios ligados aos pilares ensino, pesquisa, extensão, conforme o objetivo geral da presente dissertação, mas ao realizar o teste-piloto com a Diretoria Administrativa da IES privada escolhida para o estudo de caso, foi identificado na instituição o pilar sustentabilidade financeira, não detectado na aplicação da abordagem realizada por Prado (2011) em uma IES pública.

Quando a pesquisa ainda estava em fase de projeto, foi contatado a Presidente da Mantenedora, o Diretor Administrativo e a Diretora Acadêmica da instituição para verificar a acessibilidade às informações, visto que algumas informações coletadas são de caráter estratégico. Todas as entrevistas semiestruturadas, inclusive a realizada com o Diretor Administrativo como teste-piloto, foram gravadas em áudio com a autorização dos entrevistados. Após as entrevistas, os dados foram organizados e enviados aos entrevistados por e-mail para confirmação.

Na análise de dados foi verificado o fluxo de atividades dos entrevistados e o relacionamento entre os entrevistados. Os relacionamentos entre os atores de uma rede resultam em uma matriz quadrada que pode ser representada graficamente utilizando *softwares* específicos. A matriz resultante dos relacionamentos entre os atores entrevistados foi lançada no *software* específico para criar a representação gráfica de uma rede Ucinet[®] 6 para *Windows* versão 6.320. Após o mapeamento e representação gráfica da rede, foi analisado como a rede intraorganizacional da instituição está estruturada e se as atividades dos entrevistados influenciam o alcance dos objetivos da instituição. A análise e a conclusão da dissertação procuraram associar os resultados com os conceitos da estrutura conceitual-teórica.

Houve uma preocupação quanto à linguagem aplicada na redação da dissertação para que essa ficasse clara e didática aos públicos de graduação e pós-graduação em Engenharia de Produção, Administração e áreas correlatas.

Como o foco desta dissertação é a análise do nível estratégico da instituição, as entrevistas foram limitadas aos tomadores de decisões. Os demais setores da instituição foram utilizados apenas para mapeamento da rede.

1.6 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos a contar desta introdução, que apresentou o problema, os objetivos, a delimitação da pesquisa, as justificativas para a pesquisa e os métodos de pesquisa utilizados.

O capítulo 2 traz a revisão da literatura existente sobre assuntos pertinentes a pesquisa, tais como competitividade, estratégia competitiva, rede de empresas, *embeddedness*, relacionamentos e gestão do conhecimento.

O capítulo 3 apresenta uma abordagem para verificar se as dimensões (pilares) de acompanhamento e controle de uma instituição de ensino superior privada estão em equilíbrio.

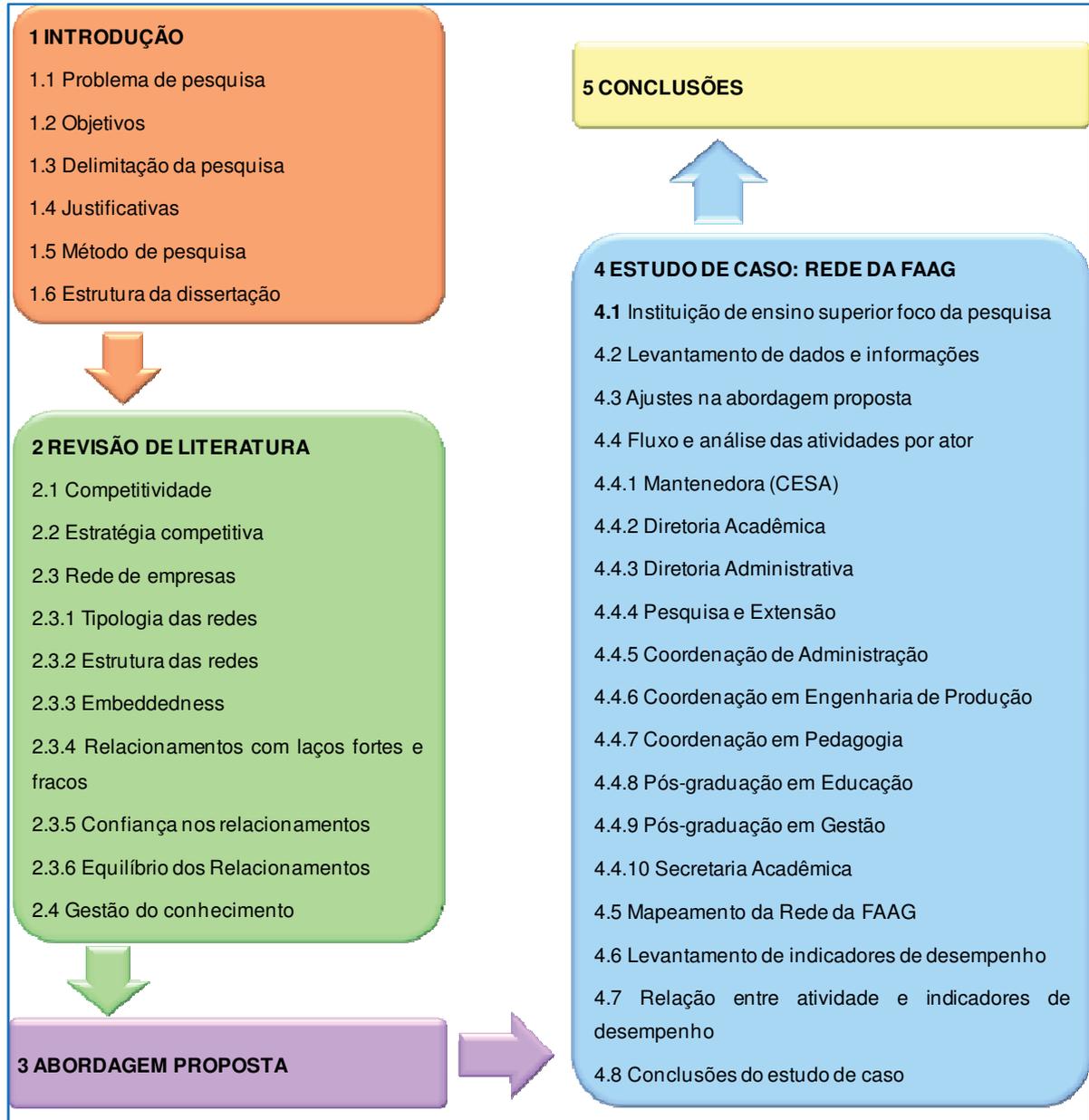
O capítulo 4 está dividido em duas partes. A primeira parte apresenta a instituição de ensino superior privada de pequeno porte escolhida para aplicação da abordagem. A segunda parte apresenta o levantamento de dados e a aplicação da abordagem proposta com as conclusões para o estudo de caso.

O capítulo 5 apresenta a reflexão sobre o problema de pesquisa e os

objetivos traçados no capítulo 1, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

A Figura 3 apresenta uma visão geral da presente dissertação.

Figura 3 – Visão geral da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para fundamentar os assuntos abordados e utilizados na presente dissertação, são apresentados neste capítulo alguns dos principais conceitos, ideias e pensamentos já publicados por outros autores, conforme detalhado na Figura 4.

Figura 4 – Assuntos abordados na revisão de literatura

Competitividade	Estratégia competitiva	Rede de empresas	Gestão do conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Definição • Cooperação entre grupos de empresas para competitividade • Tecnologia baseada em conhecimento como instrumento para competitividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição • Vantagem competitiva • Forças competitivas de Porter • Tipos de vantagens competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição • Tipologia • Estruturas • <i>Embeddedness</i> • Relacionamentos fortes e fracos • Equilíbrio dos relacionamentos • Avaliação de relacionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição • Conhecimento explícito e tácito • Conhecimento científico • Relação com vantagem competitiva • Conhecimento e inovação contínua

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 Competitividade

A competitividade foi aqui abordada para fundamentar a preocupação que uma organização, como uma IES privada, deve ter para se sustentar em um mercado competitivo.

Castells (1999, p. 139) afirma que competitividade “é um conceito de difícil compreensão”. Para o autor, competitividade para as empresas significa “a capacidade de conquistar fatias do mercado”.

A definição geral para competitividade pode ser a capacidade de um sistema (país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica) atuar com sucesso em um contexto de negócios (WOOD JR; CALDAS, 2007).

Em economia a competitividade pode ser macroeconômica, se observada pelo âmbito do Estado ou microeconômica, pelo no âmbito organizacional, que trata das características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência dos processos produtivos e administrativos. Assim, a competitividade pode ser definida como a habilidade de uma organização fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites de sua

capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010).

A partir do século XVII desenvolveu-se uma variedade de teorias econômicas centradas na explicação dos fenômenos empresariais e na experiência do comércio da época. As ideias de Ford (1863-1947), que revolucionou a estratégia comercial no início do século XX eram condizentes com essas teorias econômicas. Para popularizar os automóveis, um produto antes artesanal e destinado a milionários, ele utilizou a produção em massa, de modo que conseguia produzir mais produtos acabados, com maior qualidade e menor custo. Mas Ford perdeu a percepção do que os clientes passaram a aspirar, deixando de garantir a competitividade de seus produtos. Como superar a velocidade dos processos produtivos da Ford era praticamente impossível, Alfred Sloan (1875-1966), gestor da General Motors, decidiu diversificar os modelos de veículos, surpreendendo o mercado consumidor com cores variadas, enquanto Ford continuava fabricando os mesmos modelos básicos de cor preta (ARAUJO, 2009).

Para Machado-da-Silva e Barbosa (2002), a competitividade estará garantida apenas ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada. Mas isso dependerá do que está sendo valorizado no ambiente e do segmento em que a organização atua. Se no ambiente a eficiência operacional é o elemento mais valorizado para a competitividade, a organização competitiva será a que conseguir inovar na eficiência operacional e conseguir estabelecer os padrões que serão seguidos pelas demais organizações.

Com relação à competitividade das pequenas empresas, Brandt (2004) afirma que a não ser que a pequena empresa tenha bom nicho de mercado local, dificilmente ela terá alcance globalizado se continuar atuando individualmente. Mesmo que a pequena empresa tenha um mercado local, não está livre de ser superada por uma empresa maior. Quando se fala em negócios, uma forma de diminuir os riscos é a formação de alianças entre empresas. Assim, a pequena empresa pode fazer parte de uma rede onde se tornaria fornecedora de uma empresa-mãe e seria altamente dependente das estratégias dessa empresa-mãe ou participante de uma rede de pequenas empresas, onde as empresas unem-se com objetivos amplos ou restritos.

Brandt (2004) afirma que a cooperação entre grupos de empresas é uma importante alternativa para promover o desenvolvimento social e econômico de

regiões, comunidades, empresas e cidadãos, além de competir em igualdade com grandes empresas, acessando mercados e fornecedores com vantagens que individualmente não teriam.

Com a exigência do mercado global, a tecnologia passa a constituir uma ferramenta no auxílio à competitividade. Mas apenas a tecnologia como ferramenta não é suficiente. O impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação, no começo da década de 1990, faz com que o capital financeiro ceda lugar ao capital intelectual, baseado no conhecimento. Ao comentar sobre a sociedade do conhecimento, Drucker (1999) já dizia que o recurso econômico básico não seria mais o capital ou os recursos naturais, mas seria o conhecimento, e nesta sociedade, os trabalhadores seriam aqueles que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos.

2.2 Estratégia competitiva

Para serem competitivas, as organizações precisam traçar estratégias que lhes proporcionem vantagens sobre seus concorrentes. Essas estratégias também devem ser traçadas por IES privadas, por isso, serão aqui abordados alguns conceitos sobre estratégia e vantagem competitiva.

Para Mintzberg et al. (2003), não há uma definição única universalmente aceita para estratégia. Os autores definem estratégia como um plano para lidar com uma situação, uma manobra para superar um oponente, um padrão em uma corrente de ações, um meio de localizar uma organização no ambiente ou uma maneira fixa de olhar o mundo. Assim, a estratégia não é apenas a noção de como lidar com o inimigo, como é utilizada no conceito militar, mas a estratégia “leva a algumas questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção e ação coletiva” (MINTZBERG et al., 2003, p. 29).

Pugh e Bourgeois III (2011) definem que estratégia é um processo contínuo de como pensar sobre um negócio, de avaliar seus pontos fortes, de diagnosticar as suas fraquezas e de conceber suas possibilidades. Para os autores, a estratégia não é algo que se tem, mas que se faz e se mantém fazendo para que o negócio ou organização seja bem sucedido.

Trazendo esse conceito para a competitividade vista nas organizações, Porter (1996) define estratégia competitiva como sendo a busca por uma posição

favorável onde ocorre a concorrência, que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência, e uma empresa ganha vantagem competitiva, executando atividades estrategicamente importantes de forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência. Já Mintzberg et al. (2003, p. 36) definem que a estratégia competitiva “significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores”.

Sobre vantagem competitiva, Porter (1996, p. 2) afirma que esta surge “do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”, sendo esse valor aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. Para o autor, essa vantagem competitiva pode ser intensificada por inter-relações entre empresas, que são os principais meios pelos quais uma empresa cria valor e fornece as bases para a estratégia empresarial. A estratégia defensiva combinada com a estratégia ofensiva pode aumentar a sustentabilidade de qualquer vantagem competitiva que a empresa disponha (PORTER, 1996).

Para Davies (2000), a estratégia pode ser melhor compreendida se vista como um elemento que inclui política, estratégia e recursos, com o mesmo peso e agindo em uníssono. A política define o que deve ser alcançado por definir a razão de existir da empresa, o que ela faz e onde faz. A estratégia é um plano para atingir os objetivos e política da empresa, decidindo como eles serão alcançados e determinando os recursos necessários para isso. Os recursos são os materiais e métodos que fornecem os componentes ou os meios para a implementação das estratégias. Como exemplo de materiais, o autor cita o capital, matéria-prima, componentes, redes de distribuição, tecnologia, recursos humanos e a reputação no mercado e como exemplo de métodos, a gestão de produção, gestão da qualidade total, capacidade competitiva, motivação, negociação, alianças e habilidades.

Davies (2000) diferencia estratégia de unidade de estratégia corporativa. Para o autor, a estratégia de unidade inclui as estratégias de marketing, de recursos humanos, de produção e financeira, e a estratégia corporativa refere-se a que é utilizada para atingir os objetivos corporativos, sendo uma função executiva ou alta administração.

Para Porter (1996), as regras da concorrência, em qualquer empresa, estão englobadas em cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de

negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes existentes.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, as organizações podem utilizar três estratégias genéricas para superar os concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A liderança no custo total pode proporcionar uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, visto que com os custos mais baixos, a organização pode obter retornos depois de os concorrentes terem consumido seus lucros na competição, pode defender a organização contra compradores poderosos, que só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente e coloca a organização em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes. A diferenciação cria algo que seja considerado único e pode proporcionar isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade a marca e menor sensibilidade ao preço. O enfoque visa atender bem um alvo, como um determinado grupo comprador, segmento da linha de produtos ou mercado geográfico. Colocar em prática qualquer uma dessas estratégias geralmente exige comprometimento total e disposições organizacionais de apoio (PORTER, 2004).

Christopher (2007, p. 6) considera que, o sucesso comercial deriva de “uma vantagem de custo ou de uma vantagem de valor, ou, idealmente, de ambos”. Em qualquer setor, “o concorrente que mais lucra tende a ser o produtor de custo mais baixo ou o fornecedor que entrega o produto com maior diferenciação percebida”. A vantagem de custo atribui ao produto um custo mais baixo e a vantagem de valor atribui ao produto um diferencial sobre as ofertas da concorrência.

Para Porter (2004), as organizações são mutuamente dependentes, de modo que os movimentos competitivos de uma organização têm efeitos em seus concorrentes e isso pode permitir que a todas as organizações envolvidas se aprimorem. Porter (2004, p. 91) comenta que a situação é análoga ao “Dilema dos Prisioneiros”, onde dois prisioneiros sentam-se em celas separadas. Se nenhum dos prisioneiros delatarem, ambos ficam livres. Se ambos falarem, os dois são enforcados. Contudo, se um prisioneiro falar e o outro não, o denunciante fica livre e recebe uma recompensa. Os dois prisioneiros ficam em melhor situação se não fizerem nenhuma denúncia. Mas agindo em seu próprio interesse, cada prisioneiro tem um incentivo muito maior para denunciar, desde que o outro não tenha a mesma ideia. Aplicando ao contexto das organizações, se elas cooperarem entre si podem

obter um lucro razoável. Entretanto, se uma organização faz um movimento estratégico em seu próprio interesse, ela pode obter lucros ainda maiores, mas se os concorrentes agirem contra o movimento, todos podem ficar em pior situação do que estariam se adotassem a cooperação.

Segundo o autor, algumas formas de concorrência são instáveis, como a concorrência de preços, onde os cortes de preços são rápida e facilmente igualados pelos rivais, podendo com isso reduzir as receitas para todas as empresas. Por outro lado, outras formas podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto, como o caso da publicidade, que pode proporcionar benefício para todas as empresas.

2.3 Rede de empresas

Para obter vantagem competitiva em um mercado, independente de ele ser regional ou global, as organizações adotam algumas estratégias. O conceito de rede de empresa pode auxiliar as organizações ao adotarem suas estratégias.

Ribault et al. (1995 apud AMATO NETO, 2008, p. 47) define rede de empresas como “um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si”. Lazzarini (2008) complementa essa definição ao mencionar que uma rede pode ser também um conjunto de pessoas, além de um conjunto de empresas, interligadas por meio de relações ou laços.

Barbosa e Sacomano (2001) diferenciam o conceito de rede de empresas de cadeia de suprimentos em níveis organizacionais. As redes de empresa estariam no nível estratégico, as cadeias de suprimentos no nível tático e o conjunto de empresas individuais estariam no nível operacional. Para os autores, as redes de empresas estão ligadas a administração das operações estratégicas e a busca do posicionamento competitivo para toda a rede.

Já Rudit (2002, p. 400) define rede de empresas como uma unidade de produção formada a partir de “relações de complementaridade e de poder interfirmas, em face da transferência de segmentos do processo produtivo de uma empresa a fornecedores”. Para o autor, a rede de empresas conjuga diversos padrões de relacionamentos interempresas, sobre os quais incidem circunstâncias

de ordem técnico-econômica, social e institucional.

Ao abordar a definição de rede, Fusco et al. (2005) comentam que uma rede de negócios é um grupo de negócios que coopera e colabora na procura de novas oportunidades de negócios e envolve a cooperação entre as empresas para empreender projetos e colaboração para alcançar os objetivos que cada uma das empresas não pode alcançar independentemente.

Amato Neto (2008, p. 46) cita que “as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão interfirmas pode empregar”. O autor define rede interfirmas como o “modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros), o que é diferente de agregá-los em uma única firma” (AMATO NETO, 2008, p. 46).

Para Britto (2002), a utilização do conceito genérico de rede como referencial, tem auxiliado a investigação de temas como: alianças estratégicas entre empresas como forma de cooperação produtiva e tecnológica; programas de cooperação envolvendo agentes com competências distintas para viabilizar determinada inovação; processo de terceirização que dão origem a redes estruturadas verticalmente no interior das cadeias produtivas; sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e cooperativas; empresas de uma determinada região; e sistemas de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes (empresas, universidades e outras instituições).

O autor diferencia empresas em rede, rede de empresas e indústrias em rede. O conceito de empresas em rede associa-se a conformações intraorganizacionais, indústrias em rede estão, geralmente, associadas a setores de infraestrutura, baseando na interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, e redes de empresas refere-se a arranjos organizacionais baseados em vínculos, muitas vezes de caráter cooperativo, entre empresas independentes, originando a coordenação das atividades econômicas.

A utilização do conceito de redes nas ciências sociais dá ênfase a “importância de se entender a estrutura do sistema de relações que conectam diferentes agentes, bem como os mecanismos de operação deste sistema, responsáveis pela sua reprodução, fortalecimento e eventual transformação” (BRITTO, 2002, p. 348).

Para Olave e Amato Neto (2001) as redes de empresas são formadas

com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Já para Fusco et al. (2005) a rede se forma porque os membros necessitam implementar soluções para enfrentar desafios ou para poder aproveitar oportunidades. Os autores citam como exemplos de projetos empreendidos por rede de negócios: projetos que incluem a compra em conjunto; treinamento de pessoal; financiamento em conjunto; pesquisa e desenvolvimento; compartilhamento de recursos, habilidades e informação; identificação de oportunidades de mercado ou de subcontratantes e fornecedores; comercialização de novos produtos ou serviços; marketing; exportação e solução de problemas.

Ao comentar sobre cooperação entre empresas, Thiollent (2008) menciona que ela não se limita a estabelecer relações entre empresas ou da empresa com seus fornecedores e clientes, visto que a verdadeira cooperação requer um grau de reciprocidade, de aprendizagem conjunta e de valores compartilhados.

Para Britto (2002) a consolidação de estruturas em rede conectando diferentes empresas muitas vezes surge da formação de alianças estratégicas entre elas, envolvendo acordos formais e informais que permitem intercâmbio de informações e competências e explorar oportunidades tecnológicas e mercadológicas.

Com relação à utilização do conceito de redes de empresas, Britto (2002) apresenta três procedimentos gerais de operacionalização de estudos. O primeiro é ter claro qual a estrutura da rede a ser investigada, envolvendo questões tais como: a definição de critérios para agrupamento dos elementos associada a suas ligações; limites da estrutura; características das forças endógenas que emergem da consolidação da rede, etc. Em segundo, contemplar não só as estratégias individualmente, como também as práticas socialmente construídas que permitem a continuidade e o aprofundamento da cooperação entre as partes. Em terceiro, considerar possíveis desdobramentos da consolidação dos arranjos interorganizacionais como vantagens competitivas diferenciais.

Ao contextualizar a empresa em rede, Castells (1999, p. 232) cita que o desempenho de uma rede dependerá de “conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes” e de “coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos

da rede e de seus componentes”.

Para Castells (1999) em uma economia onde a produtividade e a competitividade dependem da capacidade de gerar, processar e aplicar a informação baseada em conhecimentos (informacionalismo), as principais atividades produtivas estão organizadas em escala global (globalização) e as interações ocorrem em redes empresariais (funcionamento em rede), as organizações serão bem-sucedidas se forem capazes de gerar conhecimento, adaptar-se a economia global, serem flexíveis e inovarem.

2.3.1 Tipologia das redes

Para melhor análise do conceito de rede de empresas, Grandori e Soda (1995) desenvolveram uma tipologia de redes interfirmas ou interempresariais baseada em mecanismos de coordenação, grau de centralização e grau de formalização, classificadas em: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias.

Nas **redes sociais** o relacionamento não é regido por acordo ou contrato formal, mas fundamenta-se na informalidade. As redes sociais podem ser **simétricas**, quando todos os participantes da rede compartilham a mesma capacidade de influência, e **assimétricas**, quando há a presença de um agente central que coordena os contratos formais entre os participantes da rede no que diz respeito à troca de bens e serviços, e não na organização da relação.

Nas **redes burocráticas** há a existência de contrato formal para regular a troca de bens e serviços, a organização da rede e os relacionamentos entre seus participantes. As redes burocráticas também podem ser **simétricas**, quando os contratos são entre empresas dos mesmos setores, sem a prevalência de interesses particulares, e **assimétricas**, quando os contratos especificam em suas cláusulas qual o interesse de cada participante da rede.

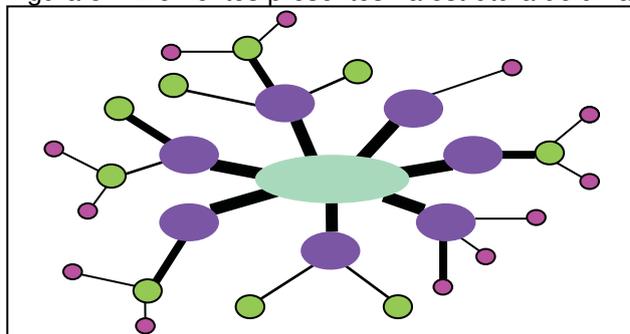
Nas **redes proprietárias** há a existência de contrato formal relacionado ao direito de propriedade sobre as atividades econômicas ou propriedade entre os acionistas. As redes proprietárias são **simétricas**, quando formam *joint ventures* (junção de duas ou mais empresas proprietárias e gestoras de uma terceira), e **assimétricas**, quando formam *capital ventures* (um investidor financia outro da rede) (FUSCO; SACOMANO, 2009).

2.3.2 Estrutura das redes

Segundo Britto (2002) os elementos morfológicos presentes na estrutura de uma rede são: os nós, as ligações, as posições e os fluxos.

Os nós podem ser descritos como empresas ou atividades entre empresas, demonstrados pelos pontos circulares na Figura 5. As posições definem as localizações das empresas ou atividades na estrutura de divisão de trabalho dos diferentes agentes, necessárias à produção de bens, envolvendo a integração de capacidades operacionais, competências e tecnologias, demonstradas na Figura 5 pelas diferenças entre os pontos circulares. As ligações, conexões ou *linkages* determinam o relacionamento entre empresas em aspectos qualitativos, o grau de densidade ou a qualidade do relacionamento dos agentes de uma rede, demonstrados pela espessura das ligações entre os atores na Figura 5. Os fluxos tangíveis ou de bens (insumos e produtos) e intangíveis ou de informações, fluem através das ligações (BRITTO, 2002; SACOMANO NETO, 2004).

Figura 5 – Elementos presentes na estrutura de uma rede



Fonte: Adaptado de Sacomano Neto (2004).

Ao observar as ligações entre os nós é possível caracterizar a densidade e a centralização da rede, medidas que indicam de que forma a rede está estruturada.

Para Britto (2002) a densidade pode estar associada à relação existente entre o número de ligações observadas e o número máximo de ligações que poderiam ocorrer. Já Lima (2009) destaca que o conceito de densidade é entendido através da intensidade da interconexão entre os atores da rede. Quanto maior a interconexão maior a densidade.

Segundo Lazzarini (2008, p. 21) “a rede é densa quando vários atores estão conectados entre si”. As redes densas, onde o grau de interconexão é

constante e forte entre os atores, facilitam o fluxo de informações e outros recursos, funcionando como sistemas fechados de confiança e facilitando a atribuição de sanções. As redes difusas originam-se quando o grau de interconexão é menor, inconstante e fraco entre os atores (LIMA, 2009). Os conceitos de rede densa e rede difusa são essenciais para o estudo das redes de fornecimento, pois permite compreender qual posição é mais adequada ao contexto de uma organização (SACOMANO NETO, 2004).

Outra forma de promover a coordenação de uma rede é a centralização. O grau de centralização da estrutura da rede pode referir-se ao número de ligações associadas a um ponto específico, ou pode referir-se ao número de pontos que constituem passagem necessária para ligações entre dois pontos (BRITTO, 2002). Lazzarini (2008) comenta que na rede pode existir um ator central que interliga outros atores não conectados entre si e agrega os esforços dos atores com os quais se conecta, orientando-os para determinado caminho. Como exemplo, o autor cita as redes intraorganizacionais onde existe um superior que, de forma centralizada, orienta um grupo de funcionários para executar determinada tarefa.

Além das medidas de densidade e centralização, há os indicadores posicionais. Esses indicadores mostram como um ator pode obter mais benefícios dependendo da posição que ele ocupa na rede (LAZZARINI, 2008). A posição na rede é um aspecto importante da estrutura social porque condiciona o grau com o qual um ator tem acesso aos recursos da rede (LIMA, 2009).

Dois dos indicadores posicionais são a centralidade e os buracos estruturais. A centralidade mede quanto o ator está no centro da rede, sendo que quanto mais central o ator estiver na rede, maior será a capacidade desse ator acessar os outros atores. O buraco estrutural é a ausência de um laço entre dois atores que tem um ator em comum, de modo que seja possível tirar proveito dessa situação (LAZZARINI, 2008).

Britto (2002) salienta a importância de realizar uma análise da rede que parta das características dos elementos básicos, ou seja, primeiro os nós compostos por empresas e atividades, para depois expandir o foco no sentido das posições ocupadas por esses nós em determinado esquema de divisão de trabalho, especificando as características das ligações e dos fluxos. O autor salienta também a importância de fazer uma análise que verifique como a necessidade de coordenar e agilizar os fluxos dentro da rede afeta as ligações e posicionamento na estrutura

da rede.

Focando as redes intraorganizacionais, Lazzarini (2008) comenta que tanto a estrutura da rede como a posição dos atores pode afetar o funcionamento interno de organizações e a habilidade dos indivíduos em extrair benefícios. No caso da estrutura da rede, o autor comenta que a rede densa permite maior fluxo de comunicação e cooperação entre as pessoas, permitindo desenvolver maior confiança interpessoal e maior habilidade para lidar com as tarefas. No caso da posição dos atores na rede, o autor comenta que os atores com maior centralidade, conseguem mais informações relevantes e são vistos como tendo maior poder de influência, enquanto que os atores que estabelecem contatos não redundantes podem obter informações novas vindas de áreas distintas.

Para Rudit (2002), é a estratégia competitiva adotada pela empresa que orienta a dinâmica de reestruturação e configuração da rede de empresas. Segundo o autor, ao definir a estratégia competitiva, a empresa estará conjugando diferentes dimensões do ambiente social, tais como a dimensão técnica (tipo de serviço ou produto final da rede), a dimensão econômica (as condições de mercado), a dimensão social (o padrão utilizado na força de trabalho) e a dimensão institucional (os vínculos sociais dos atores).

Segundo Britto (2002) umas das principais características das redes de empresas é a criação e circulação de conhecimentos e informações, envolvendo um processo de aprendizado coletivo que amplia o potencial inovativo da rede. As formas de aprendizado coletivo envolvem: a criação de conhecimentos tecnológicos, que contempla a realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento entre os componentes da rede; intercâmbio de informações, que retroalimenta os esforços tecnológicos; incremento coordenado de competências através da qualificação de recursos humanos ou da disseminação de padrões comuns de tecnologia industrial; e a difusão de novas tecnologias.

2.3.3 Embeddedness

Embeddedness (imersão) no comportamento econômico é o argumento de que os comportamentos e as instituições são condicionados por relações sociais e, portanto, não podem ser interpretadas como independentes (GRANOVETTER, 1985).

Apesar do histórico dos relacionamentos e a posição de uma relação comparada a outra não consideradas em estudos anteriores a 1985, Granovetter (1985) defende a importância de realizar esse tipo de análise dos relacionamentos. O argumento *embeddedness* analisa o conjunto de relações interligadas, no qual uma determinada relação está inserida e é influenciada pelo comportamento das demais.

Para Granovetter (1985), o argumento *embeddedness* enfatiza o papel das relações pessoais concretas e as redes dessas relações com relação a confiança. O autor sustenta que as relações sociais são as principais responsáveis pela produção de confiança na vida econômica.

2.3.4 Relacionamentos com laços fortes e fracos

Matematicamente, uma rede é uma matriz onde cada célula indica como um ator que está em linha se relaciona com outro que está em coluna, desse modo, a relação é codificada como existente ou não existente (LAZZARINI, 2008).

Na abordagem de rede social, apresentada na teoria de rede por Granovetter (1983), os conhecidos são denominados por laços fracos e os amigos são denominados de laços fortes. No relacionamento com conhecidos (laços fracos) a rede é de baixa densidade, ou seja, muitas das possíveis linhas relacionais estão ausentes, enquanto que no relacionamento com amigos (laços fortes) a rede é densa, pois muitas das possíveis linhas relacionais estão presentes. Dessa forma, as pessoas com poucos laços fracos serão privadas de informações de partes distantes do seu sistema social, ficando confinada a notícias e pontos de vista de seus amigos (GRANOVETTER, 1983). Trazendo essa abordagem para as organizações, a privação dessas informações poderá colocar a organização em uma posição de desvantagem no mercado, onde a eficácia em atingir determinados objetivos pode depender da rapidez e facilidade com que se obtêm uma informação.

Granovetter (1983) apresenta a aplicação de seu argumento sobre a importância de laços fracos em um ambiente escolar. No estudo realizado em escolas americanas, foi sugerido que a integração racial na sala de aula poderia ser alcançada por organizar as salas de modo a incentivar laços fracos, ao invés de fortes amizades entre o mesmo grupo racial, visto que o fato de o aluno estar alienado da escola poderia estar associado à falta de contatos indiretos com líderes

estudantis e a incapacidade de contribuir para os processos de tomada de decisões estudantis. Essa estratégia pode ter o efeito de ligar grupos culturalmente diferentes, reduzir a alienação do estudante e aumentar a solidariedade social.

Apesar de apresentar em seus estudos a importância dos laços fracos, Granovetter (1983) comenta que os laços fortes também possuem seu valor. Para o autor, os laços fracos proporcionam acesso a informações e recursos além dos disponíveis no próprio círculo social, mas os laços fortes têm maior motivação para serem úteis, além de estarem mais facilmente disponíveis, principalmente se os laços fracos constituem uma parcela muito pequena do total de contatos.

Em seus estudos, Granovetter (1973) apresentou que é possível atribuir uma intensidade ou força aos relacionamentos. Lazzarini (2008) cita como exemplo da atribuição dessa intensidade, o número de vezes que duas pessoas se encontram por semana para trocar ideias, sendo que quanto maior a frequência dos encontros, maior tenderá ser a intensidade dos relacionamentos.

2.3.5 Confiança nos relacionamentos

Jarillo (1998) comenta que para a confiança ser gerada nos relacionamentos de uma rede é necessário escolher cuidadosamente os parceiros e não se comportar de forma oportunista. Para o autor, apesar dos benefícios óbvios de cooperação entre os integrantes de uma rede, há uma forte tentação para alguém ter um benefício maior. O medo de ser enganado induz a agir primeiro e não cooperar. O autor comenta ainda que uma maneira simples de garantir a confiança é assinar um contrato ou acordo, de modo que ambos os integrantes da rede estejam empenhados em cooperar. Para ele, a cooperação pode ser desenvolvida, mesmo tendo em conta o comportamento oportunista.

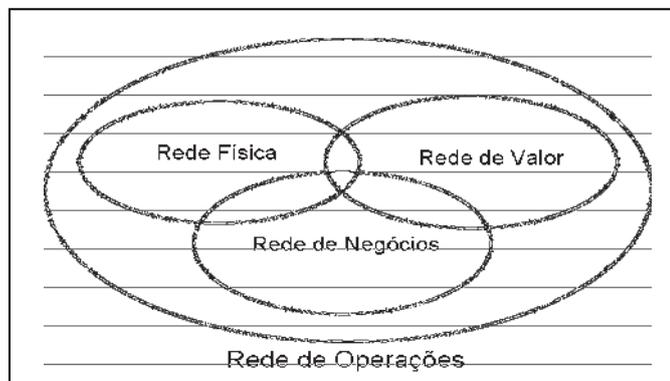
Olave e Amato Neto (2001) comentam que um dos aspectos para o nascimento e sobrevivência das redes é a cultura da confiança, que diz respeito à cooperação entre os atores da rede, envolvendo aspectos culturais e de interesses comuns.

Lazzarini (2008) lembra que normalmente as pessoas são receosas em fazer transações com quem não conhecem bem, mas que é importante a existência de confiança generalizada, ou seja, mesmo com estranhos, para que as trocas não fiquem confinadas apenas entre os conhecidos.

2.3.6 Equilíbrio dos Relacionamentos

A abordagem metodológica sobre redes simultâneas faz uma análise crítica de estratégias de cadeias de fornecimentos, visto que considerando as “condições de competitividade existentes nos diferentes tipos de negócios explorados [...] uma empresa pode estar presente em mais de uma rede, de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas.” (FUSCO; SACOMANO, 2009, p. 136). As redes que Fusco e Sacomano (2009) se referem são a rede física, a rede de valor e a rede de negócios, demonstradas na Figura 6.

Figura 6 – Redes simultâneas



Fonte: Fusco e Sacomano (2009).

Para Fusco e Sacomano (2009) a rede física é aquela que movimenta insumos e matérias-primas de fornecedores para as fábricas, produz fisicamente os bens e serviços, movimenta internamente os materiais, armazena e distribui os resultados do processo entre os clientes. Assim, a rede física considera as atividades de todas as empresas da rede que desenvolvem procedimentos físicos, tais como: viabilizar a obtenção física de produtos, por produção própria ou de terceiros, para satisfazer às necessidades que os clientes consideram importantes; implementar os processos para essa obtenção; determinar qual empresa deverá desempenhar determinada atividade dentro do sistema físico; operacionalizar o fluxo de bens ou serviços; e medir e manter sob controle as variáveis de fluxo, atendendo fisicamente ao programa de pedidos.

Tomando por base a definição de valor de Porter (1996, p. 34), onde valor é “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece”, Fusco e Sacomano (2009) definem a rede de valor como sendo o caminho para se obter as condições que visa atender às necessidades do

cliente.

Com o conceito de cadeia de valor, Porter (1996) identifica as atividades interdependentes que ocorre entre fornecedores, compradores, intermediários e usuários finais. Para Fusco e Sacomano (2009) o benefício da cadeia de valor é a habilidade de examinar as ligações entre seus elementos e identificar o valor que poderá ser criado para os consumidores de modo a obter vantagem competitiva.

Uma análise da cadeia de valor, segundo Porter (1996) é a maneira apropriada de examinar a vantagem competitiva. Assim, valor pode ser qualidade, exclusividade, conveniência ou um valor intrínseco (como a resposta do serviço), onde o custo total para o consumidor deve considerar o custo do produto mais os custos incorridos para adquirir o produto, além de considerar também os benefícios de valor (produtos mais os serviços).

Parolini (1999) define o que é sistema de criação de valor ao exemplificar a compra de um produto. Segundo a autora, na compra de um produto, o consumidor adquire uma vantagem de valor criada pela soma de atividades de um grande número de empresas diferentes. Assim, ao comprar uma blusa de seda florida de uma determinada marca, o tecido da blusa foi criado por um fabricante de tecido, estampado por um estampador de tecido, o modelo foi desenhado por um estilista, a blusa foi fabricada em uma confecção, a marca da blusa foi divulgada por um publicitário e colocada no mercado consumidor pelo proprietário da loja. Apesar de normalmente conhecer apenas o nome da loja onde a blusa foi comprada, quando o consumidor encontra algo inadequado na blusa, todo o sistema de criação de valor é responsabilizado, ou seja, um erro cometido por apenas uma das empresas envolvidas, compromete o trabalho feito por todo o sistema de criação de valor.

Christopher (2007) define que o valor para o cliente, de forma simples, é a diferença entre os benefícios percebidos na transação e os custos totais incorridos na produção.

Para Fusco e Sacomano (2009), uma das vantagens de se trabalhar com a perspectiva da rede de valor é o fato de que todas as atividades para tornar uma oferta particular disponível para o consumidor são consideradas, independentemente das fronteiras físicas ou do tipo de participação.

Para os autores, a remoção de barreiras internacionais ao comércio, dos anos 1990 em diante, tem tornado os mercados globais mais acessíveis, além do

que as novas tecnologias de informação têm facilitado à entrada de pequenas e médias empresas em mercados antes inexplorados. Como consequência, a rapidez em se conseguir a informação sobre oportunidades de negócios internacionais pode-se revelar um recurso valioso. A informação baseada nas redes está permitindo ajudar pequenas e médias empresas a trocar informações sobre necessidades e oportunidades de negócios, expandir seus mercados, compartilhar seus recursos, conhecimento e experiência.

Ao definir rede de negócios, Fusco e Sacomano (2009, p. 150) comentam que ela é formada por empresas que contribuem para a “viabilização das condições e requerimentos necessários para os consumidores de um mercado realizarem os processos de troca”. Os atores de uma rede de negócios são responsáveis em realizar negociações comerciais, colocando os bens e serviços ao alcance dos seus potenciais consumidores, ou seja, os atores cooperam e se articulam na procura de novas oportunidades para a rede de operações onde estão inseridos.

Algumas das razões para que as empresas unam forças formando uma rede é para alcançar vantagens (escala, escopo e velocidade), aumentar a competitividade, estimular o aproveitamento de novas oportunidades de empreendimentos, aumentar exportações, formar novas bases de capitais, criar alternativas de investimentos e reduzir custos (FUSCO; SACOMANO, 2009).

Alguns projetos comumente empreendidos em rede de negócios são os chamados: compra conjunta de bens de capital ou insumos; treinamento de pessoal; financiamento em conjunto; pesquisa e desenvolvimento; compartilhamento de recursos, habilidades e informação; identificação de oportunidades de mercado ou fornecedores; inovação e design; comercialização de novos produtos ou serviços; substituição de importação; marketing; exportação e solução de problemas (FUSCO; SACOMANO, 2009).

Gattorna e Walters (1996) sugerem uma tipologia para mapeamento e avaliação do nível dos relacionamentos existentes entre os atores de uma rede, independente destes serem de caráter vertical ou horizontal. Conforme observado no Quadro 2, no modelo de mapeamento sugerido pelos autores há quatro níveis principais, que classificam os relacionamentos existentes nas redes por grau de importância das transações operacionais de quem presta o serviço e de quem o recebe. Para os autores, os extremos de um relacionamento são definidos como sendo ‘fornecedor’ e ‘comprador’ do que está sendo desenvolvido.

Quadro 2 – Mapeamento das relações de dependência

Nível	Fornecedor	Comprador
1	Alto	Alto
2	Alto	Baixo
3	Baixo	Alto
4	Baixo	Baixo

Fonte: Gattorna e Walters (1996).

Segundo os autores, nos níveis 1 e 4 não existe conflito ou abuso de poder, pois há equilíbrio de interesses entre os parceiros. Mas, nos níveis 2 e 3 o potencial de conflito ou a possibilidade de abuso de poder por parte do ator mais forte do relacionamento é grande. Se os relacionamentos forem classificados nos níveis em que pode haver o desequilíbrio de interesses ou de poder, os autores sugerem que uma aliança deve ser tratada mais estrategicamente.

Após o mapeamento da importância dos relacionamentos dentro das redes, é possível fazer as avaliações correspondentes, assegurando o alinhamento entre o contexto formado pelos objetivos dos envolvidos e a forma de competir da operação que está sendo analisada. Para essa avaliação, Gattorna e Walters (1996) sugerem um esquema de classificação que analisa a profundidade e abrangência real e necessária dos interesses entre os atores, conforme observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Níveis de dependência e as características estratégicas

Ator	Comprador		
	Dependência		
Fornecedor	Alta	<p>Estratégia comum alinhada ao comprador final Cultura de parceria alinhada ao comprador final Comunicação estrutural Informação integrada Negociações abertas Intercâmbio pessoal Contrato a longo prazo</p> <p style="text-align: center;">1</p>	<p>Estratégia de vendas alinhada a cultura do comprador Sub-cultura de venda espelhada no comprador Feedback de vendas versus trocas de comunicação Estratégia de vendas incluindo a diferenciação para construir dependência Termos de contrato</p> <p style="text-align: center;">2</p>
	Baixa	<p>Estratégia de venda focada na sinergia com outros negócios Estratégia de consumidores alvo Logística do consumidor Fixação de preço, sem refletir o desequilíbrio</p> <p style="text-align: center;">3</p>	<p>Estratégia de parcerias não apropriadas</p> <p style="text-align: center;">4</p>

Fonte: Gattorna e Walters (1996).

Para os autores, o grau de dependência entre os atores pode ser avaliado segundo o percentual de participação de cada no negócio. No nível 1 existe uma alta

dependência entre fornecedor e comprador, predominando a estratégia comum e direcionada para o benefício do consumidor. No nível 2, o comprador possui baixa dependência e o fornecedor alta dependência, de modo que a estratégia do fornecedor alinha-se à estratégia do comprador, onde o fornecedor procura estabelecer contratos de longo prazo e diferenciação do produto, com o objetivo de aumentar a dependência do parceiro. No nível 3, o comprador apresenta uma alta dependência, enquanto o fornecedor baixa dependência, onde o fornecedor desenvolve uma ampla rede de parceiros e o comprador procura estabelecer contratos de exclusividade. No nível 4, ambos apresentam baixa dependência, tornando suas estratégias independentes.

Nos níveis em que a dependência é bilateral, se os ganhos forem compartilhados, surgem relacionamentos de longo prazo, existindo um esforço conjunto para que a cooperação gere resultados positivos a longo prazo. Mas, se as ações forem isoladas, em benefício próprio, ocorre o enfraquecimento da relação.

2.4 Gestão do conhecimento

Ao comentar sobre redes de empresas, principalmente em uma instituição de ensino superior, que se propõe a disseminar conhecimento, se faz necessário referenciar também a gestão do conhecimento, visto que o conhecimento também pode ser criado, comunicado e compartilhado pelas redes, sendo elas formais ou informais.

Antes de citar a definição de gestão do conhecimento, é interessante analisar a definição de dado, informação e conhecimento, detalhada no Quadro 4.

Quadro 4 – Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo: <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturados; • Facilmente obtidos por máquinas; • Frequentemente quantificados; • Facilmente transferíveis 	Dados dotados de relevância e propósito: <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto: <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) conhecimento é a “crença

verdadeira justificada” ou “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. O conhecimento diz respeito às crenças e compromissos, é uma função de uma atitude, é uma perspectiva ou intenção específica, está relacionado à ação, diz respeito ao significado, é específico ao contexto e relacional.

Teixeira Filho (2000, p. 21) comenta que o conhecimento está relacionado a dado e informação. Para ele a informação é o dado que faz sentido ou a diferença, mas o conhecimento é “formado por experiências, valores, informação de contexto, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações”.

Para Alvarenga Neto (2008), não há como estabelecer linhas divisórias nítidas entre dado, informação e conhecimento. Para ele, o conhecimento, como soma de experiências de pessoas ou organizações, só existe na mente humana. Mas, o autor salienta a importância desses conceitos ao destacar que a informação, o conhecimento, a inovação e a educação continuada são alicerces para a formação de vantagens competitivas sustentáveis.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39) também destacam essa importância ao comentar que “a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Teixeira Filho (2000, p. 23) já afirmava isso quando destacou que em uma economia global “o conhecimento torna-se a maior vantagem competitiva de uma organização”.

O conhecimento pode ser classificado em: explícito e tácito. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) definem o conhecimento explícito como “algo formal e sistemático”, expresso em palavras e números, comunicado “sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”, e o conhecimento tácito como “algo dificilmente visível e exprimível”, de difícil formalização, tais como “conclusões, *insights* e palpites subjetivos”, que estão enraizados nas ações, experiências, emoções, valores e ideais de uma pessoa.

O conhecimento explícito pode ser processado, transmitido e armazenado com facilidade, mas não o conhecimento tácito, que tem natureza subjetiva e intuitiva. O conhecimento tácito precisa ser convertido em palavras ou números para que possa ser comunicado e compartilhado, e nesse momento, cria-se o conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e explícito são entidades mutuamente complementares, que interagem um com o

outro e trocam atividades criativas dos seres humanos. Para eles, o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito, sendo esse o pressuposto para a criação do conhecimento.

Para os autores, o segredo para a criação do conhecimento está relacionado com a mobilização e conversão do conhecimento tácito em explícito, não só na entidade individual, mas grupal, organizacional e interorganizacional, por se tratar do conhecimento organizacional. Apesar da utilização do termo “conhecimento organizacional”, a organização não pode criar conhecimento por si só, é preciso iniciativa das pessoas e interação dentro dos grupos. Assim, a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que, organizacionalmente, amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, como parte da rede de conhecimentos da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação de novo conhecimento na organização exige a participação de todos, tanto que o valor da contribuição de uma pessoa é determinado não pela posição hierárquica ocupada, mas pela importância da informação que ela fornece ao sistema de criação do conhecimento como um todo. Eles deixam claro que na criação do conhecimento, os membros da equipe “tem que mobilizar o conhecimento tácito dos participantes externos através de interações sociais” e não apenas processar informações objetivas a respeito de clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade ou governo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 274).

Nonaka e Takeuchi (2008) comentam que a criação do conhecimento ocorre também a partir dos relacionamentos entre empresas diferentes. Para Alvarenga Neto (2008) as organizações do conhecimento, ou organizações baseadas no conhecimento, são redes de nós e conexões sem limites, com significados, conhecimentos e negócios. Com relação aos produtos dessas organizações, o autor comenta que esses têm altos custos com desenvolvimento e baixos custos de produção.

Leite e Costa (2007) também comentam sobre a criação de conhecimento, mas, a criação do conhecimento científico e o sistema de comunicação científica existente nas instituições acadêmicas. Para eles, o conhecimento científico ocorre por meio das pesquisas científicas, onde o pesquisador, ator do processo de comunicação, utiliza o sistema de comunicação. Na criação de um novo conhecimento, o pesquisador parte do que foi construído por

outros pesquisadores, recorrendo à literatura específica. Ao término da pesquisa, ele a divulga por meio de veículos de comunicação de sua área de conhecimento, utilizando-se de canais de comunicação em todo o ciclo do conhecimento científico.

Os autores destacam o uso da Internet como canal de comunicação alternativo do conhecimento científico e de veiculação de literatura científica. Mas, sugerem que os meios formais de comunicação “são mais aptos a compartilhar conhecimento científico em sua vertente explícita”, ou seja, o conhecimento científico registrado na literatura científica, e os meios informais de comunicação, para “o compartilhamento do conhecimento científico tácito”, aquele que os pesquisadores sabem, aprenderam e não o comunicam por meios estruturados (LEITE; COSTA, 2007, p. 3).

Para os autores, as universidades, como comunidades acadêmicas, são consideradas produtoras do conhecimento, e favorecem as trocas internas e externas de conhecimento por interagir com comunidades científicas. Assim, a comunicação científica é crucial para a gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico.

A preocupação da organização com informação e conhecimento e o interesse em transformar o conhecimento tácito em explícito não é algo novo. Segundo Alvarenga Neto (2008), essa preocupação deriva-se das teorias organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 41) comentam que a Administração Científica, fundada por Frederick Wislow Taylor, na era clássica “foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo”, mesmo não encarando as experiências e os julgamentos dos trabalhadores como fonte para novos conhecimentos.

Alvarenga Neto (2008) destaca na era neoclássica a percepção do ambiente como fonte de informação, através da Teoria da Contingência, que defende que as características das organizações são decorrentes de seus ambientes. Para o autor, é nesse momento que a tecnologia se destaca na teoria administrativa, com o entendimento de que as contingências externas oferecem oportunidades e ameaças que influenciam as estruturas e os processos internos das organizações. Como as organizações se deparam com ambientes cada vez mais complexos, dinâmicos e voláteis, as organizações voltam suas atenções para a informação e o conhecimento.

Além da Teoria da Contingência, Alvarenga Neto (2008) destaca a Teoria Neoclássica, da mesma era, com a abordagem da Administração por Objetivos (APO), que vê o ambiente organizacional como fonte de informação para a análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) com que se confrontam as organizações ao alcançar seus objetivos.

Sobre o que é Gestão do Conhecimento, Teixeira Filho (2000, p. 22) define que ela “pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Alvarenga Neto (2008) comenta que a Gestão do Conhecimento vai além da Gestão da Informação por se preocupar com temas tais como: criação e uso do conhecimento; gestão da inovação e criatividade; compartilhamento de informações; aprendizagem organizacional e preocupação com os registros que levam à criação e manutenção de conhecimento; mensuração do capital intelectual; e criação de condições favoráveis propiciadas pela organização (estratégias quanto à política de informação, a visão do conhecimento, a cultura organizacional, políticas de seleção e contratação de novos colaboradores e a criação de locais reais ou virtuais para troca de informações).

Segundo Alvarenga Neto (2008, p. 38), um dos objetivos da Gestão do Conhecimento é “favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis”.

Alvarenga Neto (2008, p. 54-55) apresenta a exploração do conceito de Gestão do Conhecimento sobre três domínios. O primeiro é o da biblioteconomia e ciência da informação, onde a gestão do conhecimento é vista como gestão da informação interna e externa, relacionada com a gestão ou organização do conteúdo apropriado. O segundo domínio é o da engenharia de processos, onde a gestão do conhecimento é vista como a gestão do *know-how*, relacionada à tecnologia da informação ao enfatizar processo e atividades. O terceiro domínio, de interesse para este trabalho, é o da teoria organizacional, que envolve a mudança conceitual do conhecimento como recurso para o conhecimento como capacidade, que permite que a organização responda prontamente as mudanças do ambiente, “um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização”.

Sobre a relação da Gestão do Conhecimento com a vantagem competitiva, Teixeira Filho (2000) apresenta um exemplo sob as dimensões: pessoas, processos, tecnologia e informações. No exemplo, uma empresa, que vende seus produtos para o consumidor final, concorrendo com outras empresas, é analisada em um cenário negativo e positivo no atendimento a clientes.

No cenário negativo, o cliente telefona para o serviço de atendimento a clientes da empresa, buscando informações sobre as características de um determinado produto, visto que não encontrou essas características no *site* da organização e não obteve respostas aos e-mails enviados. Ao ser atendido, o cliente também não conseguiu obter as informações que procurava. Essa experiência com a empresa e a falta de informações sobre o produto, influenciaram o cliente na decisão de adquirir o produto de um concorrente, que forneceu de forma rápida, precisa e objetiva as informações desejadas (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Tomando a mesma situação, mas em cenário positivo, o processo de negócio da empresa, atendimento a clientes, foca o aprendizado coletivo, a geração e a disseminação do conhecimento. Neste cenário, o site da organização é dinâmico e com as informações completas. Além do e-mail para comunicação, o cliente pode se inscrever pela Internet para receber informações sobre os produtos. Há também um *chat* onde especialistas da organização apresentam as características dos produtos e um link para uma comunidade virtual de clientes, que também é utilizado para a realização de pesquisas sobre a satisfação e comportamento do cliente e para o desenvolvimento de novos produtos. A base de informações do site está disponível para todas as áreas da empresa na intranet e é permanentemente atualizada. Se o cliente, por algum motivo, desejar telefonar para o serviço de atendimento, o atendente utiliza a intranet para fornecer informações. Com esse cenário positivo, o nível de fidelidade dos clientes é maior, refletindo nas vendas e na competitividade perante os concorrentes (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Explicando a importância das pessoas no exemplo acima, Teixeira Filho (2000, p. 76) comenta que tudo gira em torno da pessoa que detém o conhecimento crucial para a vantagem competitiva e que, na abordagem da Gestão do Conhecimento visando à competitividade, é preciso identificar quem sabe o que na organização. Com relação ao processo, ele comenta que para a empresa, conhecer seus processos é tão importante “quanto as informações sobre a concorrência, sobre os clientes ou sobre novas tecnologias”. Sobre a tecnologia, o

autor comenta que é o uso inteligente dessa ferramenta que faz a diferença na vantagem competitiva, e não a tecnologia em si. Sobre a informação, ele comenta que esta é fundamental para qualquer estratégia competitiva, como por exemplo, utilizar a internet para pesquisa de informações do mercado, clientes, fornecedores, concorrentes e outros.

Com relação à inovação contínua, necessária para empresas que estão dispostas a abandonar uma vantagem de sucesso, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4) dizem que por “olhar para fora e para o futuro, prevendo mudanças no mercado, na tecnologia, na concorrência ou no produto”, as empresas estão realizando uma das formas de inovação contínua.

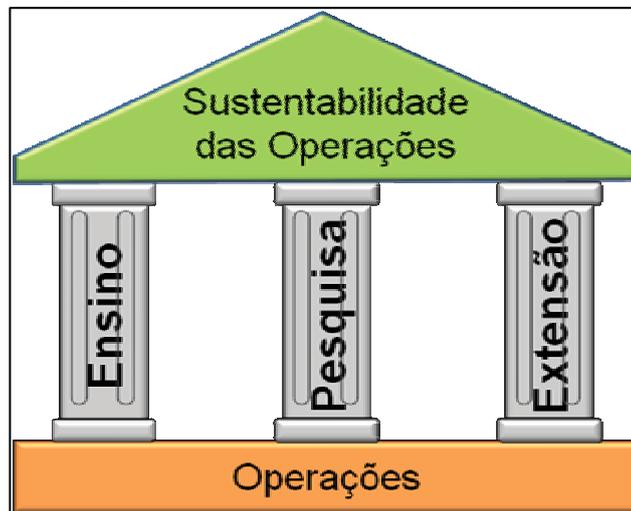
Do ponto de vista dos autores, quando as organizações inovam, acontece algo mais do que adaptar-se ao ambiente em transformação.

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 61).

3 ABORDAGEM PROPOSTA

Para verificar se as dimensões (pilares) de acompanhamento e controle utilizadas na gestão de uma instituição de ensino superior privada estão em equilíbrio de modo a contribuir para o alcance dos resultados estratégicos desta instituição, propõe-se uma abordagem, conforme apresentado na Figura 7, que permita avaliar se as atividades desenvolvidas nas operações desta instituição estão relacionadas com os critérios de desempenho por ela estabelecidos para os pilares ensino, pesquisa e extensão, que são comuns a instituições de ensino superior, independente de serem públicas ou privadas.

Figura 7 – Abordagem para avaliar o equilíbrio entre os pilares de uma IES privada



Fonte: Elaborado pela autora.

A abordagem proposta poderá auxiliar no conhecimento da dinâmica entre os atores envolvidos nas operações de uma IES privada, verificando a importância de equilíbrio dos interesses envolvidos nos relacionamentos da rede intraorganizacional de uma IES privada para o alcance dos resultados desta rede.

O pilar ensino refere-se à criação e manutenção dos cursos ministrados pela instituição, o que normalmente inclui a organização curricular de cada curso, o processo seletivo, transferências e aproveitamento de estudos, matrícula, plano de ensino de cada disciplina, avaliação do processo ensino-aprendizagem e outras atividades acadêmicas. O pilar pesquisa diz respeito ao desenvolvimento de pesquisas associadas ao ensino baseada em dados da realidade regional ou nacional, com o objetivo de ampliar os conhecimentos. O pilar extensão está normalmente relacionado às atividades, permanentes ou circunstanciais, articuladas

com o ensino e a pesquisa, com o objetivo de complementar os conhecimentos.

Para que a abordagem da Figura 7 possa ser aplicada será necessário, após escolher uma IES privada para o estudo de caso, identificar os atores de nível estratégico dessa instituição, fazer o levantamento das principais atividades desenvolvidas por esses atores e traçar o fluxo dessas atividades, identificando com quais atores da rede da instituição esses atores de nível estratégico se relacionam. Após o levantamento desses dados, propõe-se que as etapas da Figura 8 sejam seguidas.

Figura 8 – Etapas para aplicação da abordagem proposta



Fonte: Elaborado pela autora.

Na Etapa 1, as principais atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico da rede intraorganizacional de uma IES privada, demonstrando a periodicidade com que as atividades ocorrem e a qual ator da rede cada atividade se destina, seriam organizadas em quadros distintos para cada ator, conforme modelo apresentado no Quadro 5, permitindo realizar análises e o mapeamento da rede intraorganizacional dessa IES privada.

Quadro 5 – Organização das principais atividades desempenhadas pelos atores

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Atividade 1	Semestral	A
2	Atividade 2	Diária	B
3	Atividade 3	Anual	A C
⋮	⋮	⋮	⋮
15	Atividade 15	Anual	B E

Fonte: Elaborado pela autora.

A Etapa 2 avaliará a intensidade dos relacionamentos entre os atores de nível estratégico da rede intraorganizacional de uma IES privada, de modo que seja possível analisar se a intensidade dos relacionamentos entre esses atores também contribuem para fortalecer os pilares que sustentam as operações desta instituição.

Na tipologia de Gattorna e Walters (1996), a importância dos relacionamentos existentes entre os atores de uma rede, é mensurada pela dependência entre os atores, e em seguida, essa importância é classificada em ‘alto’ ou ‘baixo’, e para Granovetter (1983) a intensidade dos relacionamentos pode ser considerada como ‘fraca’ ou ‘forte’. Tomando por base a forma de mensuração de Gattorna e Walters (1996) e o conceito de intensidade dos relacionamentos de Granovetter (1983), a proposta para avaliar a intensidade dos relacionamentos entre os atores de nível estratégico da rede intraorganizacional de uma IES privada é a frequência com que um destinatário é mencionado na relação de atividades desenvolvidas pelos atores. Assim, se o destinatário “B” for mencionado 5 (cinco) vezes nas atividades desenvolvidas pelo ator “A” e o destinatário “C” for mencionado 2 (duas) vezes, o destinatário “B”, mais mencionado, será considerado mais importante do que o “C”, menos mencionado, por ter um relacionamento com grau mais intenso. A apuração da frequência com que cada destinatário é mencionado pelos atores de nível estratégico da rede intraorganizacional de uma IES privada estariam organizadas em tabela, conforme modelo demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Proposta para mensurar a intensidade dos relacionamentos

Ator	Destinatários	Frequência
A	B	5
	C	2
	⋮	⋮
	Z	2
B	A	5
	C	2
	⋮	⋮
	G	3
⋮	⋮	⋮
J	A	5
	B	3

Fonte: Elaborado pela autora.

A proposta para avaliar a intensidade dos relacionamentos, não considera a periodicidade com que cada atividade é desenvolvida. Assim, não se considera na nesta proposta, por exemplo, se o destinatário “B” foi mencionado em 5 (cinco) atividades que ocorrem apenas uma vez por mês, totalizando 5 (cinco) atividades

mensais, enquanto o destinatário “C” mencionado em uma atividade que ocorre diariamente totaliza 30 (trinta) atividades mensais.

A Etapa 3 analisa se as principais atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico da rede intraorganizacional de uma IES privada estão relacionadas com os critérios de desempenho estabelecidos para os pilares ensino, pesquisa e extensão desta instituição. Para isso, propõe-se a relação apresentada no Quadro 6, onde será acrescentada a letra “X” na intersecção da linha com a coluna se a atividade influenciar o indicador de desempenho de um ou mais pilares.

Quadro 6 – Proposta para relacionar atividades desenvolvidas com indicadores de desempenho

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores de Nível Estratégico	Ensino				Pesquisa				Extensão		
		Indicador 1	Indicador 2	...	Indicador 8	Indicador 1	Indicador 2	...	Indicador 5	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
A	Atividade 1				X		X					
	Atividade 2		X								X	
	⋮		X		X			X				
	Atividade 16	X			X							X
B	Atividade 1				X							
	Atividade 2		X	X			X					
	⋮											
	Atividade 10				X		X				X	

Fonte: Elaborado pela autora.

A proposta do Quadro 6 permite analisar se as principais atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico da rede intraorganizacional de uma IES privada contribui para o fortalecimento dos pilares ensino, pesquisa e extensão e conseqüentemente para a sustentabilidade das operações dessa instituição. Essa análise poderá ser realizada ao efetuar a soma das atividades que se relacionam com os indicadores de desempenho, somando-se as letras “X” dos indicadores de desempenho de cada pilar, verificando se as atividades desenvolvidas influenciam os pilares com valores diferentes ou se os três pilares estão em equilíbrio.

A IES privada utilizada como estudo de caso para aplicação da abordagem proposta é a FAAG – Faculdade de Agudos. As informações sobre a instituição e a descrição do estudo de caso serão apresentadas no capítulo seguinte.

4 ESTUDO DE CASO: REDE DA FAAG

O planejamento do estudo de caso da rede da FAAG, representado na Figura 2, foi detalhadamente dividido nas etapas de:

- Pesquisa documental em contratos, atas de órgãos colegiados e *clipping* para conhecer e relatar a história da instituição;
- Pesquisa documental em Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Planejamento Estratégico do Centro de Ensino Superior de Agudos (CESA), Plano de Marketing, atas de reuniões de diretoria e em avaliações externas e internas realizadas para levantamento de informações estratégicas;
- Pesquisa documental em Projetos Pedagógicos de Cursos, Manual de Procedimentos da Secretaria Acadêmica e Secretaria Coordenação, Regimento Geral da instituição, atas de reuniões de coordenação e em avaliações internas para levantamento de informações acadêmicas;
- Entrevista semiestruturada com um representante do CESA para levantamento dos principais indicadores de desempenho utilizados para atingir os objetivos descritos no PDI (2006) referente aos pilares ensino, pesquisa e extensão;
- Entrevista semiestruturada com os atores do nível estratégico e com um ator do nível técnico/operacional para levantamento das principais atividades desenvolvidas e dos relacionamentos envolvidos nessas atividades;
- Observação direta de algumas atividades desenvolvidas diariamente pelos atores entrevistados;
- Organização e análise das atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados;
- Mapeamento da rede e desenvolvimento de sua representação gráfica utilizando o *software* Ucinet[®] 6;
- Verificação das atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados que estão relacionadas com os indicadores de desempenho estabelecidos para cada pilar da instituição.

4.1 Instituição de ensino superior foco da pesquisa

A instituição de ensino superior de pequeno porte, FAAG – Faculdade de Agudos localiza-se na cidade de Agudos, na região de Bauru, no Estado de São Paulo. A faculdade conta com cursos de graduação em Administração, Engenharia de Produção, Pedagogia e Turismo, cursos de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de gestão e educação e cursos de extensão. Os alunos regularmente matriculados no 1º semestre do ano letivo de 2012 totalizam 423 alunos de graduação e 296 alunos de pós-graduação.

A FAAG é mantida pelo Centro de Ensino Superior de Agudos (CESA), uma organização sem fins lucrativos, constituída juridicamente em 1998 e atualmente formada pelos membros: presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretária. Conforme especificado no Estatuto do CESA (2006), entre suas atribuições estão: admitir, movimentar ou dispensar colaboradores administrativos e docentes, atendidas as prescrições regulamentares; supervisionar a fiscalização de todos os serviços; receber em nome da instituição, legados, auxílios e subvenções de particulares, ou de poderes públicos, podendo assinar contratos, acordos, convênios, firmar compromissos, passar recibos e dar quitações; obter empréstimos e financiamentos junto a instituições bancárias e financeiras, se necessário.

O CESA é também responsável pelo colégio que leva o mesmo nome da faculdade, Colégio FAAG, com cursos de Ensino Médio e Técnico. O colégio e a faculdade utilizam a mesma infraestrutura em diferentes horários. As aulas dos cursos de graduação são de segunda a sexta-feira no período noturno, as aulas dos cursos de pós-graduação são aos sábados e as do colégio são de segunda a sexta-feira no período diurno e no período vespertino, horários em que não há aulas de graduação e pós-graduação. Além de utilizar a infraestrutura predial da faculdade, que inclui recursos didáticos e pedagógicos como equipamentos de informática, laboratórios e biblioteca, o colégio utiliza também a estrutura administrativa da faculdade no que diz respeito à Diretoria Acadêmica, Recursos Humanos, Marketing, Contabilidade e Finanças.

A FAAG, assim como outras instituições de ensino superior, desenvolve o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para um período de 5 (cinco) anos, tomando como base as características utilizadas no desenvolvimento de planejamentos estratégicos organizacionais, considerando a análise do ambiente

externo e interno e a visão sistêmica da organização para definir a política administrativa. O PDI da FAAG que estava em vigor no período em que o estudo de caso foi desenvolvido era de 2006, com o período de vigência de 2007 a 2011. O PDI para o período de 2012 a 2016, que estava em desenvolvimento durante o estudo de caso, seria implantando no primeiro semestre de 2012.

Com relação à análise ambiental, o PDI (2006) descreve que os municípios da região de Bauru que compõem a área de influência para a instituição são: Agudos, Bauru, Lençóis Paulista, Macatuba, Pederneiras e Piratininga. No Mapa 1 é possível visualizar a região de Bauru com seus respectivos municípios.

Mapa 1 – Região de Bauru



Fonte: Guia Geográfico (2010).

A faculdade possui alunos que residem ou trabalham nos municípios da área de influência definida no PDI (2006), bem como de outros municípios da região de Bauru e de outras regiões. Para visualizar a abrangência do ambiente onde a instituição está inserida, a Tabela 2 apresenta a população dos municípios da região de Bauru e de outros três municípios que não fazem parte dessa região, mas são municípios onde estão domiciliados alguns alunos da instituição.

Tabela 2 – População de municípios que compõem o ambiente da FAAG

Quantidade	Município	População em 2010
Municípios da Região de Bauru		
1	Agudos	34.524
2	Arealva	7.841
3	Avaí	4.959
4	Balbinos	3.702
5	Bauru	343.937
6	Borebi	2.293
7	Ubirajara	4.427
8	Cabrália Paulista	4.365
9	Duartina	12.251
10	Iacanga	10.013
11	Lençóis Paulista	61.428
12	Lucianópolis	2.249
13	Macatuba	16.259
14	Paulistânia	1.779
15	Pederneiras	41.497
16	Pirajuí	22.704
17	Presidente Alves	4.123
18	Reginópolis	7.323
Municípios de Outras Regiões		
19	Areiópolis	10.579
20	Botucatu	127.328
21	São Manuel	38.342
Total		761.923

Fonte: IBGE (2011).

Os objetivos definidos pela FAAG em seu PDI (2006) estão relacionados no Quadro 7.

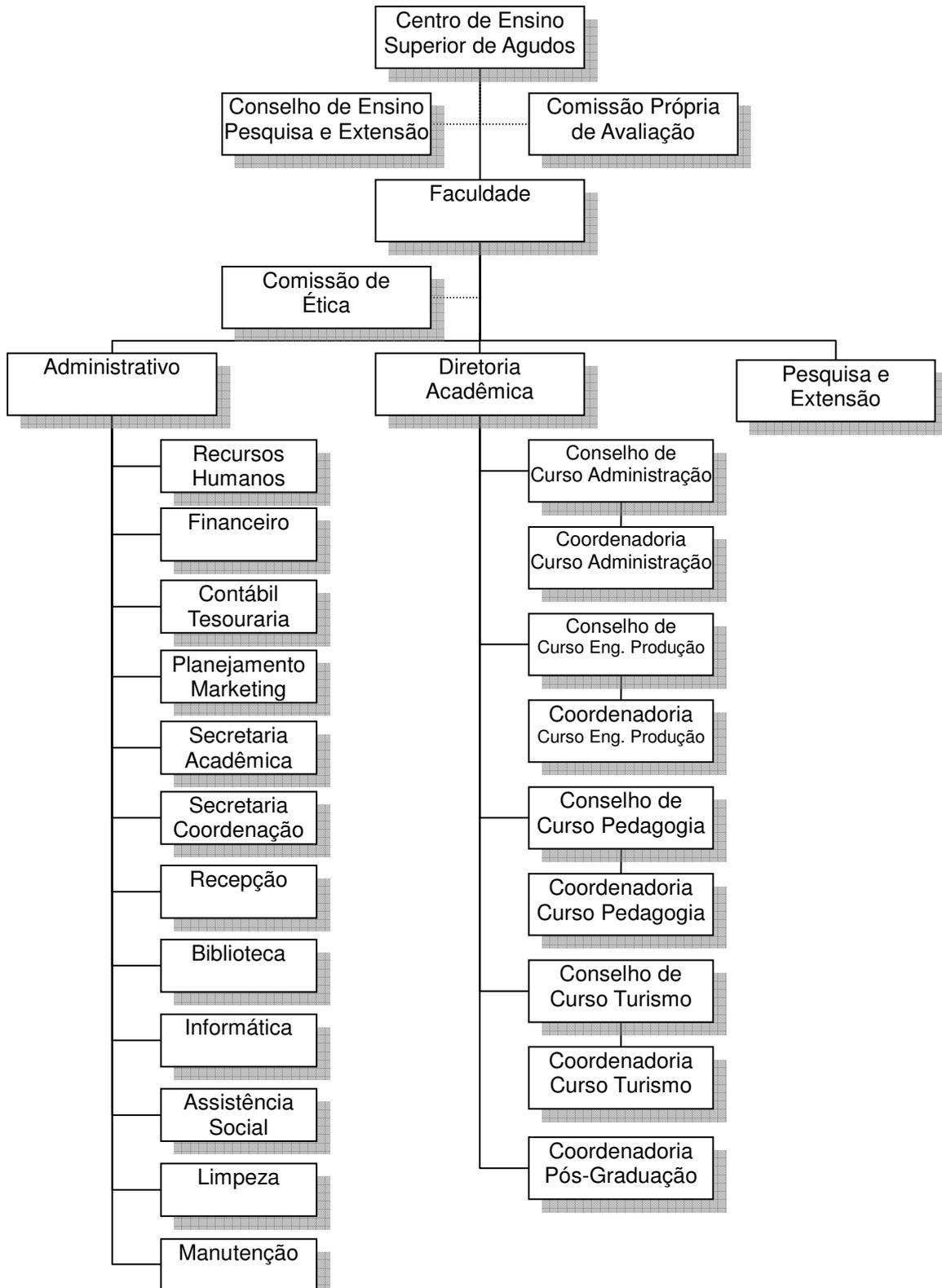
Quadro 7 – Objetivos da FAAG

I	Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo
II	Formar recursos humanos nas áreas de conhecimento que atuar, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, promovendo ações para formação continuada
III	Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e o entendimento do homem e do meio em que vive
IV	Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação
V	Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração
VI	Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade
VII	Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição

Fonte: PDI (2006).

Além da gestão do CESA, a faculdade é administrada por órgãos colegiados, demonstrados no Organograma 1.

Organograma 1 – Estrutura Organizacional da Faculdade FAAG



Fonte: Planejamento Estratégico (2010).

Conforme especificado no Regimento Geral da Faculdade de Agudos (2005), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) é o órgão máximo da faculdade, destinado a traçar sua política geral, a funcionar como instância final de recurso e deliberar e executar ações relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. O CONSEPE é constituído pelo diretor, vice-diretor, coordenadores de curso, seis representantes docentes, um representante técnico-administrativo, um representante discente e dois representantes da mantenedora. Entre as atribuições do CONSEPE estão: decidir sobre a política educacional quanto à criação ou extinção de cursos de graduação; aumento ou redução de vagas; zelar pelo patrimônio moral; exercer o poder disciplinar em grau de recurso; deliberar sobre o funcionamento e a prestação de contas das entidades vinculadas a faculdade; apreciar o relatório anual do diretor; conceder títulos honoríficos; regulamentar os cursos de pós-graduação; regulamentar os cursos sequenciais; regulamentar o funcionamento dos estágios supervisionados; normatizar os processos seletivos; e aprovar o calendário acadêmico.

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é responsável por executar o Programa de Avaliação Continuada (PAC), que tem como objetivo levantar dados sobre a didática do docente, os conteúdos abordados nas disciplinas, a infraestrutura da instituição e os procedimentos administrativos referentes aos cursos de graduação e pós-graduação. Para levantamento dos dados sobre a didática do docente e os conteúdos abordados nas disciplinas, é realizada ao final de cada semestre com os alunos de graduação a pesquisa do Anexo A. Para levantamento de dados institucionais, é realizada anualmente a pesquisa do Anexo C com os colaboradores da instituição e a pesquisa do Anexo D com os alunos.

A Comissão de Ética é responsável pela ética no que diz respeito à competência, estrutura organizacional, atribuições, deveres, responsabilidades, funcionamento e disposições gerais.

A faculdade tem autonomia acadêmica, didático-científica, disciplinar, administrativa e orçamentária, garantidas pelo Regimento Geral da Faculdade de Agudos (2005). Com base nessa autonomia, a faculdade estabelece sua política administrativa baseada em processos administrativos, rebaixamento dos custos indiretos de suas atividades e contínua avaliação institucional.

Muitas operações da FAAG são semelhantes às operações de uma organização privada de pequeno porte, por isso ela está estruturada em

departamentos com as funções de Recursos Humanos, Planejamento e Marketing, Contabilidade, Financeiro, Informática, Recepção, Limpeza e Manutenção, além dos departamentos específicos de instituição de ensino como Secretaria Acadêmica, Secretaria Docente e Biblioteca.

Conforme descrito no PDI (2006), o objetivo em iniciar seu funcionamento foi a proposta de formação de recursos humanos qualificados na área de negócios, com maior ênfase em tecnologia.

Como meios de comunicação para disseminação de informação dos serviços educacionais e comunicação entre as áreas e níveis hierárquicos, a instituição utiliza uma página oficial na internet com notícias sobre a instituição, agenda com programações e fotos de eventos. Uma das áreas dessa página é de acesso restrito aos alunos e docentes para transmitir informações acadêmicas. Há também na instituição, murais de recados espalhados em pontos de maior circulação e dentro de cada sala de aula.

A FAAG possui duas revistas científicas nas áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, disponíveis em versão eletrônica. Além de artigos, as revistas apresentam resenhas de livros na área do conhecimento da revista e resumos de trabalhos de conclusão de cursos, monografias, dissertações e teses na área do conhecimento.

Em relação aos docentes, a política definida no PDI (2006) é a de formar um corpo docente composto por profissionais atualizados, responsáveis e comprometidos, mantendo equilíbrio entre docentes qualificados e com larga experiência e jovens com grande potencial de crescimento profissional. Para atingir este objetivo, a instituição adota uma política de seleção de docente que enfatiza a qualificação e a experiência profissional e possui um plano de carreira docente para incentivar e retribuir a qualificação e a titulação acadêmica.

4.2 Levantamento de dados e informações

Para o mapeamento da rede da FAAG, foram considerados todos os atores internos, mesmo os que não foram mencionados durante as entrevistas, mas para análise da rede foram considerados apenas os atores que compõem o nível estratégico da instituição. Apenas para comparação das atividades desenvolvidas por atores de nível estratégico com as atividades desenvolvidas por atores de nível

operacional, entrevistou-se o maior setor técnico/operacional em número de colaboradores, Secretaria Acadêmica, que de forma direta ou indireta, depende das decisões tomadas pelos atores de nível estratégico para realizar suas atividades operacionais.

Deste modo, o limite para a pesquisa foi o recorte de 10 (dez) atores internos da rede da FAAG a serem entrevistados, sendo todos os atores que compõem o nível estratégico, totalizando 9 (nove) atores, e um ator de nível operacional: Mantenedora, Diretoria Acadêmica, Diretoria Administrativa, Coordenação de Pesquisa e Extensão, 3 (três) Coordenadorias de Cursos de Graduação, 2 (duas) Coordenadorias de Pós-graduação e Secretaria Acadêmica. Os atores internos Contabilidade, Marketing, Recursos Humanos e Secretaria Coordenação citados durante as entrevistas, e os atores internos Informática, Biblioteca, Recepção, Limpeza e Manutenção não citados, também estão demonstrados na Figura 10 e na Figura 11 que apresentam a representação gráfica do mapeamento do recorte da rede da FAAG.

A tipologia para mapeamento dos relacionamentos de uma rede de Gattorna e Walters (1996) foi utilizado como base para o mapeamento da rede da FAAG. Na tipologia sugerida pelos autores, quem presta o serviço é denominado 'fornecedor' e quem recebe o serviço é denominado 'comprador'. Ao mapear a rede da FAAG os atores entrevistados foram considerados 'fornecedores' e os destinatários das atividades que esses desenvolvem foram considerados 'compradores'.

Dos 4 (quatro) cursos de graduação da instituição, os cursos de Bacharel em Administração, Licenciatura em Pedagogia e Bacharel em Turismo são autorizados e reconhecidos pelo Ministério da Educação. O curso de Engenharia de Produção foi autorizado a iniciar suas atividades a partir do primeiro semestre de 2010, e como ainda não há turma concluinte, o curso não passou pelo processo de reconhecimento do Ministério da Educação. Por não possuir turmas em andamento, o curso de Bacharel em Turismo não possui Conselho e Coordenador de Curso ativo, portanto, esse curso não foi considerado para análise do recorte da rede da FAAG.

Os dados e informações para análise do recorte da rede da FAAG e do relacionamento entre os atores foram obtidos mediante entrevistas semiestruturadas, realizadas pessoalmente em horário previamente agendado com

cada ator, de modo que cada ator foi informado sobre o objetivo da pesquisa e esclarecido sobre as questões que lhes eram perguntadas. As questões feitas a cada ator entrevistado do recorte da rede estão expostas no Quadro 8.

Quadro 8 – Questionário para entrevistas

1. Quais as principais atividades desenvolvidas pelo setor?
2. Qual a periodicidade com que as principais atividades são realizadas (diária, semanal, mensal, semestral)?
3. A atividade desenvolvida se destina (se relaciona) a um ou mais setor(es) da FAAG? Ou a um ou mais ator(es) externo(s) à FAAG (pessoas ou organizações que interagem nas atividades, mas não estão fisicamente na FAAG)?
4. Quais os objetivos, a curto e longo prazo, para o setor?

Fonte: Elaborado pela autora.

A entrevista com a representante do CESA, denominado também de Mantenedora pelos demais atores entrevistados, foi diferente das demais. Além das questões expostas no Quadro 8, foi solicitado que ela informasse os principais indicadores de desempenho utilizados pela instituição para mensurar os objetivos descritos no PDI (2006) referentes aos pilares ensino, pesquisa e extensão.

Após as entrevistas, onde foram coletadas as principais atividades de cada ator, demonstrando a periodicidade com que elas ocorrem e a qual ator cada atividade se destina ou depende para ser desenvolvida, foi realizada a organização das informações coletadas. As informações sintetizadas foram organizadas em quadros distintos para cada ator entrevistado, conforme pode ser observado do Quadro 10 até o Quadro 19, com uma breve análise das atividades ali descritas. De posse dos quadros com a síntese das informações coletadas, foi possível mapear o recorte da rede avaliado e representá-lo graficamente utilizando o *software* Ucinet[®] 6, específico para essa finalidade. Para a representação gráfica do mapeamento foram elaboradas a Figura 10, que apresenta os relacionamentos entre os atores entrevistados e os demais atores internos e externos que compõem o recorte da rede avaliado sem demonstrar a intensidade desses relacionamentos, e a Figura 11, que apresenta o mesmo mapeamento, mas com a intensidade dos relacionamentos entre os atores.

Os atores que fazem parte do recorde da rede avaliado estão descritos e

identificados por símbolos coloridos, no Apêndice A. Os atores numerados estão classificados por ordem alfabética e não pela ordem em que foram apontados nas entrevistas. Vale ressaltar que como o objetivo da presente dissertação não é obter uma análise final da rede, mas apenas demonstrar a aplicabilidade da abordagem proposta, o recorte da rede da FAAG avaliado resultou em 122 atores, entre os quais 10 foram entrevistados e os demais órgãos e parceiros externos foram mencionados durante as entrevistas.

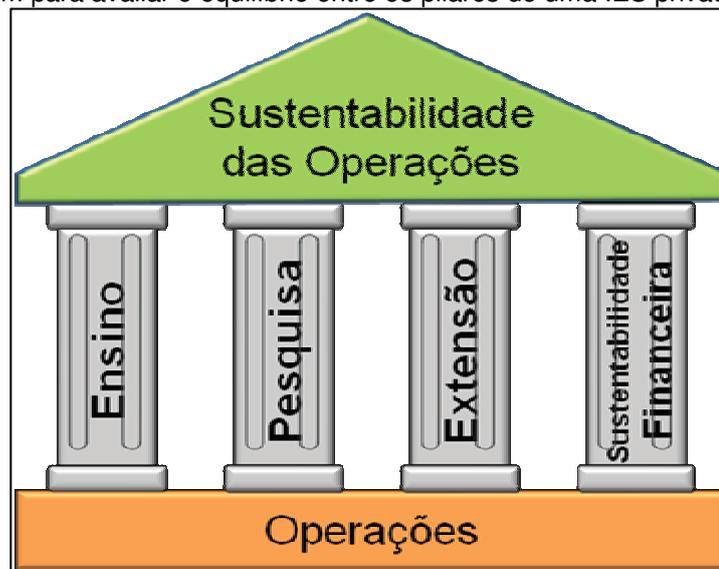
4.3 Ajustes na abordagem proposta

Ao conduzir o teste-piloto da entrevista semiestruturada com a Diretoria Administrativa foi detectado que além dos pilares ensino, pesquisa e extensão, comuns a IES e que estavam explicitamente descritos no PDI (2006), há também na FAAG uma preocupação com relação à sustentabilidade financeira da instituição, visto a mesma ser uma IES privada que se mantém com seus próprios recursos. A evidência dessa preocupação, que pode ser percebida no ambiente do estudo de caso e posteriormente comprovada nas entrevistas com os demais atores do nível estratégico, foi denominada pela Diretoria Administrativa com a interferência da pesquisadora, como sendo um quarto pilar que não está explícito no PDI (2006).

Deste modo, além das questões expostas no Quadro 8, durante a entrevista com o Diretor Administrativo foi solicitado que ele relacionasse os objetivos e os indicadores de desempenho referentes ao pilar sustentabilidade financeira, que apesar de conhecido pelos atores de nível estratégico, não está explícito em documentos da instituição.

Após a identificação do quarto pilar, foi necessário realizar ajustes na abordagem proposta. Além de avaliar se as atividades desenvolvidas nas operações desta instituição estão relacionadas com os critérios de desempenho por ela estabelecidos para os pilares ensino, pesquisa e extensão, há também a necessidade de avaliar a relação das atividades desenvolvidas nas operações com o pilar sustentabilidade financeira, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Abordagem para avaliar o equilíbrio entre os pilares de uma IES privada após ajustes



Fonte: Elaborado pela autora.

Referente ao pilar ensino, a FAAG ministra cursos de graduação, abertos a candidatos que concluíram o ensino médio, de pós-graduação, compreendendo programas de especialização e aperfeiçoamento abertos a candidatos que concluíram a graduação, e de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso. Conforme especificado no Regimento Geral da Faculdade de Agudos (2005), na criação e manutenção de cursos é observada a compatibilidade dos objetivos do curso com os objetivos da instituição, o atendimento ao mercado de trabalho regional, o atendimento às necessidades e expectativas da comunidade e a observância da legislação em vigor.

A pesquisa é incentivada na FAAG por meio da manutenção dos serviços de apoio a pesquisa (biblioteca, documentação e divulgação científica), pela promoção do desenvolvimento científico, pela concessão de bolsas para a execução de projetos de iniciação científica e pela programação de eventos científicos.

A extensão na FAAG é realizada sob a forma de atendimento à comunidade, diretamente ou em parceria com instituições públicas e particulares, promoção de atividades artísticas, culturais e desportivas, publicação de trabalhos de interesse cultural e científico, estímulo a criação literária, artística e científica e cursos aberto a comunidade social e acadêmica.

O pilar sustentabilidade financeira refere-se às atividades que garantem o funcionamento da instituição, o que inclui o controle de receitas e despesas, a apuração e análise de custos, o controle de inadimplência, a aquisição de materiais,

equipamentos e recursos didáticos e pedagógicos, convênios com empresas, manutenção da infraestrutura e investimentos.

Das etapas da Figura 8 proposta para aplicação da abordagem, apenas a Etapa 3, sofreu ajustes, passando agora a analisar se as principais atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico estão relacionadas com os critérios de desempenho estabelecidos para os pilares ensino, pesquisa, extensão e sustentabilidade financeira, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Proposta para relacionar atividades desenvolvidas com indicadores de desempenho após ajustes

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores de Nível Estratégico	Ensino				Pesquisa				Extensão			Sustentabilidade Financeira				
		Indicador 1	Indicador 2	...	Indicador 8	Indicador 1	Indicador 2	...	Indicador 5	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 1	Indicador 2	...	Indicador 6	
A	Atividade 1				X		X										
	Atividade 2		X								X				X		
	...		X		X			X									
	Atividade 16	X			X							X			X		
B	Atividade 1				X												
	Atividade 2		X	X			X							X	X	X	
	...																
	Atividade 10				X		X				X				X		

Fonte: Elaborado pela autora.

Após ajustes na abordagem proposta foi dada continuidade na aplicação das entrevistas para realizar a Etapa 1, proposta na Figura 8.

4.4 Fluxo e análise das atividades por ator

A síntese de cada entrevista está organizada e demonstrada do Quadro 10 até o Quadro 19. Cada atividade, relacionada pela ordem em que foi mencionada durante a entrevista, recebeu um número de identificação. Além da atividade numerada, é apresentada também a periodicidade com que cada atividade ocorre e a quem ela destina, podendo ser a um ou mais atores.

Após a organização das informações coletadas durante as entrevistas em quadros (Quadro 10 a Quadro 19), esses foram encaminhados a cada ator

entrevistado para confirmação das informações, tornando possível que o ator acrescentasse algumas atividades que não foram mencionadas pessoalmente durante as entrevistas ou alterasse algumas informações que poderiam não estar claramente expostas.

Além dos quadros (Quadro 10 a Quadro 19) há algumas observações relevantes para a pesquisa sobre cada ator entrevistado, os objetivos definidos para o setor que cada ator atua, correspondente à pergunta de número 4 do questionário utilizado nas entrevistas (Quadro 8) e uma breve análise sobre o fluxo das principais atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados.

4.4.1 Mantenedora (CESA)

As informações sobre as atividades da Mantenedora foram obtidas em entrevista com sua presidente, que informou sobre o processo de elaboração do PDI para vigorar a partir do ano de 2012. Foi salientando durante a entrevista, alguns pontos a serem atualizados, tais como os planos para abertura de novos cursos de graduação, a parceria com as universidades e Ministérios Públicos de Angola e a atualização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos existentes. Ao comentar sobre os objetivos descritos no PDI (2006), foi informado que esses seriam atualizados e que seria incluso objetivos relacionados à sustentabilidade financeira da instituição, além dos objetivos relacionados aos pilares de ensino, pesquisa e extensão.

A presidente do CESA também informou que entre as atividades desenvolvidas, descritas no Quadro 10, há um contínuo aprimoramento das atividades operacionais e dos mecanismos utilizados para indicar o desempenho da instituição, de modo que os objetivos traçados para atender aos pilares de ensino, pesquisa, extensão e sustentabilidade financeira possam ser atingidos mais eficazmente.

Quadro 10 – Atividades da Mantenedora (CESA)

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Integrar o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)	Semestral	Diretoria Acadêmica
2	Aprovar alteração de matriz curricular quando envolve questão financeira	Conforme necessidade	Diretoria Acadêmica
3	Prestar contas através de Balanços	Anual	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa
4	Administrar recursos gerados pela faculdade	Diário	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa

5	Captar recursos para a faculdade	Conforme necessidade	Banco Bradesco Banco Real/Santander
6	Avaliar e aprovar o Plano de Carreira Docente	Conforme necessidade	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa
7	Orientar quanto a utilização dos recursos	Diário	Diretoria Acadêmica
8	Tomar decisões que envolvam questões financeiras	Diário	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa
9	Visitar os Ministérios de Angola	Mensalmente	Ministérios de Angola Diretoria Acadêmica
10	Desenvolver projetos de cursos de extensão em Angola	Mensalmente	Universidade Oscar Ribas Universidade de Bengela Universidade Metodista Ministérios de Angola
11	Consultoria de Gestão Acadêmica em Angola	Mensalmente	Universidade Oscar Ribas Universidade de Bengela Universidade Metodista Ministérios de Angola

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar as principais atividades desenvolvidas pelo CESA, fica claro seu relacionamento frequente com a Diretoria Acadêmica e Administrativa da instituição, principalmente nas atividades que de forma direta ou indireta envolvam a utilização dos recursos financeiros.

A parceria com universidades de Angola e os contatos com os Ministérios Públicos desse país, mencionados entre as atividades desenvolvidas pelo CESA, diz respeito à consultoria em gestão acadêmica dessas instituições e locação de espaço físico para ministrar cursos de pós-graduação e de extensão desenvolvidos pela FAAG. Os contatos com representantes dos Ministérios, alguns ex-alunos dos cursos de pós-graduação ministrados pela FAAG nas universidades parceiras, permitem que o CESA desenvolva projetos de treinamentos específicos para empresas angolanas indicadas por esses representantes.

4.4.2 Diretoria Acadêmica

As informações sobre as atividades da Diretoria Acadêmica foram obtidas em entrevista com a Diretora Acadêmica, única responsável pelo setor, que exerce também o cargo de Secretária Executiva do CESA, participando de reuniões e tomando conhecimento das decisões estratégicas e financeiras tomadas pelos dirigentes do CESA.

A Diretoria Acadêmica da faculdade é também responsável pela direção e coordenação do Colégio FAAG. O colégio iniciou suas atividades no primeiro

semestre de 2010 com turmas de Fundamental II, do 6º ao 9º ano, utilizando como material didático o Sistema Etapa, e no primeiro semestre de 2011 houve abertura de turmas de Ensino Médio. Apesar de utilizar a mesma infraestrutura da faculdade e de a direção acadêmica de ambos serem exercidas pelo mesmo setor, o Colégio FAAG possui atividades distintas, portanto ele foi considerado como um ator externo do recorte da rede avaliado.

Com relação aos objetivos do setor, a Diretora Acadêmica informou sobre algumas medidas estratégicas que estavam sendo tomadas para fortalecer os cursos de graduação e pós-graduação em andamento. Ela enfatizou a preocupação com a melhoria contínua da qualidade e com o diferencial dos cursos, de Licenciatura em Pedagogia que enfoca a educação especial, reconhecida pela Diretoria de Ensino de Bauru, e de Bacharel em Administração, reconhecido com nota máxima pelo Ministério da Educação. Como objetivo para o setor por um prazo mais longo, a Diretora Acadêmica mostrou a preocupação em atender a demanda do mercado por profissionais ligados às áreas de engenharias. Foi comentado sobre o desenvolvimento de pesquisas externas com candidatos que prestaram o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) nos períodos de 2010 e 2011, nas cidades de Agudos e Bauru, para identificar os cursos mais procurados por esse público, e de pesquisas com empresas da região de Agudos, para identificar a necessidade de formação profissional. Os resultados dessas pesquisas apontaram a demanda pelas áreas de engenharias. Para atender essa demanda, estão sendo elaborados projetos de abertura de novos cursos de graduação e de extensão nessas áreas.

As principais atividades da Diretoria Acadêmica estão relacionadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Atividades da Diretoria Acadêmica

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Processo seletivo	Semestral	Candidato vestibular Diretoria Administrativa Secretaria Acadêmica
2	Deferir matrículas de graduação	Semestral	Secretaria Acadêmica
3	Deferir matrículas de pós-graduação	Semestral	Secretaria Acadêmica
4	Análise preliminar do histórico escolar	Início do Semestre	Discentes Secretaria Acadêmica Coordenação de Administração Coordenação Engenharia de Produção Coordenação de Pedagogia
5	Lançamento e comprovação de informações do ProUni	Semestral	Secretaria Acadêmica Ministério da Educação

	(Programa Universidade para Todos)		
6	Abertura de cursos de graduação	Anual	Ministério da Educação Conselho Nacional da Educação Mantenedora
7	Abertura de cursos de pós-graduação	Anual	Conselho Estadual da Educação Mantenedora Coord. de Pós-Graduação em Educação Coord. de Pós-Graduação em Gestão
8	Garantir a legalidade dos cursos em atividade	Diário	Ministério da Educação Conselho Nacional da Educação Conselho Estadual da Educação Diretoria de Ensino de Bauru Mantenedora
9	Presidir Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)	Semestral	Mantenedora Coordenação de Administração Coordenação Engenharia de Produção Coordenação de Pedagogia Docentes Discentes
10	Presidir Comissão de Ética	Semestral	Docentes
11	Desenvolver PDI	5 anos	Mantenedora Diretoria Administrativa
12	Desenvolver Cursos de Extensão na área de Pedagogia	Durante o Semestre	Prefeitura Municipal de Agudos
13	Atender discentes	Diário	Discentes
14	Atender docentes	Diário	Docentes
15	Divulgar material didático apostilado (Sistema de Ensino Maternal e Infantil I e II)	Durante o Semestre	Prefeitura Municipal de Piratininga Prefeitura Municipal de Areiópolis Prefeitura Municipal de Lençóis Pta
16	Processo de validação de estudos de alunos estrangeiros	Início do Semestre	Discentes Diretoria de Ensino de Bauru Secretaria Acadêmica

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as principais atividades desenvolvidas pela Diretoria Acadêmica, apenas cinco são destinadas diretamente a Mantenedora, mas durante a entrevista, a Diretora Acadêmica informou que todas as decisões acadêmicas, pedagógicas e administrativas tomadas por esse setor que envolva recursos financeiros, são consultadas e aprovadas juntamente com a Mantenedora.

Além do frequente relacionamento com a Mantenedora, é possível observar também entre as atividades do Quadro 11, o frequente relacionamento com as coordenadorias dos cursos de graduação e pós-graduação no que diz respeito às questões acadêmicas e legais dos cursos.

Outra particularidade desse setor é a atividade desenvolvida pela Diretora Acadêmica de representar a instituição ao divulgar seu material didático apostilado para ensino Maternal e Infantil I e II. Esse material, denominado “Ideias”, foi desenvolvido por um docente parceiro da FAAG em conjunto com uma docente do

curso de Pedagogia e está sendo divulgado nas Prefeituras Municipais da região de Agudos para serem utilizados nas escolas municipais.

4.4.3 Diretoria Administrativa

A Diretoria Administrativa da FAAG, exercida por um Diretor, é responsável pelas atividades relacionadas à gestão da instituição, tais como supervisionar as atividades e decisões tomadas pelos setores de Recursos Humanos, Contabilidade, Marketing e Informática e gerir a infraestrutura da instituição. Apesar de não mencionado durante a entrevista pelo Diretor Administrativo como uma de suas principais atividades, a gestão da infraestrutura inclui a manutenção e conservação predial e a manutenção e conservação de equipamentos e recursos didáticos (laboratórios de informática, livros para biblioteca e laboratório de ciências).

As atividades de contas a pagar e a receber, relacionadas ao setor Financeiro da instituição, também são exercidas pelo Diretor Administrativo. Assim, quando os demais atores entrevistados se referiam ao setor financeiro da instituição, eles se referiam a Diretoria Administrativa. Para organização dos dados, toda vez que foi mencionado uma atividade relacionada ao setor Financeiro, foi considerado como se essa fosse uma atividade relacionada à Diretoria Administrativa.

Ao comentar sobre os objetivos para o setor, foi mencionada pelo Diretor Administrativo a necessidade de proporcionar as coordenações dos cursos de graduação o mesmo controle financeiro que as coordenações de pós-graduação já possuem. As coordenações dos cursos de pós-graduação possuem um acompanhamento semanal e mensal sobre a situação financeira de cada curso por eles coordenados, envolvendo valores como recebimentos, pagamentos e inadimplências, podendo com essas informações, tomar decisões com relação a descontos, cobranças, contratação de docentes e abertura de novos cursos. Segundo o Diretor, o objetivo é que até o final do 1º semestre de 2012, essas informações possam estar disponíveis também as coordenações dos cursos de graduação, proporcionando maior autonomia na tomada de decisões de modo a garantir a rentabilidade dos cursos, sem causar prejuízos a qualidade de ensino.

Durante a entrevista o Diretor Administrativo comentou também sobre a necessidade de explorar melhor a capacidade do sistema de informação ERP

(*Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos Empresariais) utilizado de maneira integrada por todos os setores da instituição. O sistema ERP desenvolvido pela RM Sistemas (atual TOTVS), adaptado a instituições de ensino, proporciona grande quantidade de dados administrativos e acadêmicos, que segundo salientado em entrevista, poderia ser utilizado com mais eficiência. Apesar de todos os setores utilizarem os dados de seus respectivos módulos para desenvolverem suas atividades, para o Diretor Administrativo, esses dados poderiam ser utilizados com mais frequência antes da tomada de decisões. Ele citou como exemplo, que o setor de Marketing poderia analisar o perfil dos alunos nos últimos semestres antes de desenvolver campanhas publicitárias e que a Diretoria Acadêmica e as Coordenações poderiam utilizar esses mesmos dados ao elaborarem as atualizações das disciplinas das matrizes curriculares.

As principais atividades da Diretoria Administrativa estão relacionadas no Quadro 12.

Quadro 12 – Atividades da Diretoria Administrativa

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Pagamentos	Diário	Contabilidade Coord. de pós-graduação em Educação Coord. de pós-graduação em Gestão CPFL Fornecedores de Livros Fornecedores de Materiais de Escritório Fornecedores de Materiais de Informática Fornecedores de Materiais de Limpeza Fornecedores Materiais Consumo Diversos Grafitti Comunicação Home Host LP Net Net View Recursos Humanos Sistema ETAPA de Ensino Telefônica TOTVS Sistemas
2	Bolsas para alunos	Início do semestre	ACIRA Ajax Ambev APAE – A. Pais Amigos Excepcionais Agudos APAE – A. Pais Amigos Excepcionais Bauru Bandeirantes Estruturas Metálicas Caetano Tubos Comércio e Engenharia Cartonagem Henrique CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola Correios CRAL Cultura Inglesa Distribuidora de Bebidas Fernandes Duratex EBARA

			EMAPRI Aço e Ferro EMBRAER - Botucatu Frigorífico Vangelio Mondeli Grupo Lwart Grupo NP Ind. Quí. Farmacêutica Schering Plough S/A Indústria Tudor Mezzani Massas Alimentícias Papelco Plasutil Polimáquinas Prefeitura Municipal de Agudos PROFORM SEBRAE Secretaria Acadêmica SERVIMED Sindicato dos Bancários Souza Reis Sukest Supermercados Confiança TAM Tilibra UNIMED Volvo - Pederneiras WAL MART Brasil S/A White Martins Gases Industriais
3	Elaborar fluxo de caixa	Início do semestre	Mantenedora
4	Acompanhar fluxo de caixa	Mensal	Mantenedora
5	Conciliação bancária	Diário	Contabilidade
6	Negociar com instituições bancárias	Trimestral	Banco Bradesco Banco Real/Santander Contabilidade
7	Aprovar campanhas publicitárias de graduação	Jan/Nov/Jul	Marketing
8	Aprovar campanhas publicitárias de pós-graduação	Mar/Ago	Marketing Coord. de pós-graduação em Educação Coord. de pós-graduação em Gestão
9	Aprovar campanhas publicitárias de eventos culturais	Durante o ano	Marketing Mantenedora
10	Aprovar campanhas publicitárias de eventos científicos	Durante o ano	Marketing Mantenedora
11	Levantar custos para abertura de novos cursos	Durante o ano	Marketing
12	Controle de inadimplência (acima de 7 meses de inadimplência)	Mensal	Empresa de Cobrança Mantenedora
13	Negociar com inadimplentes (até 6 meses de inadimplência)	Final do semestre	Contabilidade Mantenedora
14	Levantar custos de cursos e treinamentos específicos	Durante o semestre	Diversas Empresas da Região Prefeitura Municipal de Agudos Prefeitura Municipal de Areiópolis Prefeitura Municipal de Piratininga
15	Gerenciar infraestrutura da instituição	Diário	Limpeza Manutenção Informática

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se pelas principais atividades do Quadro 12, que a Diretoria Administrativa tem frequente relacionamento com a Mantenedora ao lidar com a gestão dos recursos financeiros da instituição. Algumas atividades operacionais, como pagamentos de fornecedores e negociação de débitos a serem recebidos, são exercidas pela Diretoria Administrativa, mas acompanhada pela Mantenedora através de relatórios mensais.

Além do relacionamento com instituições financeiras, fornecedores e atores internos da instituição, a Diretoria Administrativa se relaciona também com empresas da região para propor parcerias, oferecendo aos colaboradores dessas empresas um percentual de desconto sobre o valor da mensalidade dos cursos. As empresas relacionadas no Quadro 12 para a atividade que lida com a bolsa (desconto) para alunos são as que estavam com a parceria firmada até o 1º semestre de 2011.

Conforme informado pelo Diretor Administrativo durante a entrevista, os fornecedores de materiais de limpeza, de escritório, de consumos diversos e informática não são fixos. Para realizar a compra desses materiais, são realizadas cotações de preços com empresas da região, escolhidas aleatoriamente ou por indicação, sendo realizada a compra com o fornecedor que apresentar o menor preço, dentro da qualidade esperada pela instituição. Como esses fornecedores não foram caracterizados pelo Diretor Administrativo como parceiros, eles são denominados no Quadro 12 de forma genérica. Na relação de atores do recorte da rede avaliado do Apêndice A, foram relacionados dois fornecedores com o maior número de compras concretizadas para cada tipo de material.

A Diretoria Administrativa é também responsável por aprovar, em conjunto com a Mantenedora, as campanhas publicitárias desenvolvidas pelo Marketing da instituição para os cursos de graduação, pós-graduação e eventos culturais e científicos. As campanhas publicitárias dos cursos de pós-graduação são desenvolvidas pelo Marketing em conjunto com as Coordenações de Pós-graduação, e em seguida, aprovadas pela Diretoria Administrativa e Mantenedora.

4.4.4 Pesquisa e Extensão

A presidente do CESA também desempenha dentro da instituição o papel de Coordenadora de Pesquisa e Extensão, setor responsável por todas as

atividades ligadas a pesquisa e extensão, incluindo os projetos sociais.

Os programas de extensão são atividades permanentes ou projetos com tempo determinado. Esses programas são realizados sob a forma de atendimento à comunidade, diretamente pela instituição ou em parceria com outras instituições públicas e particulares, realização de estudos e pesquisas sobre aspectos da realidade regional, promoção de atividades artísticas, culturais e desportivas, publicação de trabalhos culturais e científicos, além da realização de cursos abertos a comunidade social e acadêmica.

As principais atividades do setor estão descritas no Quadro 13 e os projetos sociais em andamento pela instituição são:

- **Brinquedoteca na FAAG:** espaço físico com o objetivo de estimular a criatividade e o aprendizado em crianças mediante brincadeiras e atividades lúdicas. Estagiários do curso de graduação em Pedagogia, supervisionados por uma docente do mesmo curso, atende 250 crianças de 3 a 5 anos de idade de creches e escolas de Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Agudos;
- **Projeto de Apoio Pedagógico Informatizado (PAPI):** desenvolvido em parceria com a Diretoria de Promoção Social e a Rede Municipal de Ensino de Agudos, o projeto atende 230 crianças e adolescentes de 7 a 14 anos de idade com o objetivo de oferecer apoio pedagógico e educacional utilizando a informática. As aulas são ministradas nos laboratórios de informática da instituição no período matutino e vespertino, por um docente com o apoio de monitores, alunos bolsistas dos cursos de Administração e Pedagogia;
- **Mãos que Falam:** atende crianças e adolescentes com deficiência auditiva, bem como seus familiares, de Agudos e região com o objetivo de dar apoio pedagógico e inclusão social. As crianças e adolescentes recebem aulas de música, dança, coral e teatro e seus familiares recebem aulas de Libras.

Quadro 13 – Atividades de Pesquisa e Extensão

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Analisar indicadores de desempenho	Diário	Diretoria Acadêmica Coordenação de Administração Coordenação de Pedagogia Coordenação de Engenharia de Produção Coord de pós-graduação em Educação Coord de pós-graduação em Gestão
2	Analisar os resultados da Avaliação Institucional	Anual	Diretoria Acadêmica Mantenedora Comissão Própria de Avaliação (CPA) Egresso
3	Abertura de novos cursos	Durante o semestre	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa
4	Desenvolver e supervisionar projetos sociais	Durante o semestre	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa
5	Desenvolver e supervisionar eventos científicos	Durante o semestre	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo informações colhidas em entrevista com a Coordenadora de Pesquisa e Extensão, esse setor é responsável por analisar os indicadores de desempenho relacionados a ensino, pesquisa e extensão. Pelas atividades do Quadro 13, observa-se o frequente relacionamento do setor com a Diretoria Acadêmica e Administrativa. O relacionamento com as coordenações dos cursos de graduação e pós-graduação, apesar de estar relacionado a uma atividade desenvolvida diariamente, ocorre geralmente quando é preciso obter ou transmitir uma informação sobre a análise de indicadores de desempenho relacionada especificamente a ensino.

Para obter as informações e apuração dos indicadores de desempenho, é utilizada a análise de resultados da pesquisa com alunos sobre didática e disciplina (ANEXO A), da pesquisa com aluno egresso (ANEXO B), da avaliação institucional com colaboradores (ANEXO C) e com alunos (ANEXO D), além de outros relatórios desenvolvidos durante as atividades operacionais do setor.

4.4.5 Coordenação de Administração

A coordenação do curso é exercida por um docente com formação em Administração, devidamente registrado no órgão de classe, Conselho Regional de Administração (CRA), normalmente já integrante do quadro de colaboradores da instituição, designado pela Diretoria Acadêmica com aprovação da Mantenedora, por um mandato de dois anos, podendo ser substituído em suas eventuais faltas ou

impedimentos. Segundo a Coordenadora em exercício, muitas das decisões acadêmicas são tomadas em conjunto com o Conselho de Curso de Administração, formado por 5 (cinco) docentes e um representante do corpo discente.

A Coordenadora informou que um dos objetivos para o setor, é promover mais eventos específicos a área de Administração que envolva a comunidade. Para atingir esse objetivo, comentou-se sobre alguns projetos em andamento desenvolvidos pelos alunos que fazem parte da Empresa Júnior da instituição e a organização de um evento sobre empreendedorismo, aberto a comunidade social e acadêmica, além da Semana de Administração e Congresso de Iniciação Científica, que também são abertos a comunidade e normalmente acontece no 2º semestre do ano. Além desse, o setor tem como objetivo o desenvolvimento contínuo para melhorar a qualidade do curso através do desempenho das atividades dos docentes. Um dos meios mencionados para atingir esse objetivo é o treinamento relacionado às áreas de didática e pedagogia que ocorrem juntamente com as reuniões semestrais de docentes. Para saber se esse objetivo está sendo atingindo, a Coordenadora utiliza a análise de resultados da pesquisa com alunos sobre didática e disciplina (ANEXO A) aplicada ao final de cada semestre.

As principais atividades da Coordenação de Administração estão relacionadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Atividades da Coordenação de Administração

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Atender discentes	Diário	Discentes
2	Atender docentes	Diário	Docentes
3	Presidir o Conselho de Curso	Semestral	Docentes
4	Trancamentos de matrículas	Durante o semestre	Discentes Secretaria Acadêmica
5	Analisar histórico escolar	Início do semestre	Discentes Secretaria Acadêmica
6	Levantamento de alunos com pendências em disciplinas	Final do semestre	Docentes Secretaria Acadêmica
7	Monitorar a frequência dos alunos	Mensal	Discentes Docentes
8	Integrar o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão CONSEPE	Semestral	Diretoria Acadêmica
9	Horário de aulas	Início do semestre	Docentes Diretoria Acadêmica Secretaria Coordenação
10	Recrutar e selecionar docentes	Conforme necessidade	Recursos Humanos Diretoria Acadêmica Secretaria Coordenação
11	Monitorar conteúdo e carga horária dos Planos de Ensino	Durante o semestre	Docentes Secretaria Coordenação

12	Semana de Administração	Setembro	Docentes Discentes Marketing Empresas Patrocinadoras
13	Congresso de Iniciação Científica	Setembro	Docentes Discentes Marketing Alunos de Outras Instituições de Ensino
14	Levantamento de alunos formandos	Anual	Secretaria Acadêmica Cons. Reg. Administração (CRA) Bauru
15	Levantamento do melhor aluno formando	Anual	Secretaria Acadêmica Docentes Diretoria Acadêmica Cons. Reg. Administração (CRA) Bauru
16	Visitas técnicas	Durante o semestre	Docentes Discentes Indústrias da Região
17	Apresentações de Trabalhos de Conclusão de Curso	Final segundo semestre	Docentes Discentes Secretaria Acadêmica Secretaria Coordenação
18	Análise da pesquisa de avaliação sobre docentes	Final do semestre	Diretoria Acadêmica Docentes
19	Supervisionar atividades da Empresa Júnior FAAG	Durante o semestre	Empresa Júnior FAAG

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se pelas atividades do Quadro 14, que o setor tem frequente relacionamento com corpo docente, corpo discente, Diretoria Acadêmica e Secretaria Coordenação em atividades relacionadas a ensino. Quanto à pesquisa e extensão, observam-se as atividades relacionadas à Semana de Administração, Congresso de Iniciação Científica, visitas técnicas e Empresa Júnior FAAG.

A Semana de Administração é realizada pelos alunos e docentes do curso com o patrocínio de empresas da região. Os alunos conseguem o patrocínio nas empresas em que trabalham ou que possuem algum contato, mas como a cada ano há alteração dos alunos que participam da organização do evento, as empresas patrocinadoras também variam. A Coordenadora informou que devido essa variação não há como considerar essas empresas patrocinadoras como parceiras, por isso, elas foram denominadas na descrição da atividade apenas como “Empresas Patrocinadoras”.

Apesar do evento Congresso de Iniciação Científica ser desenvolvido pela Coordenação em Administração, nele ocorre a participação dos docentes dos demais cursos de graduação e pós-graduação da instituição para composição das mesas avaliadoras. Além disso, os trabalhos apresentados no evento podem ser de alunos dos três cursos de graduação, de alunos dos cursos de pós-graduação e de

alunos de outras instituições de ensino da região, se estiverem de acordo com os eixos temáticos do congresso.

As visitas técnicas são organizadas pelo setor, algumas vezes, com a ajuda de docentes do curso. A maioria das visitas ocorre em indústrias da região, mas durante o semestre são programadas uma ou duas visitas em indústrias mais distantes. As indústrias em que são realizadas as visitas não foram consideradas pela Coordenadora como sendo parceiras da instituição por não serem fixas, assim elas foram denominadas na descrição da atividade como “Indústrias da Região”.

As atividades da Empresa Júnior FAAG são desenvolvidas por seus alunos membros, coordenadas por um docente do curso, denominado Coordenador da Empresa Júnior e supervisionadas pela Coordenação do curso.

4.4.6 Coordenação em Engenharia de Produção

O curso de graduação em Engenharia de Produção é o curso mais novo da instituição. Ele teve autorização para iniciar as aulas no primeiro semestre de 2010, através da Portaria de nº 108, de 02/02/2010.

A coordenação do curso é exercida por um docente com formação em Engenharia e pelo menos alguma formação complementar em Engenharia de Produção, além de ser devidamente registrado no órgão de classe, Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA). Apesar de ser um curso novo, seu coordenador já é docente da instituição desde 2008. Assim como ocorre no curso de Administração, o coordenador do curso de Engenharia de Produção é designado pela Diretoria Acadêmica com aprovação da Mantenedora, por um mandato de dois anos, podendo ser substituído em suas eventuais faltas ou impedimentos.

Por ser um curso apenas autorizado pelo Ministério da Educação, o Coordenador em exercício informou que o principal objetivo do setor é garantir que no décimo semestre do curso esse possa obter o reconhecimento com nota satisfatória. Além disso, o Coordenador mencionou que um de seus objetivos contínuos é fazer com que as 100 vagas anuais disponíveis para o curso sejam preenchidas, garantindo o retorno financeiro desejável pelos gestores da instituição.

O Coordenador mencionou que há vários projetos em andamento para melhorar o ensino, a pesquisa e a extensão em engenharia. Foi comentado sobre o projeto de realizar em breve a abertura de cursos de pós-graduação nas áreas de

engenharia, começando primeiramente pela Especialização em Engenharia de Segurança no Trabalho e a criação de um núcleo de engenharia na instituição, possibilitando a abertura de novos cursos nessa área.

As principais atividades da Coordenação de Engenharia de Produção estão relacionadas no Quadro 15.

Quadro 15 – Atividades da Coordenação de Engenharia de Produção

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Contratação de docentes	Semestral	Recursos Humanos Diretoria Acadêmica Secretaria Coordenação
2	Acompanhamento pedagógico dos docentes	Diário	Docentes
3	Ementas das disciplinas	Diário	Diretoria Acadêmica Ministério da Educação
4	Consultar a legislação	Durante o semestre	Diretoria Acadêmica Cons. Reg. Eng. e Arq. (CREA) Bauru
5	Semana de Engenharia de Produção	Semestral	Discentes Empresas Patrocinadoras
6	Abertura de novos cursos	Durante o semestre	Diretoria Acadêmica Cons. Reg. Eng. e Arq. (CREA) Bauru
7	Visitas técnicas	Durante o semestre	Docentes Discentes Indústrias da Região
8	Atender discentes	Diário	Discentes
9	Atender docentes	Diário	Docentes
10	Analisar histórico escolar	Início do semestre	Discentes Secretaria Acadêmica
11	Análise da pesquisa de avaliação sobre docentes	Final do semestre	Diretoria Acadêmica Docentes

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria das decisões acadêmicas é tomada pelo próprio Coordenador, visto que o curso é novo, alguns docentes estiveram na instituição por apenas um semestre, não criando vínculos com a instituição e dificultando a formação do Conselho de Curso pelos mesmos membros por mais de um semestre.

Percebe-se pelas atividades do Quadro 15, uma preocupação em acompanhar o trabalho dos docentes quanto ao cumprimento das ementas das disciplinas e em consultar a legislação do curso. Como o curso está apenas autorizado, há maior rigor em seguir o que está descrito no Projeto Pedagógico do Curso enviado ao Ministério da Educação por ocasião da autorização.

A atividade relacionada à Semana de Engenharia de Produção começou a ser realizada no 1º semestre de 2011, quando se iniciou os preparativos para organizar a primeira edição do evento, programado para o 2º semestre de 2011. O

objetivo, assim como ocorre nos demais cursos de graduação, é que esse evento seja realizado anualmente.

As visitas técnicas são organizadas pelo setor em indústrias da região. Mas assim como ocorre na Coordenação de Administração, as indústrias em que são realizadas as visitas, aqui denominadas “Indústrias da Região”, não são fixas e não foram consideradas como sendo parceiras.

4.4.7 Coordenação em Pedagogia

A coordenação do curso é exercida por um docente com formação em Pedagogia, e assim como ocorre nas demais coordenações dos cursos de graduação, esse docente é designado pela Diretoria Acadêmica com aprovação da Mantenedora, por um mandato de dois anos, podendo ser substituído em suas eventuais faltas ou impedimentos.

A Coordenadora em exercício assumiu suas atribuições no 1º semestre de 2011, período em que também iniciou suas atividades na instituição. Por esse motivo, ela informou durante a entrevista estar se familiarizando com as normas da instituição e conhecendo o corpo docente e discente do curso.

Com relação aos objetivos para o setor, a Coordenadora informou que procura continuamente zelar pela compatibilidade dos objetivos do curso com as prioridades e metas do planejamento global da faculdade através do atendimento ao mercado de trabalho regional e ao projeto pedagógico do curso, observando às necessidades e expectativas da comunidade.

As principais atividades da Coordenação de Pedagogia estão relacionadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Atividades da Coordenação de Pedagogia

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Presidir o Conselho de Curso	Semestral	Docentes
2	Trancamentos de matrículas	Durante o semestre	Discentes Secretaria Acadêmica
3	Analisar histórico escolar	Início do semestre	Discentes Secretaria Acadêmica
4	Pendências de disciplinas e atividades	Final do semestre	Discentes Secretaria Acadêmica
5	Monitorar frequência de docentes	Mensal	Docentes Recursos Humanos
6	Monitorar frequência de alunos	Mensal	Discentes Docentes

7	Integrar o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)	Semestral	Diretoria Acadêmica
8	Monitorar conteúdo e carga horária dos Planos de Ensino	Durante o semestre	Docentes Secretaria Coordenação
9	Sugerir alterações curriculares	Durante o semestre	Docentes Diretoria Acadêmica
10	Jornada Pedagógica	Junho	Docentes Discentes Prefeitura Municipal de Agudos
11	Apresentações de Trabalhos de Conclusão de Curso	Final segundo semestre	Docentes Discentes Secretaria Acadêmica Secretaria Coordenação
12	Análise da pesquisa de avaliação sobre docentes	Final do semestre	Diretoria Acadêmica Docentes
13	Atender discentes	Diário	Discentes

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se entre as principais atividades do Quadro 16, a preocupação em monitorar o trabalho dos docentes e o conteúdo que é apresentado nos Planos de Ensino de cada disciplina. Essa preocupação é em função das alterações que ocorreram nas disciplinas e na carga da horária da matriz curricular nos últimos semestres. O curso tinha ênfase em Educação Especial, algo que não é mais permitido pelo Ministério da Educação, mas por ser esse o diferencial do curso, foi necessário adequar algumas disciplinas de Educação Especial na matriz curricular. Outra alteração foi a redução da carga horária total do curso, que antes era de 3400 horas a serem cumpridas em 4 anos e passou a partir de 2011 para 3000 horas a serem cumpridas em 3,5 anos.

O curso de Pedagogia tem uma particularidade na realização de seu evento anual, Jornada Pedagógica. Enquanto que os cursos de Administração e Engenharia de Produção precisam procurar empresas patrocinadoras para realizar seus eventos, o curso de Pedagogia já por dois anos tem realizado a Jornada Pedagógica em parceria com a Prefeitura Municipal de Agudos. Desse modo, as palestras e minicursos apresentados nesse evento são voltados às necessidades dos professores da Rede Municipal de Ensino de Agudos e os alunos da instituição participam como ouvintes. Nos eventos dos cursos de Administração e Engenharia de Produção, as palestras, minicursos e oficinas são determinados pelo corpo discente em conjunto com os docentes de cada curso.

4.4.8 Pós-graduação em Educação

O coordenador de pós-graduação também é designado pela Diretoria Acadêmica com aprovação da Mantenedora, mas por tempo indeterminado.

A Coordenação de Pós-graduação em Educação não tem relacionamento direto com o setor de Pesquisa e Extensão para execução de suas principais atividades, mas atende a solicitação desse setor com relação à demanda por novos cursos. Além disso, a abertura de novos cursos, tanto de pós-graduação como de extensão, ocorre por demanda de instituições parceiras, de alunos que estão se formando em Pedagogia e de alunos já matriculados nos cursos de pós-graduação em andamento. A Coordenadora em exercício citou como exemplo o desenvolvimento de um curso de extensão preparatório para um concurso de professores da Prefeitura Municipal de Bauru, que foi solicitado por alunos do curso de Pós-graduação em Gestão Educacional.

A Coordenadora citou durante a entrevista que o objetivo para o setor é consolidar perante a comunidade acadêmica e social que a instituição oferece os cursos de pós-graduação e extensão que o mercado procura, ampliando o reconhecimento em termos de qualidade. Com essa consolidação, demonstrar que a aceitação e qualidade dos cursos podem trazer resultados tanto para o discente como para o mercado.

As principais atividades da Coordenação de Pós-graduação em Educação estão relacionadas no Quadro 17.

Quadro 17 – Atividades da Coordenação de Pós-graduação em Educação

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Estudar a legislação vigente	Durante o semestre	Conselho Estadual da Educação Conselho Nacional da Educação Diretoria de Ensino de Bauru Ministério da Educação
2	Abertura de novos cursos	Durante o semestre	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa
3	Contratar docentes	Durante o semestre	Recursos Humanos Diretoria Administrativa
4	Atender alunos	Durante o semestre	Discentes
5	Atender docentes	Durante o semestre	Docentes
6	Manter cronograma de aulas atualizado	Durante o semestre	Secretaria Coordenação
7	Acompanhar entrega de documentação do docente	Ao final de cada disciplina	Secretaria Coordenação

8	Verificar pendências de notas	Ao final de cada disciplina	Secretaria Coordenação Secretaria Acadêmica Discentes
9	Verificar documentação (prontuário) de alunos	Durante o semestre	Secretaria Acadêmica Discentes
10	Análise de Acordo de Cooperação de estágio	Durante o semestre	A. Bras. Franciscanas Agudos A. Pais Int. Esc. Criança Especial A. Pedagógica Água do Sobrado APAE de Agudos APAE de Bauru C. E. Positivo de Piratininga C. M. E. E. "Dr. Lucas Assunção" CEAP - C. E. Adoniran Pagan Colégio Dinâmico Balão Azul Colégio FAAG Colégio Fênix Colégio São José Creche Berçário De Cris Diretoria de Ensino de Bauru Educare Esc. Educação Infantil Esc. Edu. Inf. Paraíso da Criança Escola Criarte Espaço Criança Edu. Infantil P&V FUNCRAF Fund. Est. Bem Estar do Menor Lar Escola Rafael Maurício Nana Nenê S/C Prefeitura Municipal de Agudos Prefeitura Municipal de Bauru Prefeitura Municipal de Piratininga Prevê Ensino Recanto Infantil Serelepe Secretaria Acadêmica Unid. Ens. Educação Infantil Tia Zi
11	Análise do histórico escolar de alunos transferidos	Início do Curso	Discentes Secretaria Acadêmica
12	Fornecer informações sobre os cursos a interessados	Durante o semestre	Interessado no curso Recepção
13	Conferir documentação para emissão do certificado de conclusão	Final do Curso	Secretaria Acadêmica Secretaria Coordenação Diretoria Acadêmica
14	Acompanhar fluxo de caixa	Semanal	Diretoria Administrativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as principais atividades do Quadro 17 é possível observar atividades relacionadas a questões burocráticas acadêmicas, que nos cursos de graduação são exercidas pela Secretaria Acadêmica, tais como verificação de prontuários de aluno, pendências de notas e conferência de documentação.

Como nos cursos de Pós-graduação em Educação há a necessidade de estágio, a Coordenação possui frequente relacionamento com instituições de ensino parceiras, entre as quais os alunos devem fazer uma escolha para realizar seu estágio. O relacionamento do setor com essas instituições é também fortalecido pelo fato de que a Coordenadora ocupa em suas atividades diárias semanais o cargo de

Supervisora de Ensino na região de Bauru.

Uma particularidade da coordenação de pós-graduação, já comentada na análise da Diretoria Administrativa, é o acesso às informações financeiras dos cursos. Por ter acesso a essas informações, atividades como acompanhar o fluxo de caixa, com as entradas e saídas referente às contas de cada curso, faz parte das principais atividades do setor.

4.4.9 Pós-graduação em Gestão

Assim como ocorre na Coordenação de Pós-graduação em Educação, o coordenador também é designado pela Diretoria Acadêmica com aprovação da Mantenedora por tempo indeterminado. Mas a Coordenação de Pós-graduação em Gestão é exercida por dois coordenadores, que juntos desenvolvem as atividades do setor, diferente da Coordenação de Pós-graduação em Educação, exercida por uma pessoa.

A entrevista foi realizada com um dos coordenadores, que lembrou que por se tratar de uma Instituição de Ensino Superior de pequeno porte, não há uma estrutura específica para o programa de pós-graduação, mas que há muita autonomia para a tomada de decisões.

O Coordenador entrevistado informou que o objetivo para o setor é consolidar o programa, tornando-o uma opção clara para a região. Ele citou como exemplo, uma parceria firmada com a UNIMED que mostra que esse objetivo está sendo atingido e que a associação do nome “Pós-FAAG”, conforme denominado por ele, com um nome de respeito na região, traz resultados positivos. Além dessa parceria, o Coordenador comentou sobre negociações em andamento com outra empresa de renome na região de Jau e Pederneiras, que segundo ele, deverá alavancar o programa a um patamar diferenciado.

As principais atividades da Coordenação de Pós-graduação em Gestão estão relacionadas no Quadro 18.

Quadro 18 – Atividades da Coordenação de Pós-graduação em Gestão

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Elaborar calendário de aulas	Anual	Secretaria Coordenação
2	Campanhas de captação de alunos	Semestral	Diretoria Administrativa Marketing
3	Acompanhar inscrições	Diário	Secretaria Acadêmica

4	Contatar alunos em potencial	Diário	Interessado no curso
5	Negociar valores com alunos	Semanal	Discentes
6	Definir Docentes	Semestral	Docentes Secretaria Coordenação
7	Relacionar docentes às disciplinas	Semestral	Docentes Secretaria Coordenação
8	Contatar docentes	30 dias antes	Docentes Secretaria Coordenação
9	Acompanhar preparação da estrutura física	Quinzenal	Secretaria Coordenação
10	Analisar <i>feedbacks</i> de alunos e docentes	Quinzenal	Discentes Docentes
11	Analisar pesquisa de satisfação	Após pesquisas	Discentes
12	Mapa de Orientações das monografias	Semestral	Docentes Discentes Secretaria Coordenação
13	Mapa de Apresentação das monografias	Semestral	Docentes Discentes Secretaria Coordenação
14	Consultar legislação	Diário	Diretoria Acadêmica
15	Acompanhar fluxo de caixa	Diário	Diretoria Administrativa
16	Visitas técnicas	Durante o semestre	Discentes Indústrias da Região

Fonte: Elaborado pela autora.

Fica claro entre as principais atividades do Quadro 18 que o acesso às informações financeiras dos cursos proporciona aos coordenadores executar a gestão financeira de seus respectivos cursos. A Diretoria Administrativa desenvolve as planilhas de custos de cada curso e os Coordenadores fazem o acompanhamento diário. Essa atividade proporciona mais autonomia com relação a decisões que envolvam a negociação de valores que serão praticados e os descontos que podem ser concedidos.

Como os docentes do curso de Pós-graduação em Gestão não são os mesmos docentes do curso de graduação em Administração, eles são contatados com antecedência primeiramente através de contato pessoal e em seguida por uma carta convite, que contém informações padronizadas, tais como modelos de apresentação, apostila, solicitação de recursos para aulas, etc.

A estrutura física para as aulas é preparada pela Secretaria Coordenação, a partir de um *check list* desenvolvido pelo setor, que envolve questões como montagem e desmontagem de recursos audiovisuais (projektor multimídia, computador, caixas de som e tela de projeção), impressão e montagem de apostilas e documentos acadêmicos (lista de frequência e formulário de notas).

Assim como ocorre nos cursos de Administração e em Engenharia de Produção, as visitas técnicas são organizadas pelo próprio setor em indústrias que

não são fixas, por isso aqui estão denominadas de “Indústrias da Região”.

4.4.10 Secretaria Acadêmica

O setor técnico, Secretaria Acadêmica, é formado por 4 (quatro) colaboradoras que trabalham em períodos alternados entre manhã, tarde e noite. A entrevista foi realizada com a colaboradora responsável pelo setor.

A responsável informou que os objetivos para o setor é que todas as colaboradoras estejam treinadas para o desenvolvimento de suas atividades até o final do 1º semestre de 2012. Isso se deve principalmente ao fato de que duas colaboradoras do setor iniciaram suas atividades na instituição no final do 1º semestre de 2011. Outro objetivo para o setor, conforme mencionado durante a entrevista é organizar o setor de modo a eliminar erros de lançamentos no sistema de informação ERP, módulo acadêmico, e aproveitar melhor as informações geradas pelo sistema. A falta de padronização para lançamento dos dados no sistema ocasionou erros que dificultam a geração de alguns relatórios importantes para o andamento das operações do setor.

As principais atividades da Secretaria Acadêmica estão relacionadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Atividades Secretaria Acadêmica

Nº	Atividades Desenvolvidas	Periodicidade	Destinatário
1	Efetuar matrículas	Início do semestre	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa Biblioteca Informática
2	Trancar matrículas	Durante o semestre	Diretoria Acadêmica Diretoria Administrativa Biblioteca Informática
3	Requerimentos	Durante o semestre	Discentes Coordenação de Administração Coordenação Engenharia de Produção Coordenação de Pedagogia
4	Aproveitamento de disciplinas cursadas em outra faculdade	Durante o semestre	Coordenação de Administração Coordenação Engenharia de Produção Coordenação de Pedagogia
5	Emitir e enviar diplomas para registro	Anual	UFSCAR
6	Protocolar o recebimento de Trabalhos de Conclusão de Curso	Anual	Coordenação de Administração Coordenação Engenharia de Produção Coordenação de Pedagogia
7	Emitir carteirinhas de estudante	Semestral	Discentes
8	Lançar frequência	Mensal	Informática
9	Lançar notas	Semestral	Informática

10	Controlar licença maternidade	Durante o semestre	Coordenação de Administração Coordenação Engenharia de Produção Coordenação de Pedagogia Secretaria Coordenação Coord. de Pós-Graduação em Educação Coord. de Pós-Graduação em Gestão
11	Lançar atividades complementares	Durante o semestre	Informática
12	Organizar pastas de alunos	Durante o semestre	
13	Enviar documentos para arquivo morto	Durante o semestre	
14	Receber mensalidades	Durante o semestre	Diretoria Administrativa
15	Lançar Plano de Ensino	Início do semestre	Informática
16	Lançar grade (matriz) curricular	Início do semestre	Informática
17	Abrir turmas e disciplinas	Início do semestre	Informática

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que entre as principais atividades do Quadro 19, muitas estão relacionadas ao lançamento de informações no sistema de informações ERP, módulo acadêmico, utilizado pela instituição. Como essas informações são atividades operacionais de interesse do próprio setor, a entrevistada informou que essas não se relacionam com outros atores entrevistados para serem desenvolvidas, mas que o setor utiliza com frequência orientações do setor de Informática para lançamentos dos dados no sistema.

No sistema de informações ERP são feitos lançamentos de frequência, registrada em diário de classe pelos docentes, lançamentos de notas, que são encaminhadas ao setor pelos docentes, lançamento de atividades complementares, que são desenvolvidas pelos alunos, lançamento das informações que constam em cada Plano de Ensino das disciplinas e das informações referente à matriz curricular de cada curso, além de fazer o cadastro de alunos, disciplinas e turmas.

Os requerimentos são solicitados pelos alunos através de uma área restrita ao aluno no site da instituição e encaminhados eletronicamente ao setor. A atividade referente aos requerimentos diz respeito a executar o que está sendo requerido ou enviar os requerimentos às coordenações dos cursos de graduação.

4.5 Mapeamento da Rede da FAAG

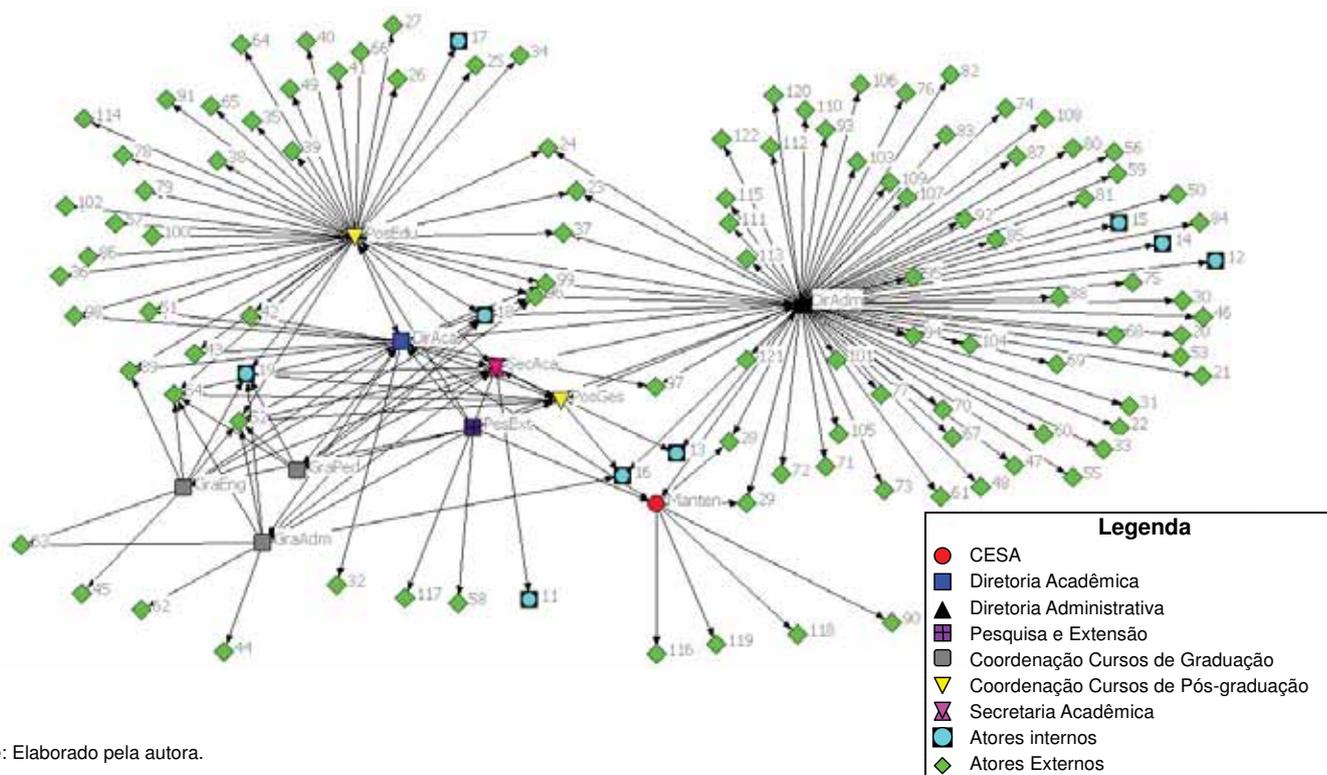
Para representar graficamente o mapeamento do recorte da rede da

FAAG, os dados apurados nas entrevistas foram lançados no *software* Ucinet®, resultando na Figura 10, que demonstra os relacionamentos entre os atores entrevistados, atores internos da instituição não entrevistados e os atores externos mencionados durante as entrevistas.

Na Figura 10, os elementos morfológicos nós, ligações, posições e fluxos, presentes na estrutura da rede podem ser visualizados (BRITTO, 2002; SACOMANO NETO, 2004). Os nós, que são os atores internos e externos da instituição, estão representados pelas figuras geométricas coloridas e identificados por classificação na legenda da figura. Foram identificados 122 atores no recorte avaliado da rede da FAAG, sendo 10 internos que foram entrevistados, 9 internos não entrevistados e 103 externos mencionados durante as entrevistas. As ligações, que determinam o relacionamento entre os atores, são representadas pelas linhas pretas que conectam os atores. As posições, que definem as localizações dos atores na estrutura da rede, são observadas pela posição em que cada ator se encontra na representação gráfica. Os atores que mais se relacionam se concentram no centro da figura e os com menos relacionamentos se posicionam nas extremidades da figura. Os fluxos das atividades desenvolvidas pelos atores que fluem através das ligações são representados pelas setas que se encontram nas ligações.

Ao observar as ligações entre os nós do recorte avaliado da rede da FAAG na Figura 10, é possível caracterizar a densidade do recorte da rede, através da intensidade da interconexão entre os atores (LIMA, 2009), e o grau de centralização do recorte da rede, que pode referir-se ao número de ligações associadas a um ponto específico (BRITTO, 2002). A densidade e o grau de centralização do recorte avaliado da rede da FAAG não podem ser generalizados para toda rede, pois por se tratar de um recorte, não foram analisados todos os atores que fazem parte da rede.

Figura 10 – Recorte avaliado da rede da FAAG



Fonte: Elaborado pela autora.

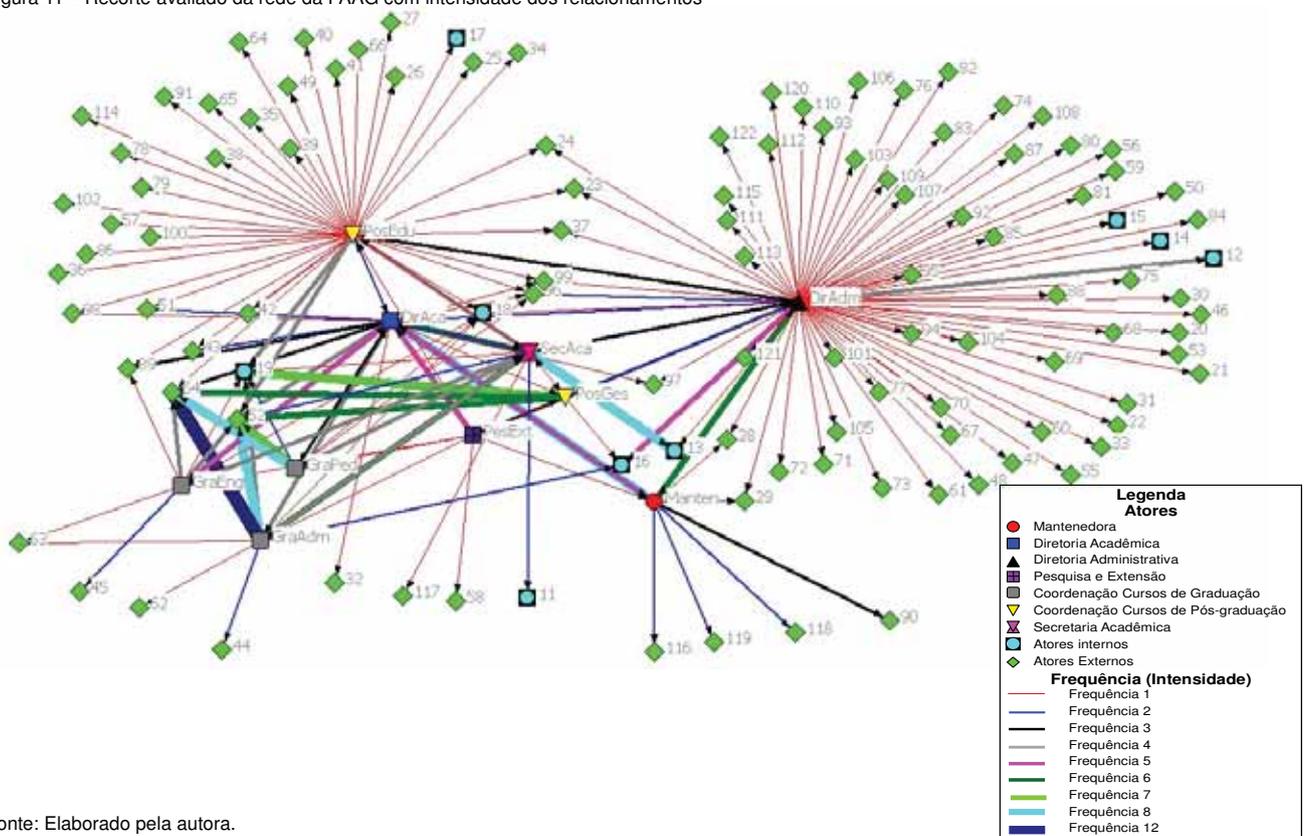
O recorte avaliado da rede da FAAG é mais denso onde se localizam os atores Diretoria Acadêmica e Coordenações de curso de graduação e pós-graduação, que concentram os relacionamentos entre os atores internos. Nas extremidades, próxima aos atores Diretoria Administrativa e Coordenação de Pós-graduação em Educação, onde o grau de interconexão é menor, o recorte avaliado da rede é mais difuso, concentrando relacionamentos com atores externos do recorte da rede. O ator que mais possui ligações associadas a ele e pode ser considerado o ator central do recorte avaliado da rede da FAAG é a Diretoria Acadêmica, citado por todos os outros atores entrevistados.

A tipologia do recorte avaliado da rede da FAAG foi analisada segundo a classificação de redes interfirmas definida por Grandori e Soda (1995), que as classifica em redes sociais, burocráticas e proprietárias. O recorte avaliado da rede da FAAG pode ser classificado como sendo do tipo burocrática, em que há a existência de contrato formal para regular os relacionamentos entre os atores. Apesar de não haver na instituição um contrato formal que regule os relacionamentos entre os atores entrevistados, visto todos fazerem parte da mesma organização, as principais atribuições de cada setor são definidas no Regimento Geral da Faculdade de Agudos (2005), no PDI (2006) e na Descrição de Cargos e Salários, definida pelo departamento de Recursos Humanos da instituição, determinando assim, mesmo que parcialmente, as atividades desenvolvidas pelo setor e com quem o setor deve se relacionar para isso.

Ainda segundo a tipologia de redes interfirmas definida por Grandori e Soda (1995), as redes burocráticas podem ser simétricas ou assimétricas. O recorte avaliado da rede da FAAG pode ser classificado como sendo do tipo simétrica, quando os contratos são entre empresas dos mesmos setores, sem a prevalência de interesses particulares. Como todos os setores entrevistados fazem parte da mesma organização, não há prevalência de interesses particulares entre os atores da rede.

A intensidade dos relacionamentos foi analisada segundo a abordagem de rede social de Granovetter (1983), onde poucas relações são consideradas uma rede de baixa densidade e muitas relações são consideradas uma rede densa. A Figura 11 demonstra graficamente o mapeamento do recorte avaliado da rede da FAAG com a intensidade dos relacionamentos.

Figura 11 – Recorte avaliado da rede da FAAG com intensidade dos relacionamentos



Fonte: Elaborado pela autora.

A intensidade dos relacionamentos, identificada pela espessura e cores das linhas que conectam os atores na Figura 11, foi mensurada segundo o que foi proposto na Etapa 2 da Figura 8, onde se considerou a frequência com que um destinatário foi mencionado pelo ator entrevistado no levantamento das principais atividades por ele desenvolvidas, sem considerar a periodicidade. O resultado em números dessa apuração da intensidade dos relacionamentos, para os destinatários que tiveram frequência superior a um, se encontra na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultado em números da intensidade dos relacionamentos

<i>Ator</i>	<i>Destinatários</i>	<i>Frequência</i>
Mantenedora	Diretoria Acadêmica	8
	Diretoria Administrativa	4
	Ministérios de Angola	3
	Universidade Oscar Ribas	2
	Universidade de Bengela	2
	Universidade Metodista	2
Diretoria Acadêmica	Mantenedora	5
	Diretoria Administrativa	2
	Secretaria Acadêmica	6
	Discentes	4
	Docentes	3
	Coordenação de Administração	2
	Coordenação de Engenharia de Produção	2
	Coordenação de Pedagogia	2
	Ministério da Educação	3
	Conselho Nacional da Educação	2
	Conselho Estadual da Educação	2
Diretoria de Ensino de Bauru	2	
Diretoria Administrativa	Mantenedora	6
	Coord. de pós-graduação em Educação	2
	Coord. de pós-graduação em Gestão	2
	Contabilidade	4
	Marketing	5
	Prefeitura de Agudos	2
Pesquisa e Extensão	Diretoria Acadêmica	5
	Diretoria Administrativa	3
Coordenação de Administração	Diretoria Acadêmica	4
	Discentes	8
	Docentes	12
	Secretaria Acadêmica	6
	Secretaria Coordenação	4
	Marketing	2
	Cons. Reg. Administração (CRA) Bauru	2
Coordenação de Engenharia de Produção	Diretoria Acadêmica	5
	Discentes	4
	Docentes	4
	Cons. Reg. Eng. e Arq. (CREA) Bauru	2
Coordenação de Pedagogia	Diretoria Acadêmica	3
	Discentes	7
	Docentes	8
	Secretaria Acadêmica	4
	Secretaria Coordenação	2

Coordenação de Pós-graduação em Educação	<i>Diretoria Acadêmica</i>	2
	Diretoria Administrativa	3
	Discentes	4
	Secretaria Acadêmica	4
	Secretaria Coordenação	4
Coordenação de Pós-graduação em Gestão	Diretoria Administrativa	2
	Discentes	6
	Docentes	6
	Secretaria Coordenação	7
Secretaria Acadêmica	Diretoria Acadêmica	2
	Diretoria Administrativa	3
	Discentes	2
	Coordenação de Administração	4
	Coordenação de Engenharia de Produção	4
	Coordenação de Pedagogia	4
	Informática	8
	Biblioteca	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme observado na Figura 11, o relacionamento com maior intensidade envolvendo atores externos ocorre entre as Coordenações de Curso de graduação e pós-graduação com o corpo discente (ator 52) e docente (ator 54). Entre os atores entrevistados, observa-se a intensidade apenas no relacionamento da Diretoria Acadêmica com a Mantenedora e da Diretoria Administrativa com a Mantenedora.

Os atores entrevistados possuem relacionamentos intensos com os setores técnicos da instituição. Isso pode ser visualizado na Figura 11 pelos relacionamentos da Secretaria Acadêmica, da Secretaria Coordenação (ator 19), Marketing (ator 16), Contabilidade (ator 12) e Recursos Humanos (ator 18) com os atores entrevistados. Mas essa intensidade entre relacionamentos não é observada nos relacionamentos, ou ligações, entre os próprios atores entrevistados.

4.6 Levantamento de indicadores de desempenho

Para realizar a Etapa 3 da Figura 8, que relaciona as principais atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico com os indicadores de desempenho, foi preciso levantar os principais indicadores de desempenho utilizado pela instituição para mensurar seus objetivos. Como anteriormente mencionado, os indicadores para mensurar os objetivos descritos no PDI (2006), referente aos pilares ensino, pesquisa e extensão, foram obtidos em entrevista com a Presidente do CESA, e os indicadores para os objetivos referentes ao pilar sustentabilidade financeira, foram obtidos em entrevista com o Diretor Administrativo.

Os objetivos descritos no PDI (2006) e os mencionados pelo Diretor Administrativo com seus respectivos indicadores de desempenho estão relacionados no Quadro 20.

Quadro 20 – Objetivos do PDI e da sustentabilidade econômica com seus indicadores

Pilares	Objetivos	Indicadores de Desempenho
Ensino	Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração	Satisfação do aluno
	Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade	Participação em eventos (acadêmicos/científicos) Palestras Cursos (graduação, pós-graduação e extensão) Titulação dos docentes Publicação de material didático Avaliações externas (MEC, ENADE) Avaliações internas
Pesquisa	Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo	Eventos (culturais e científicos) Orientações
	Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e o entendimento do homem e do meio em que vive	Bolsistas Publicações (alunos e docentes) Recursos Agências de Fomento
Extensão	Formar recursos humanos nas áreas de conhecimento que atuar, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, promovendo ações para formação continuada	Egressos trabalhando na área Ex-alunos que fazem pós-graduação Visitas técnicas
	Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação	Campanhas publicitárias (eventos e institucionais)
	Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição	Projetos sociais Usuários da comunidade (Biblioteca/Laboratórios) Novas tecnologias
Sustentabilidade Financeira	Cobrar pelo serviço de ensino de modo a manter a rentabilidade da instituição	Mensalidades Apuração de Custos (aluno, turma, sala) Taxa de evasão Coeficiente de inadimplência
	Promover cursos e treinamentos externos específicos a instituições públicas e privadas para captar recursos	Cursos/Treinamentos
	Garantir que a aplicação dos recursos atenda as necessidades pedagógicas e cubra as despesas administrativas e operacionais, proporcionando a rentabilidade da instituição	Aquisições de recursos (didáticos e pedagógicos) Pagamento de despesas

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao citar os indicadores, a Presidente do CESA afirmou que os alunos estão atentos ao perfil do egresso pretendido pela instituição. Para balizar essa afirmação, foi citado que entre os resultados apresentados nos últimos anos de uma pesquisa interna realizada pela instituição, denominada Pesquisa Aluno Egresso (Anexo B), consta que a maioria dos egressos entrevistados está atuando no mercado de trabalho.

Com relação ao resultado 3 (três) do Enade de 2009, utilizado como um dos indicadores de desempenho referente às avaliações externas, a Presidente do CESA e os diretores da instituição o consideraram baixo, de modo que a matriz curricular dos cursos de graduação em Administração e Pedagogia foram revistas e atualizadas para as turmas que iniciaram o curso no 1º semestre de 2011.

4.7 Relação entre atividade e indicadores de desempenho

Após o levantamento das principais atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados e dos indicadores de desempenho utilizado pela instituição para cada um dos objetivos, foi verificada a relação entre as atividades mencionadas e os indicadores de desempenho. O Apêndice B apresenta a aplicação da Etapa 3 proposta na Figura 8 para essa verificação, apresentando em linhas as principais atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados e em colunas os indicadores de desempenho de cada objetivo referente aos pilares ensino, pesquisa, extensão e sustentabilidade financeira.

A parte referente a cada ator do Apêndice B foi enviada a esse para preenchimento. Ao receber sua parte do quadro, o ator foi orientado a preencher com a letra “X” na intersecção (atividade com indicador de desempenho) se ele acreditasse que as atividades por ele desenvolvidas influenciam direta ou indiretamente os resultados dos indicadores de desempenho demonstrados.

Analisando os dados organizados do Apêndice B, observa-se que as atividades desenvolvidas pela Mantenedora estão, em sua maioria, claramente relacionadas aos indicadores de desempenho do pilar sustentabilidade financeira. Observa-se que mesmo para algumas atividades relacionadas aos indicadores de outros pilares, a preocupação com a sustentabilidade financeira da instituição fica evidente, como ocorre, por exemplo, com a atividade de “Aprovar alteração da matriz curricular” dos cursos, que influencia os indicadores referentes ao valor da

“mensalidade” e a “apuração de custos” dos cursos. Com relação à atividade “Avaliar e aprovar o Plano de Carreira Docente”, a representante da Mantenedora informou que apesar da classificação do docente estar relacionada a participações em eventos científicos e ao número de artigos publicados, relacionados aos pilares ensino e pesquisa, a faixa em que o docente se enquadra influencia no valor de seus honorários, e assim é visto também como uma atividade que influencia os indicadores de sustentabilidade financeira da instituição.

As atividades desenvolvidas pela Diretoria Acadêmica estão relacionadas aos indicadores dos quatro pilares da instituição, mas com concentração maior nos indicadores do pilar ensino. A atividade “Garantir a legalidade dos cursos em atividade” foi relacionada ao indicador “Avaliações externas” pelo fato de que a garantia de legalidade dos cursos é cumprida também, por ser uma exigência dos órgãos externos que avaliam os cursos. A atividade “Desenvolver PDI” contempla quase todos os indicadores de desempenho da instituição, pois como comentado pela Diretora, o que for planejado no PDI irá influenciar as ações a serem tomadas por um período de cinco anos. Quanto à atividade “Atender docentes” estar relacionada ao indicador que avalia a titulação dos docentes, a Diretora informou que os docentes precisam da sua aprovação, além da aprovação da Coordenação de curso para serem liberados das aulas e terem suas despesas reembolsadas quando precisam fazer algum curso ou participar de algum evento em período letivo.

A Diretoria Administrativa, assim como a Mantenedora, tem suas principais atividades voltadas ao pilar sustentabilidade financeira. As atividades assinaladas para os indicadores de ensino, pesquisa e extensão estão direta ou indiretamente relacionadas com questões financeiras, como por exemplo, a atividade para “Levantar custos para abertura de novos cursos”. A atividade “Bolsas para alunos” foi relacionada pelo Diretor ao indicador “Bolsista”, por referir-se aos alunos que são beneficiados com descontos decorrente de convênios.

As atividades desenvolvidas pelo setor de Pesquisa e Extensão estão claramente mais relacionadas aos indicadores de ensino, pesquisa e extensão, mas apresentam preocupação com a sustentabilidade financeira da instituição ao desenvolver a atividade “Abertura de novos cursos” que capta recursos em forma de “mensalidade” para a instituição.

As coordenações dos cursos de graduação possuem atividades parecidas. As atividades referentes a “Atender discentes” e “Análise da pesquisa de

avaliação sobre docentes” realizadas ao final de cada semestre, comuns nas três coordenações, proporcionam informações aos indicadores que analisam o nível de satisfação dos alunos com relação aos cursos, docentes e direção administrativa e acadêmica da instituição.

Das três coordenações de graduação, é possível observar que a Coordenação de Administração é a que tem mais atividades relacionadas aos indicadores do pilar extensão. A Coordenação de Administração é a única que realiza um evento relacionado diretamente ao pilar pesquisa, o Congresso de Iniciação Científica, que apresenta e publica resumos de trabalhos desenvolvidos por alunos de várias instituições de ensino da região. Mas, as três coordenações realizam eventos específicos sobre suas respectivas áreas, com palestras e oficinas: Semana de Administração, Semana de Engenharia de Produção e Jornada Pedagógica. Outra particularidade da Coordenação de Administração referente ao pilar extensão é a atividade “Levantamento de alunos formandos”, onde é possível obter informações sobre quantos egressos estão no mercado de trabalho, quantos egressos continuam na instituição para fazer cursos de pós-graduação e quantos egressos se credenciam no órgão de classe CRA.

Com relação às visitas técnicas realizadas em empresas da região, apenas a Coordenação de Pedagogia não realiza esse tipo de atividade, em decorrência do conteúdo abordado nas disciplinas do curso. Mas em compensação, a Coordenação de Pedagogia desenvolve vários projetos sociais durante a realização do evento Jornada Pedagógica.

As coordenações de pós-graduação diferenciam-se pela quantidade de atores externos com os quais se relacionam, mas são semelhantes quanto às atividades que desenvolvem. Como as coordenações de pós-graduação são responsáveis pela gestão financeira de seus respectivos cursos, é possível observar algumas atividades relacionadas apenas aos indicadores do pilar sustentabilidade financeira, como visualizado nas atividades “Negociar valores com alunos” e “Acompanhar fluxo de caixa”.

A Coordenação de Pós-graduação em Gestão relacionou a atividade “Campanhas de captação de alunos” ao indicador que mede “Ex-alunos que fazem pós” na instituição pelo fato de que um dos lugares onde é realizada a captação de alunos para seus respectivos cursos é no curso de graduação em Administração. Essa forma de captar alunos também foi observada nos cursos de Pós-graduação

em Educação, mas não foi mencionado pela Coordenadora durante a entrevista.

Ambas as coordenações de pós-graduação desenvolvem atividades para consultar ou estudar a legislação para garantir a legalidade de seus respectivos cursos. Mas ao relacionar essa atividade aos indicadores de desempenho, a Coordenação de Pós-graduação em Gestão a relacionou com um indicador que mensura a quantidade de cursos oferecidos, enquanto que a Coordenação de Pós-graduação em Educação relacionou essa atividade a indicadores que avaliam os cursos. Isso pode ser pelo fato de a Coordenação de Pós-graduação em Educação estar mais preocupada com a avaliação que os atores externos fazem dos cursos oferecidos, como ocorre com o curso de Especialização em Educação Especial Inclusiva e Auditiva, que é bem avaliado pela Diretoria de Ensino de Bauru, enquanto que a Coordenação de Pós-graduação em Gestão pode estar mais preocupada com o conteúdo dos cursos a serem oferecidos.

Nota-se também em ambas as coordenações de pós-graduação um grande número de atividades desenvolvidas relacionadas ao indicador “Satisfação do aluno”, indicando uma preocupação em verificar o nível de satisfação dos alunos com relação a cursos, docentes e direção. As coordenações podem obter essas informações através do contato direto com os alunos, mas como comentado em entrevista, além desse contato, a Coordenação de Pós-graduação em Gestão realiza ao final de cada módulo uma avaliação com questões fechadas e abertas para identificar esses níveis de satisfação.

Outra particularidade é a atividade “Abertura de novos cursos”. Apesar de ela ser citada apenas pela Coordenação de Pós-graduação em Educação, a responsabilidade quanto à abertura de novos cursos é de ambas as coordenações. O motivo de essa atividade ter sido mencionada apenas pela Coordenação de Pós-graduação em Educação pode ter sido o fato de que os cursos abertos recentemente por essa coordenação são de extensão, com duração de tempo menor, enquanto que os cursos abertos pela Coordenação de Pós-graduação em Gestão são com duração mínima de 360 horas, e conseqüentemente abertos com menos frequência.

Com relação à Secretaria Acadêmica, possivelmente por ser um setor de nível técnico/operacional, observam-se poucas atividades relacionadas aos indicadores de desempenho dos pilares da instituição. A maioria das atividades está relacionada ao indicador “Satisfação do aluno”, isso pode ser devido ao atendimento

direto que esse setor possui com os alunos da instituição. Quanto às atividades relacionadas aos indicadores do pilar sustentabilidade financeira, observa-se que são atividades puramente operacionais, decorrentes de decisões tomadas por outros setores da instituição, como por exemplo, dos setores Diretoria Acadêmica e Diretoria Administrativa, não sendo necessária a tomada de decisões pela Secretaria Acadêmica para o seu desenvolvimento.

4.8 Conclusões do estudo de caso

Ao analisar as operações do recorte avaliado da rede da FAAG, por observar detalhadamente as principais atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados, nota-se que na opinião dos entrevistados a maioria de suas atividades está relacionada aos indicadores de desempenho dos pilares da instituição. A Coordenação de Pesquisa e Extensão foi a única que mencionou especificamente que desenvolve atividades relacionada diretamente com o PDI (2006). Mas, vale ressaltar que mesmo sem mencionar o PDI (2006), cada ator entrevistado tem seus objetivos relacionados, direta ou indiretamente, a um dos pilares da instituição, podendo indicar que os atores entrevistados têm algum conhecimento dos objetivos descritos no PDI (2006) e dos pilares da instituição.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, foram observados indícios de que as operações da FAAG estão relacionadas com os critérios de desempenho estabelecidos por ela para os pilares ensino, pesquisa, extensão e sustentabilidade financeira e conseqüentemente para a sustentabilidade das operações dessa instituição. No entanto, ao analisar essa relação no Apêndice B, observa-se que há um desequilíbrio entre os pilares. A soma das atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados que se relacionam com os indicadores de desempenho de cada pilar, ou seja, a soma das letras “X” do Apêndice B demonstra esse desequilíbrio em números, conforme pode ser observado na Tabela 4.

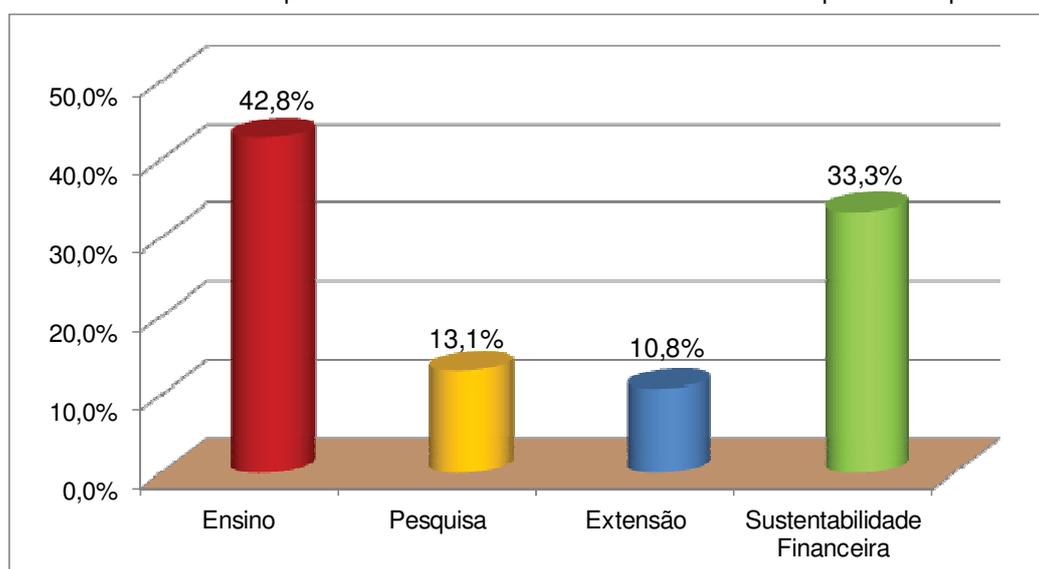
Tabela 4 – Atividades que se relacionam com indicadores de desempenho em números

<i>Pilares</i>	<i>Quantidade de atividades que se relacionam com os indicadores de desempenho</i>
Ensino	226
Pesquisa	69
Extensão	57
Sustentabilidade Financeira	176
Total	528

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores da Tabela 4 apurados em porcentagem resultam nas informações demonstradas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Atividades que se relacionam com indicadores de desempenho em porcentagem



Fonte: Elaborado pela autora.

O pilar ensino está aparentemente mais fortalecido do que os outros pilares, pois muitas atividades desenvolvidas pelos atores estão relacionadas aos indicadores desse pilar. Isso pode ser justificado pelo fato de que a maioria dos atores entrevistados também atua como docentes além de ocuparem suas posições como tomadores de decisões dentro da instituição, se preocupando primariamente com a qualidade do ensino. Outra justificativa pode ser o fato de que a qualidade no ensino era o principal diferencial entre as IES, antes de a competição nesse mercado ter aumentado, permeando a cultura de que com um ensino de qualidade a instituição conseguirá o número de alunos suficientes para cobrir suas despesas.

Apesar da aparente força do pilar ensino, nota-se que as coordenações de cursos, tanto de graduação como de pós-graduação, não mencionaram atividades realizadas em conjunto e mesmo através da observação simples realizada na instituição, a parceria entre as coordenações para o desenvolvimento de suas atividades não foi detectada. Cada coordenação executa individualmente suas atividades, mesmo sendo algumas delas muito comuns entre si. Isso pode ocorrer pelo fato de que as coordenações de curso trabalham em horários diferenciados, ocorrendo pouco contato físico entre os coordenadores. Mas se esse for o fato, uma boa comunicação por outros meios que não seja físico, pode fazer

com que as coordenações desenvolvam atividades em conjunto, fortalecendo ainda mais o pilar ensino, que já aparenta estar forte e talvez até, melhorando as influências das atividades desenvolvidas pelas coordenações com os indicadores de desempenho dos demais pilares, principalmente o pilar pesquisa.

O pilar pesquisa está associado ao ensino e o pilar extensão está associado ao pilar ensino e pesquisa, mas isso não é percebido pelas atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados. Esses dois pilares são os mais fracos na sustentabilidade das operações da instituição. O fato do ator Pesquisa e Extensão coordenar e supervisionar as atividades de pesquisa da instituição justifica ele ser o ator que tem mais atividades relacionadas aos pilares pesquisa e extensão. Mas o fato das demais coordenações relacionadas a ensino, não terem atividades relacionadas a esse pilar, não é justificável.

Na análise das atividades foi possível observar que a Diretoria Acadêmica é mencionada várias vezes pelos demais atores, indicando que ela é o elo principal entre os atores entrevistados, além de ser o elo direto entre a Mantenedora e os demais atores. É digno de nota que não foi percebido, em entrevista e observação simples, que a Diretoria Acadêmica tivesse ciência disso. Todos os atores, com exceção das coordenações de pós-graduação, citam a Diretoria Acadêmica com frequência em suas principais atividades. Isso pode ser pelo fato de que os cursos de pós-graduação possuem mais autonomia para tomada de decisões, visto serem responsáveis pela parte financeira de seus respectivos cursos, enquanto que os cursos de graduação dependem das informações financeiras transmitidas pela Diretoria Administrativa, não tendo autonomia para decisões que envolvam valores financeiros, tais como proporcionar descontos a alunos, firmar parcerias com empresas, efetuar pagamento aos docentes, aprovar campanhas publicitárias, entre outros.

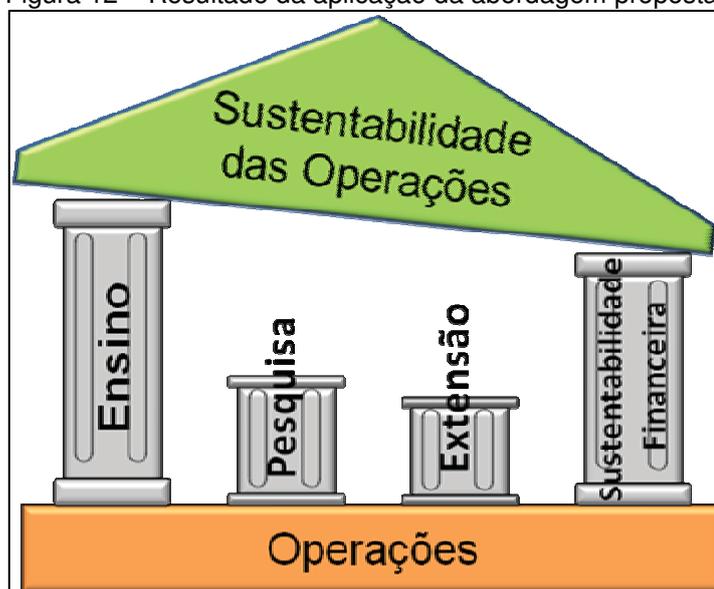
O fato de a Diretoria Acadêmica ser o elo principal entre os demais atores pode fortalecer os pilares pesquisa e extensão. Se as coordenações de curso trabalhassem em parceria na execução de algumas atividades, com a supervisão da Diretoria Acadêmica, algumas atividades desenvolvidas isoladamente por essas coordenações referentes aos pilares pesquisa e extensão poderiam ser ampliadas. É o que poderia ocorrer, por exemplo, com a atividade de organizar o Congresso de Iniciação Científica desenvolvido hoje apenas pela Coordenação de Administração. Se a organização do evento fosse executada por todas as coordenações de curso,

todos estariam desenvolvendo atividades para fortalecer o pilar pesquisa.

O pilar sustentabilidade financeira, apesar de não estar tão enfraquecido como os pilares pesquisa e extensão, não está tão fortalecido como o pilar ensino. Isso pode ser justificado pelo fato das coordenações do curso de graduação não terem, por enquanto, a mesma autonomia financeira das coordenações de pós-graduação.

Assim, com base nas informações da Tabela 4 e do Gráfico 1, a aplicação da abordagem proposta apresenta o desequilíbrio entre os pilares ensino, pesquisa, extensão e sustentabilidade financeira que pode ser representado na Figura 12.

Figura 12 – Resultado da aplicação da abordagem proposta



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observar a Figura 12 pode-se concluir que para que os pilares ensino, pesquisa, extensão e sustentabilidade financeira da FAAG tenham forças para sustentar suas operações por igual ou com a menor diferença possível, e desta forma os resultados da rede possam ser alcançados de modo mais eficaz, é necessário equilíbrio nos interesses e nas atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico, que constituem o recorte avaliado da rede da FAAG.

5 CONCLUSÕES

A abordagem proposta permitiu analisar, com base nos conceitos de redes de empresas, os relacionamentos de uma rede de ensino ao verificar especificamente os relacionamentos da FAAG - Faculdade de Agudos, evidenciando a aplicabilidade desse conceito no setor educação-ensino.

O problema de pesquisa da presente dissertação, de que as dimensões de acompanhamento e controle utilizadas na gestão de uma IES privada devem estar em equilíbrio para contribuir para o alcance de seus resultados estratégicos, foi respondido ao analisar o recorte da rede da FAAG. As dimensões de acompanhamento e controle utilizadas na gestão da FAAG são os pilares ensino, pesquisa, extensão e sustentabilidade financeira. Ao analisar as operações que estão relacionadas aos indicadores de desempenho utilizados para mensurar esses pilares, é possível observar que a FAAG apresenta indícios de que essas operações contribuam para o alcance de seus resultados estratégicos, mesmo apresentando um aparente desequilíbrio entre os pilares.

O objetivo geral de propor e apresentar um contexto analítico (ou abordagem) composto por critérios ligados aos pilares ensino, pesquisa e extensão que permita avaliar a contribuição desses critérios para o alcance de resultados estratégicos de uma IES privada, foi ampliado ao iniciar a aplicação proposta no recorte da rede da FAAG. Verificou-se que por se tratar de uma IES privada, a instituição apresentava preocupação com a sustentabilidade financeira, algo que não é comum a todas as IES e que não estava explícito na pesquisa documental realizada na instituição. Desse modo, foi necessário realizar ajustes na abordagem proposta acrescentando ao contexto inicial ligado aos pilares ensino, pesquisa e extensão, o pilar sustentabilidade financeira.

Para a aplicação da abordagem proposta, foram levantados os objetivos traçados pela FAAG para cada um dos pilares e os indicadores de desempenho utilizados para mensurar se os pilares contribuem para a sustentabilidade das operações dessa instituição. Para verificar a importância de equilíbrio dos interesses envolvidos nos relacionamentos na formação dos resultados da rede, foi necessário primeiramente conhecer a dinâmica entre os atores de nível estratégico da rede da FAAG, mediante a análise das principais atividades desenvolvidas por esses atores. De posse dessas atividades, foi possível verificar se elas influenciam na formação

dos resultados da rede da FAAG, ao solicitar que os atores de nível estratégico relacionassem suas atividades com os indicadores de desempenho.

A análise dos relacionamentos do recorte da rede da FAAG apresentou que as atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico estão inferindo nos indicadores de desempenho da instituição, fortalecendo assim sua competitividade. Mas, os resultados da rede poderiam ser mais eficazes, e conseqüentemente, a competitividade poderia ser mais fortalecida, se as atividades desenvolvidas pelos atores de nível estratégico relacionadas aos indicadores de desempenho estivessem mais equilibradas.

Vale ressaltar que, por se tratar de um estudo de caso, as conclusões aqui apresentadas não são base para generalização científica. Além disso, a aplicação da abordagem proposta limitou-se a um recorte da rede da FAAG, que apesar de apresentar uma visão ampla da instituição, não permite tirar conclusões generalizadas para toda a rede da FAAG.

Apesar da facilidade de acesso às informações necessárias à aplicação da abordagem proposta, o tempo de resposta dos atores entrevistados para confirmação das informações coletadas nas entrevistas e para o preenchimento do quadro que relaciona as atividades desenvolvidas com os indicadores de desempenho dos pilares, foi maior que o previsto. Em razão das responsabilidades que esses atores desempenham na instituição, alguns não dispunham de tempo para confirmação das informações.

Visto que os pilares ensino, pesquisa e extensão são comuns a instituições de ensino superior, sugere-se para futuras pesquisas, a aplicação da abordagem proposta na presente dissertação a outras instituições que apresentem os mesmos pilares encontrados na FAAG ou que apresentem um ou mais pilares diferentes dos aqui abordados. Desse modo, mesmo que os indicadores de desempenho sejam específicos a cada IES, poderão ser realizadas reflexões que contribuam para verificar as semelhanças e as diferenças do equilíbrio dos interesses envolvidos para o alcance dos resultados da rede em mais de uma IES, validando com maior peso de cunho científico a abordagem proposta.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadavia C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 4. reimpressão. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008.
- ARAUJO, Marco A. **Administração de produção e operações: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- BARBOSA, Fabio A.; SACOMANO, José B. As redes de negócios e as cadeias de suprimentos: um estudo de caso para compreensão conceitual. In: ENEGEP, Salvador, 2001. **Anais eletrônicos**. Salvador: 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR76_0265.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2010.
- BRANDT, Rogério V. **Redes de empresas: um estudo de caso da rede Las situada na metade sul do Estado Rio Grande do Sul**. 2004. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BRITTO, Jorge N. P. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CALDERON, Adolfo I. Repensando o papel da universidade. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, Junho 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 Mar. 2011.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CESA. **Estatuto do Centro de Ensino Superior de Agudos**. Agudos: 2006.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2007.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVIES, Warnock. Understanding strategy, **Strategy & Leadership**, New York, v. 28, n. 5, p. 25-30, 2000. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872792&show=abstract>>. Acesso em: 17 jun. 2011.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 15, n. 1,

2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772010000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 Mar. 2011.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

FAAG. **Regimento Geral da Faculdade de Agudos**. Agudos: 2005.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Agudos: 2006.

_____. **Planejamento Estratégico da Faculdade de Agudos**. Agudos: 2010.

FUSCO, José P. A.; BUOSI, Gressiqueli R. C.; RUBIATO, Rosangela. Modelo de redes simultâneas para avaliação competitiva de redes de empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 12, n. 12, p. 151-163, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26085.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2010.

_____; SACOMANO, José B. **Alianças em redes de empresas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2009.

GATTORNA, J. L. ; WALTERS, D. W. **Managing the Supply Chain: a strategic perspective**. London: Mac Millan Press Limited, 1996.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDORI , A ; SODA, G. **Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360-1380, 1973. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2776392>>. Acesso em: 05 set. 2010.

_____. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, John Wiley & Sons, v. 1, p. 201-233, 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/202051>>. Acesso em: 14 jun. 2011.

_____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociological**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2780199>>. Acesso em: 14 jun. 2011.

GUIA GEOGRÁFICO. **Mapas de São Paulo**. Disponível em: <www.mapas-sp.com>. Acesso em: 10 out. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Resumo técnico: censo da educação superior de 2010**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>>. Acesso em: 01 Mai. 2012.

JARILLO, J. Carlos. **Strategic networks: creating the borderless organization.** Oxford: Butterworth/Heinemann, 1998.

LAZZARINI, Sérgio G. **Empresas em rede.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEITE, Fernando C. L.; COSTA, Sely M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, Apr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 Mar. 2011.

LIMA, Francisco P. O. **Proposta de uma abordagem metodológica para analisar como os fatores posicionais influenciam as prioridades competitivas.** 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Estadual Paulista “Julio De Mesquita Filho”, Bauru.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 3, dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 Jun. 2011.

_____; FONSECA, Valéria S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. esp., set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000600003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 set. 2011.

MIGUEL, Paulo A. C. **Adoção do estudo de caso na engenharia de produção.** In: MIGUEL, Paulo A. Cauchick (Org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 20. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento.** Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLAVE, Maria E. L.; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, Dec. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 Abr. 2011.

PAROLINI, Cinza. **The value net: a tool for competitive strategy.** Chichester: John Wiley e Sons, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas pra análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. 4. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, Keity de B. **Proposta de uma abordagem para análise dos relacionamentos na rede da FEB/UNESP.** 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Estadual Paulista “Julio De Mesquita Filho”, Bauru.

PUGH, Jonathan; BOURGEOIS III, L. Jay. “Doing” strategy, **Journal of Strategy and Management**, Reino Unido, v. 4, n. 2, p. 172-179, 2011. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1755-425X.htm>. Acesso em: 17 abr. 2011.

RUDUIT, Sandro. Relações interfirmas e emprego na rede de empresas: a experiência de externalização de uma empresa no setor de telecomunicações. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 8, Dec. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222002000200015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 jul. 2011.

SACOMANO NETO, Mário. **Redes: difusão de conhecimento e controle - um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões.** 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2010.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

THIOLLENT, Michel Jean-Marie. O estudo da cooperação no âmbito da engenharia de produção. In: ENEGEP, Rio de Janeiro, 2008. **Anais eletrônicos.** Rio de Janeiro: 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/enegep2008/resumo_pdf/enegep/TN_STO_078_544_11033.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2010.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 47, n. 3, Set. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 set. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Atores do recorte da rede da FAAG

Sigla	Símbolo	Atores Entrevistados
Manten		Centro de Ensino Superior de Agudos
DirAca		Diretoria Acadêmica
DirAdm		Diretoria Administrativa
PesExt		Pesquisa e Extensão
GraAdm		Coordenadoria Curso de Graduação em Administração
GraEng		Coordenadoria Curso de Graduação em Engenharia de Produção
GraPed		Coordenadoria Curso de Graduação em Pedagogia
PosEdu		Coordenadoria Curso de Pós-graduação em Educação
PosGes		Coordenadoria Curso de Pós-graduação em Gestão
SecAca		Secretaria Acadêmica
Atores Internos		
11		Biblioteca
12		Contabilidade
13		Informática
14		Limpeza
15		Manutenção
16		Marketing
17		Recepção
18		Recursos Humanos
19		Secretaria Coordenação
Atores Externos		
20		ACIRA
21		Ajax
22		Ambev
23		APAE - Associação Pais e Amigos dos Excepcionais de Agudos
24		APAE - Associação Pais e Amigos dos Excepcionais de Bauru
25		Associação Brasileira das Franciscanas de Agudos
26		Associação Pais para Integração Escolar da Criança Especial
27		Associação Pedagógica Água do Sobrado
28		Banco Bradesco
29		Banco Real/Santander
30		Bandeirantes Estruturas Metálicas
31		Caetano Tubos Comércio e Engenharia
32		Candidato vestibular
33		Cartonagem Henrique
34		CEAP - Complexo Educacional Adoniran Pagan
35		Centro Educacional Positivo de Piratininga
36		Centro Municipal Educação Especial "Dr. Lucas V. Assunção"
37		CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola
38		Colégio Dinâmico Balão Azul
39		Colégio FAAG
40		Colégio Fênix
41		Colégio São José
42		Conselho Estadual de Educação
43		Conselho Nacional de Educação
44		Conselho Regional de Administração (CRA) de Bauru
45		Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) de Bauru
46		Correios
47		CPFL
48		CRAL

49	◆	Creche Berçário De Cris
50	◆	Cultura Inglesa
51	◆	Diretoria de Ensino de Bauru
52	◆	Discentes
53	◆	Distribuidora de Bebidas Fernandes
54	◆	Docentes
55	◆	Duratex
56	◆	EBARA
57	◆	Educare Escola de Educação Infantil Ltda
58	◆	Egresso
59	◆	EMAPRI Aço e Ferro
60	◆	EMBRAER - Botucatu
61	◆	Empresa de Cobrança Jurídica
62	◆	Empresa Júnior FAAG
63	◆	Empresas Patrocinadoras
64	◆	Escola Criarte Ltda EPP
65	◆	Escola de Educação Infantil Paraíso da Criança
66	◆	Espaço Criança Educação Infantil P&V
67	◆	Fornecedor de Materiais de Consumo Diversos – Comaco
68	◆	Fornecedor de Materiais de Consumo Diversos – Martins
69	◆	Fornecedor de Materiais de Escritório – Kalunga
70	◆	Fornecedor de Materiais de Escritório – Jalovi
71	◆	Fornecedor de Materiais de Limpeza – Prolim
72	◆	Fornecedor de Materiais de Limpeza – Melhoramentos
73	◆	Fornecedor de Material de Informática – Bauruinfo
74	◆	Fornecedor de Material de Informática – Netalfa
75	◆	Fornecedor de Livros – Saraiva
76	◆	Fornecedor de Livros – Atlas
77	◆	Frigorífico Vangelio Mondeli
78	◆	FUNCRAF – Fund. Est. Trat. Deformidades Crânio-Faciais
79	◆	Fundação Estadual do Bem Estar do Menor
80	◆	Graffiti Comunicação
81	◆	Grupo Lwart
82	◆	Grupo NP
83	◆	Home Host
84	◆	Ind. Química Farmacêutica Schering Plough S/A
85	◆	Indústria Tudor
86	◆	Lar Escola Rafael Maurício
87	◆	LP Net
88	◆	Mezzani Massas Alimentícias
89	◆	Ministério da Educação (MEC)
90	◆	Ministérios de Angola
91	◆	Nana Nenê S/C
92	◆	Net View
93	◆	Papelco
94	◆	Plasutil
95	◆	Polimáquinas
96	◆	Prefeitura Municipal de Agudos
97	◆	Prefeitura Municipal de Areiópolis
98	◆	Prefeitura Municipal de Bauru
99	◆	Prefeitura Municipal de Piratininga
100	◆	Prevê Ensino
101	◆	PROFORM
102	◆	Recanto Infantil Serelepe
103	◆	SEBRAE
104	◆	SERVIMED
105	◆	Sindicato dos Bancários
106	◆	Sistema ETAPA de Ensino

107	◆	Souza Reis
108	◆	Sukest
109	◆	Supermercados Confiança
110	◆	TAM
111	◆	Telefônica
112	◆	Tilibra
113	◆	TOTVS Sistemas
114	◆	Unidade de Ensino e Educação Infantil Tia Zi
115	◆	UNIMED
116	◆	Universidade de Bengela
117	◆	Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
118	◆	Universidade Metodista
119	◆	Universidade Oscar Ribas
120	◆	Volvo - Pederneiras
121	◆	WAL MART Brasil S/A
122	◆	White Martins Gases Industriais

APÊNDICE B – Relação entre atividades dos atores entrevistados e indicadores

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores	Ensino							Pesquisa					Extensão						Sustentabilidade Financeira										
		Satisfação do aluno	Participação em eventos	Palestras	Cursos (grad, pós, extensão)	Titulação dos docentes	Publicação mat. didático	Avaliações externas	Avaliações internas	Eventos (cult. científicos)	Orientações	Bolsistas	Publicações	Recursos Ag. de Fomento	Egressos trabalhando	Ex-alunos que fazem pós	Visitas técnicas	Campanhas publicitárias	Projetos sociais	Usuários da comunidade	Novas tecnologias	Mensalidades	Apuração de Custos	Taxa de evasão	Coefficiente de Inadimplência	Cursos e Treinamentos	Aquisições de recursos	Pagamento de Despesas		
Mantenedora	Integrar o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	X							X	X			X	X																
	Aprovar alteração de matriz curricular				X		X														X	X								
	Prestar contas através de Balanços																				X	X	X	X	X	X	X	X		
	Administrar recursos gerados pela faculdade																				X	X	X	X	X	X	X	X		
	Captar recursos para a faculdade												X								X	X								
	Avaliar e aprovar o Plano de Carreira Docente				X			X	X			X	X																X	
	Orientar quanto a utilização dos recursos																X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Tomar decisões que envolvam questões financeiras																X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Visitar os Ministérios de Angola				X																				X					
	Desenvolver projetos de cursos de extensão em Angola				X																				X					
Consultoria de Gestão Acadêmica em Angola																								X						

Continua

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores	Ensino							Pesquisa				Extensão						Sustentabilidade Financeira										
		Satisfação do aluno	Participação em eventos	Palestras	Cursos (grad, pós, extensão)	Tritulação dos docentes	Publicação mat. didático	Avaliações externas	Avaliações internas	Eventos (Cult. científicos)	Orientações	Bolsistas	Publicações	Recursos Ag. de Fomento	Egressos trabalhando	Ex-alunos que fazem pós	Visitas técnicas	Campanhas publicitárias	Projetos sociais	Usuários da comunidade	Novas tecnologias	Mensalidades	Apuração de Custos	Taxa de evasão	Coefficiente de inadimplência	Cursos e Treinamentos	Aquisições de recursos	Pagamento de Despesas	
Diretoria Acadêmica	Processo seletivo				X			X			X											X	X						
	Deferir matrículas de graduação				X			X			X												X	X					
	Deferir matrículas de pós-graduação				X			X																					
	Análise preliminar do histórico escolar	X			X																								
	Lançamento e comprovação de informações do ProUni	X			X			X			X												X	X					
	Abertura de cursos de graduação	X			X	X		X	X								X						X	X			X		
	Abertura de cursos de pós-graduação	X			X	X		X	X					X	X		X						X	X			X		
	Garantir a legalidade dos cursos em atividade	X						X	X																				
	Presidir Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	X			X	X		X	X		X	X																	
	Presidir Comissão de Ética	X			X			X	X																				
	Desenvolver PDI	X			X	X		X	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	Desenvolver Cursos de Extensão na área de Pedagogia	X			X									X									X	X			X		
	Atender discentes	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X									X					
	Atender docentes		X	X	X	X		X	X	X	X	X						X						X	X		X		
	Divulgar material didático apostilado							X				X					X										X		
	Processo de validação de estudos de alunos estrangeiros	X			X																		X	X					

Continuação

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores	Ensino							Pesquisa				Extensão					Sustentabilidade Financeira										
		Satisfação do aluno	Participação em eventos	Palestras	Cursos (grad, pós, extensão)	Tributação dos docentes	Publicação mat. didático	Avaliações externas	Avaliações internas	Eventos (Cult. científicos)	Orientações	Bolsistas	Publicações	Recursos Ag. de Fomento	Egressos trabalhando	Ex-alunos que fazem pós	Visitas técnicas	Campanhas publicitárias	Projetos sociais	Usuários da comunidade	Novas tecnologias	Mensalidades	Apuração de Custos	Taxa de evasão	Coefficiente de inadimplência	Cursos e Treinamentos	Aquisições de recursos	Pagamento de Despesas
Diretoria Administrativa	Pagamentos															X					X	X	X	X	X	X	X	X
	Bolsas para alunos										X		X									X	X					X
	Elaborar fluxo de caixa										X		X									X	X	X	X	X	X	X
	Acompanhar fluxo de caixa										X		X									X	X	X	X	X	X	X
	Conciliação bancária																					X	X	X	X	X	X	X
	Negociar com instituições bancárias																									X	X	
	Aprovar campanhas publicitárias de graduação																X											
	Aprovar campanhas publicitárias de pós-graduação																X											
	Aprovar campanhas publicitárias de eventos culturais									X							X	X										
	Aprovar campanhas publicitárias de eventos científicos							X		X							X											
	Levantar custos para abertura de novos cursos				X	X																X	X	X		X	X	X
	Controle de inadimplência																					X		X	X			X
	Negociar com inadimplentes																					X		X	X			X
	Levantar custos de cursos e treinamento específicos																						X			X	X	X
Gerenciar infraestrutura da instituição	X		X	X			X	X	X									X	X		X			X	X	X	X	
Pesquisa e Extensão	Analisar indicadores de desempenho	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X														
	Analisar os resultados da Avaliação Institucional	X	X	X		X		X	X		X		X	X														
	Abertura de novos cursos	X			X									X							X	X			X	X		
	Desenvolver e supervisionar projetos sociais								X			X						X	X							X		
	Desenvolver e supervisionar eventos científicos		X	X			X	X	X	X		X	X													X		

Continuação

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores	Ensino							Pesquisa					Extensão						Sustentabilidade Financeira								
		Satisfação do aluno	Participação em eventos	Palestras	Cursos (grad, pós, extensão)	Titulação dos docentes	Publicação mat. didático	Avaliações externas	Avaliações internas	Eventos (Cult. científicos)	Orientações	Bolsistas	Publicações	Recursos Ag. de Fomento	Egressos trabalhando	Ex-alunos que fazem pós	Visitas técnicas	Campanhas publicitárias	Projetos sociais	Usuários da comunidade	Novas tecnologias	Mensalidades	Apuração de Custos	Taxa de evasão	Coefficiente de inadimplência	Cursos e Treinamentos	Aquisições de recursos	Pagamento de Despesas
Coordenação de Administração	Atender discentes	X	X	X				X		X				X	X	X							X					
	Atender docentes		X	X		X		X		X																		
	Presidir o Conselho de Curso	X	X	X	X			X	X	X		X																
	Trancamentos de matrículas	X																				X		X				
	Analisar histórico escolar	X																				X						
	Levantamento de alunos com pendências em disciplinas	X																				X						
	Monitorar a frequência dos alunos	X																					X					
	Integrar o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	X			X			X																				
	Horário de aulas	X				X																X						X
	Recrutar e selecionar docentes	X				X		X														X						X
	Monitorar conteúdo e carga horária dos Planos de Ensino	X						X																				
	Semana de Administração	X	X	X				X	X									X		X								
	Congresso de Iniciação Científica	X	X					X	X	X	X	X	X					X										
	Levantamento de alunos formandos	X												X	X													
	Levantamento do melhor aluno formando	X												X	X													
	Visitas técnicas	X						X									X											
	Apresentações de Trabalhos de Conclusão de Curso	X								X		X																
	Análise da pesquisa de avaliação sobre docentes	X						X																				
	Supervisionar atividades da Empresa Júnior FAAG							X		X										X								

Continuação

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores	Ensino							Pesquisa				Extensão					Sustentabilidade Financeira											
		Satisfação do aluno	Participação em eventos	Palestras	Cursos (grad, pós, extensão)	Tritulação dos docentes	Publicação mat. didático	Avaliações externas	Avaliações internas	Eventos (Cult. científicos)	Orientações	Bolsistas	Publicações	Recursos Ag. de Fomento	Egressos trabalhando	Ex-alunos que fazem pós	Visitas técnicas	Campanhas publicitárias	Projetos sociais	Usuários da comunidade	Novas tecnologias	Mensalidades	Apuração de Custos	Taxa de evasão	Coefficiente de inadimplência	Cursos e Treinamentos	Aquisições de recursos	Pagamento de Despesas	
Coordenação Engenharia de Produção	Contratação de docentes					X		X														X					X		
	Acompanhamento pedagógico dos docentes	X						X																					
	Ementas das disciplinas																												
	Consultar a legislação																												
	Semana de Engenharia de Produção	X	X	X					X																				
	Abertura de novos cursos	X			X	X		X	X									X								X			
	Visitas técnicas	X														X													
	Atender discentes	X								X																			
	Atender docentes										X																		
	Analisar histórico escolar	X																					X						
Análise da pesquisa de avaliação sobre docentes								X																					
Coordenação de Pedagogia	Presidir o Conselho de Curso	X			X																								
	Trancamentos de matrículas	X																				X		X					
	Analisar histórico escolar	X																				X							
	Pendências de disciplinas e atividades	X								X																			
	Monitorar frequência de docentes										X																	X	
	Monitorar frequência de alunos	X									X																		
	Integrar o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	X			X						X																		
	Monitorar conteúdo e carga horária dos Planos de Ensino	X									X																		
	Sugerir alterações curriculares	X			X																								
	Jornada Pedagógica	X	X	X					X			X						X	X										
Apresentações de Trabalhos de Conclusão de Curso	X								X																				
Análise da pesquisa de avaliação sobre docentes										X																			
Atender discentes	X									X																			

Continuação

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores	Ensino							Pesquisa					Extensão					Sustentabilidade Financeira										
		Satisfação do aluno	Participação em eventos	Palestras	Cursos (grad, pós, extensão)	Titulação dos docentes	Publicação mat. didático	Avaliações externas	Avaliações internas	Eventos (Cult. científicos)	Orientações	Bolsistas	Publicações	Recursos Ag. de Fomento	Egressos trabalhando	Ex-alunos que fazem pós	Visitas técnicas	Campanhas publicitárias	Projetos sociais	Usuários da comunidade	Novas tecnologias	Mensalidades	Apuração de Custos	Taxa de evasão	Coeficiente de inadimplência	Cursos e Treinamentos	Aquisições de recursos	Pagamento de Despesas	
Coordenação de Pós-graduação em Educação	Estudar a legislação vigente						X	X																					
	Abertura de novos cursos	X			X	X	X							X	X		X					X	X				X	X	
	Contratar docentes					X		X															X					X	
	Atender alunos	X	X					X							X														
	Atender docentes							X																					
	Manter cronograma de aulas atualizado	X						X																					
	Acompanhar entrega de documentação do docente							X																				X	
	Verificar pendências de notas	X						X																					
	Verificar documentação (prontuário) de alunos	X						X																					
	Análise de Acordo de Cooperação de estágio	X								X																			
	Análise do histórico escolar de alunos transferidos	X																				X							
	Fornecer informações sobre os cursos a interessados	X																				X							
	Conferir documentação para emissão do certificado de conclusão	X						X																					
	Acompanhar fluxo de caixa																					X	X	X					X

Continuação

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores	Ensino							Pesquisa					Extensão					Sustentabilidade Financeira									
		Satisfação do aluno	Participação em eventos	Palestras	Cursos (grad, pós, extensão)	Titulação dos docentes	Publicação mat. didático	Avaliações externas	Avaliações internas	Eventos (Cult. científicos)	Orientações	Bolsistas	Publicações	Recursos Ag. de Fomento	Egressos trabalhando	Ex-alunos que fazem pós	Visitas técnicas	Campanhas publicitárias	Projetos sociais	Usuários da comunidade	Novas tecnologias	Mensalidades	Apuração de Custos	Taxa de evasão	Coefficiente de inadimplência	Cursos e Treinamentos	Aquisições de recursos	Pagamento de Despesas
Coordenação Pós-graduação Gestão	Elaborar calendário de aulas	X																										
	Campanhas de captação de alunos													X		X					X							
	Acompanhar inscrições	X																			X							
	Contatar alunos em potencial													X		X					X							
	Negociar valores com alunos																				X	X	X					X
	Definir Docentes					X		X																				X
	Relacionar docentes às disciplinas					X		X																				
	Contatar docentes							X																				
	Acompanhar preparação da estrutura física	X																									X	
	Analisar <i>feedbacks</i> de alunos e docentes	X						X																				
	Analisar pesquisa de satisfação	X						X																				
	Mapa de Orientações das monografias	X							X																			
	Mapa de Apresentação das monografias	X							X																			
	Consultar legislação				X																							
	Acompanhar fluxo de caixa																				X	X	X					X
	Visitas técnicas	X						X									X											

Continuação

Atores	Atividades Desenvolvidas pelos Atores	Ensino							Pesquisa					Extensão						Sustentabilidade Financeira									
		Satisfação do aluno	Participação em eventos	Palestras	Cursos (grad, pós, extensão)	Titulação dos docentes	Publicação mat. didático	Avaliações externas	Avaliações internas	Eventos (Cult. científicos)	Orientações	Bolsistas	Publicações	Recursos Ag. de Fomento	Egressos trabalhando	Ex-alunos que fazem pós	Visitas técnicas	Campanhas publicitárias	Projetos sociais	Usuários da comunidade	Novas tecnologias	Mensalidades	Apuração de Custos	Taxa de evasão	Coefficiente de inadimplência	Cursos e Treinamentos	Aquisições de recursos	Pagamento de Despesas	
Secretaria Acadêmica	Efetuar matrículas																				X								
	Trancar matrículas																						X						
	Requerimentos	X																											
	Aproveitamento de disciplinas cursadas em outra faculdade	X																				X							
	Emitir e enviar diplomas para registro	X																											
	Protocolar o recebimento de Trabalhos de Conclusão de Curso	X								X																			
	Emitir carteirinhas de estudante	X																											
	Lançar frequência																												
	Lançar notas																												
	Controlar licença maternidade																												
	Lançar atividades complementares																												
	Organizar pastas de alunos																												
	Enviar documentos para arquivo morto																												
	Receber mensalidades																					X							
	Lançar Plano de Ensino																												
	Lançar grade (matriz) curricular																												
Abrir turmas e disciplinas																													

Conclusão

ANEXOS

ANEXO A – Questionário de Avaliação Didática e de Disciplina

Prezado(a) Estudante:

Acreditamos que cada aluno tem uma valiosa contribuição a dar na identificação de problemas e na formulação de propostas para o aprimoramento de seu Curso de da Faculdade de Agudos (FAAG) como um todo.

Esperamos contar com sua colaboração em mais esta etapa do nosso trabalho de Auto-Avaliação, organizado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA).

O formulário que você está recebendo contém uma série de indicadores gerais para que possamos avaliar a FAAG como um todo e o Curso de Graduação que você frequenta atualmente.

Sua participação é muito importante. Obrigado por contribuir com o processo de auto-avaliação da FAAG.

Leia atentamente cada uma das afirmativas abaixo e, após refletir acerca delas, responda-as utilizando-se das categorias abaixo relacionadas.

Categoria de resposta:

- Não Sei e Não se Aplica
- Concordo Mais do que Discordo
- Discordo Totalmente
- Concordo Totalmente
- Discordo Mais do que Concordo

Questionário de Avaliação Didática e de Disciplina Semestre e Ano

1. O professor apresentou o plano de ensino da disciplina no início do curso?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Cumpriu o programa e atingiu os objetivos do semestre?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Possui domínio, conhecimento e experiência para expor o conteúdo da disciplina?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. O professor estimula a busca de experiências externas e aproveita o conhecimento da classe em suas aulas?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Diversificou a metodologia nas aulas e nas avaliações durante o curso?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ensinou e realizou avaliações coerentes com os assuntos apresentados?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Os conteúdos ensinados têm aplicabilidade no campo profissional?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. O professor mostra-se disposto a resolver dúvidas ou pendências em aula ou fora dela?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. O professor é pontual e respeita os horários estabelecidos pela faculdade?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. O professor procura discutir a avaliação, analisando seus resultados?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Estabelece bom relacionamento acadêmico com os alunos?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Há integração desta disciplina com as demais do curso?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. A bibliografia da disciplina é compatível com os objetivos e o que foi apresentado no semestre?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Você considera esta disciplina importante para sua formação?

Professor/Disciplina	Não Sei e Não se Aplica (1)	Discordo Totalmente (2)	Discordo Mais do que Concordo (3)	Concordo Mais do que Discordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Professor 1 - Disciplina 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 2 - Disciplina 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 3 - Disciplina 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 4 - Disciplina 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professor 5 - Disciplina 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO B – Pesquisa Aluno Egresso

1- Sexo

Masculino Feminino

2- Ano de Nascimento: _____

3- Estado Civil

Solteiro Casado/Amasiado Separado/Divorciado Viúvo

4- Ano de conclusão do Curso: _____

5- Principal ocupação

profissional liberal funcionário público empresário professor
 assalariado outros: qual? _____

6- Você já trabalhava antes de iniciar o curso nesta Instituição?

Sim Não Cargo/Função: _____ Salário: _____

7- Se empresário, especificar o ramo

agricultura indústria comércio serviço

8- Renda pessoal

de 01 a 03 sm de 04 a 10 sm de 11 a 20 sm mais de 20 sm

9- Renda familiar

de 01 a 03 sm de 04 a 10 sm de 11 a 20 sm mais de 20 sm

10- Seu cônjuge exerce atividade remunerada

sim não

11- A casa onde mora é

própria alugada outros _____

12- Se sua casa é própria, ela tem

até 60 m² de 61 m² a 100 m² de 101 m² a 150 m² mais de 150 m²

13- Quais e quantos dos itens abaixo você possui em sua residência?

rádio TV em cores aspirador máquina de lavar
 vídeo-cassete geladeira forno microondas automóvel

14- Sua residência é servida por empregada mensalista?

sim não

15- Seu curso foi custeado

Integralmente por mim Integralmente por meus pais
 Complementado pela ajuda de meus pais Fui bolsista

16- Antes de ingressar no curso você possuía carro?

Sim Não

17- Você adquiriu carro durante a realização do curso?

Sim Não

18- Comparando sua formação intelectual hoje com a de seus pais ela é

A mesma Superior Muito superior

19- Comparando a sua situação econômica-social hoje com a de sua família ela é:

A mesma Inferior a de minha família Melhor Bem melhor

20- Você realizou seus estudos de 1º Grau em

Escola pública Escola particular

21- Você realizou seus estudos de 2º Grau em

Escola pública Escola particular

22- Em quantos anos você concluiu seu curso?

4 anos 5 anos 6 anos Mais de 6 anos

23- Antes de concluir o curso, você já havia frequentado outro curso de nível superior:

Sim, mas não terminei Sim, e terminei Não

24- Durante o curso você participou de seminários, palestras, cursos de extensão que a Escola ofereceu?

Sim Não

- 25- Durante o curso você participou de seminários, palestras, cursos de extensão oferecidos por outras Instituições?**
() Sim () Não
- 26- Você participou do Congresso de Iniciação Científica (CIC) da ASSER?**
() Sim () Não
- 27- Você apresentou trabalho no Congresso de Iniciação Científica (CIC)?**
() Sim () Não
- 28- Você participou de congressos promovidos por outras instituições?**
() Sim () Não
- 29- Ao longo do curso, sua situação profissional melhorou (foi promovido, encontrou um trabalho melhor, etc)?**
() Sim () Não
- 30- Ao longo do curso, você obteve aumentos de salário em seus empregos?**
() Sim () Não
- 31- Ao longo do curso, você exerceu atividades de estágio?**
() Sim () Não
- 32- Ao longo do curso, você se utilizou do Banco de Empregos?**
() Sim () Não
- 33- Com que frequência você lê livros técnicos da sua área de formação:**
() Muita () Pouca () Nenhuma
- 34- Para você o seu curso foi**
() Totalmente teórico () Totalmente prático () Mais teórico que prático
() Mais prático que teórico () Teórico e prático em dosagens iguais
- 35- O curso lhe preparou para um bom relacionamento interpessoal e para o trabalho em equipe no seu ambiente de trabalho?**
() Sim () Não
- 36- O curso lhe preparou para tomar decisões**
() Sim () Não
- 37- O curso lhe proporcionou o domínio de uma linguagem técnica, própria de sua área?**
() Sim () Não
- 38- Como você enquadraria o sistema de avaliação adotado pela Instituição**
() Fraco () Médio () Forte
- 39- E com relação à sua frequência às aulas**
() Fraca () Média () Forte
- 40- E com relação ao volume de trabalho passado pelos professores**
() Fraco () Médio () Forte
- 41- Como você classificaria seu esforço para estudar e se formar**
() Fraco () Médio () Forte
- 42- O curso proporcionou à você uma melhoria na sua comunicação oral e escrita?**
() Sim () Não
- 43- Atualmente você exerce a profissão de Administrador?**
() Sim () Não
- 44- Você participou do provão?**
() Sim () Não
- 45- Você entregou a prova em branco?**
() Sim () Não
- 46- Você fez apenas os testes?**
() Sim () Não
- 47- Você fez toda a prova?**
() Sim () Não

Sugestões

ANEXO C – Avaliação Institucional com Colaboradores

Prezado(a) Colaborador(a):

O formulário que você está recebendo contém uma série de indicadores gerais para que possamos avaliar a FAAG como um todo.

Sua participação é muito importante. Obrigado por contribuir com o processo de auto-avaliação da FAAG.

Leia atentamente cada uma das afirmativas abaixo e, após refletir acerca delas, responda-as utilizando-se das categorias abaixo relacionadas.

Categoria de resposta:

- Não Sei e Não se Aplica
- Discordo Totalmente
- Discordo Mais do que Concordo
- Concordo Mais do que Discordo
- Concordo Totalmente

1) Os meios utilizados pela FAAG para a comunicação com a comunidade (site na internet, jornal FAAG Acontece, anúncios em jornal, etc.) são suficientes para divulgação das atividades da faculdade.

2) Tem fácil e contínuo acesso a informações referentes aos mais diversos aspectos ligados a faculdade como um todo e aos serviços oferecidos.

3) É previamente informado quando ocorrem mudanças de procedimentos que afetam sua rotina de trabalho.

4) Conhece o Regimento Interno da FAAG.

5) As informações disponibilizadas pela Direção da FAAG são completas, claras e atualizadas.

6) Diante de situações que demandam procedimentos administrativos da Direção da faculdade, o atendimento tem sido suficiente.

7) Diante de dificuldades profissionais, ou mesmo pessoais, o apoio que você tem recebido da Direção da faculdade tem sido suficiente.

8) A Direção da faculdade atende às suas expectativas quanto ao encaminhamento e resolução dos problemas apresentados.

9) A Diretora da faculdade mantém um contato frequente com você.

10) Tem recebido feedback da Direção da faculdade sobre a qualidade de seu trabalho.

11) A Direção preocupa-se com o bom relacionamento do grupo de funcionários.

12) As decisões tomadas pela Direção são baseadas em fatos concretos e não pré-julgamentos.

13) A Direção está empenhada em aumentar a eficiência da faculdade como um todo.

14) Tem participado das decisões relacionadas a Faculdade, através do representante dos funcionários no CONSEPE – Conselho de Ensino e Extensão.

15) A FAAG é um lugar motivador para você trabalhar.

16) Identifica, no ambiente interno geral da FAAG, a filosofia do trabalho em equipe.

17) Identifica, entre os funcionários, a existência de "panelinhas".

18) Na FAAG o trabalho é orientado para os resultados a médio e longo prazo.

19) Conhece os objetivos e estratégias de sua área de trabalho.

20) É claramente orientado a executar seu trabalho, priorizando as atividades em ordem de importância.

21) Identifica, na FAAG, a disposição de todos em compartilhar informações e idéias sobre o trabalho.

22) A FAAG incentiva o seu envolvimento nos processos de planejamento e implantação de melhorias.

23) Tem oportunidades de utilizar suas habilidades no exercício de sua função

24) Na FAAG, sabe o que se espera do seu trabalho

25) Na FAAG, pode expressar livremente seus pontos de vista, sem medo de punições.

26) A direção mostra-se aberta a acolher e implantar novas idéias.

- 27) Identifica a existência de um bom relacionamento entre alunos, professores e funcionários.
- 28) A estrutura da FAAG se preocupa com o meio-ambiente.
- 29) Responsabilidade social é uma preocupação da FAAG.
- 30) A FAAG é uma faculdade sólida e confiável.
- 31) O planejamento interno da FAAG é direcionado a satisfação dos alunos.
- 32) A FAAG transmite uma imagem positiva ao público externo.
- 33) Obtém reconhecimento pelo seu empenho em atingir as metas estabelecidas.
- 34) Sente-me satisfeito por trabalhar na FAAG.
- 35) Deixaria a FAAG por outra proposta de trabalho para ganhar 10% a mais em outra empresa.
- 36) Tem conhecimento de um plano de carreira existente para funcionários da FAAG.
- 37) O plano de carreira para os funcionários da FAAG é suficiente e satisfatório.
- 38) Percebe que seu trabalho lhe possibilita crescer profissionalmente.
- 39) A FAAG possui critérios definidos e claros para promoções.
- 40) Tem um salário condizente com sua função e com o mercado.
- 41) Tem conhecimento da existência de uma política institucional de qualificação profissional (estímulo a participação em cursos, treinamentos, programas de qualificação, especializações ou similares) que melhora o seu desempenho profissional.
- 42) Nas ocasiões em que solicitou, recebeu apoio institucional sob a forma de afastamento, para participação em atividades de qualificação profissional.
- 43) Nas ocasiões em que solicitou, recebeu apoio institucional sob a forma de auxílio financeiro para despesas com transporte, alimentação, hospedagem e/ou taxa de inscrição e mensalidades, para participação em atividades de qualificação profissional.
- 44) As características de infra-estrutura do setor (espaço, acústica, iluminação, isolamento térmico, ventilação, mobiliário e limpeza) criam condições favoráveis ao seu trabalho.
- 45) Existem equipamentos de apoio e material de consumo em quantidade suficiente para o desempenho de suas atividades.
- 46) A qualidade dos equipamentos de apoio e material de consumo é adequada às suas necessidades.
- 47) A conservação, higiene e limpeza dos sanitários atende às suas necessidades.
- 48) A área de lazer e convivência é suficiente.
- 49) Os serviços oferecidos pela cantina instalada na faculdade atendem às suas necessidades.
- 50) Os serviços de reprografia (xerox) instalados na faculdade atendem às suas necessidades de trabalho do seu setor.
- 51) As condições de segurança geral da faculdade são adequadas às suas necessidades.
- 52) O atendimento que recebo diante de situações que demandam procedimentos administrativos de ordem financeira tem sido suficiente.
- 53) As informações disponibilizadas pelo Setor Financeiro são completas, claras e atualizadas.
- 54) O espaço físico é compatível com o desempenho das suas atividades profissionais ou de enriquecimento cultural.
- 55) O acervo bibliográfico (livros, periódicos, CD-ROM e fitas de vídeo) é adequado às suas necessidades profissionais e de enriquecimento cultural.
- 56) As condições de empréstimo dos livros são adequadas às suas necessidades.
- 57) A organização dos livros, jornais, revistas, fitas de vídeo e outros materiais facilita a consulta e o empréstimo.
- 58) O horário de funcionamento, das 8h às 22:00h, atende às suas necessidades.
- 59) As informações disponibilizadas pela Biblioteca são completas, claras e atualizadas.

ANEXO D – Avaliação Institucional com Alunos

Prezado(a) Aluno(a):

O formulário que você está recebendo contém uma série de indicadores gerais para que possamos avaliar a FAAG como um todo.

Sua participação é muito importante. Obrigado por contribuir com o processo de auto-avaliação da FAAG.

Leia atentamente cada uma das afirmativas abaixo e, após refletir acerca delas, responda-as utilizando-se das categorias abaixo relacionadas.

Categoria de resposta:

- Não Sei e Não se Aplica
- Discordo Totalmente
- Discordo Mais do que Concordo
- Concordo Mais do que Discordo
- Concordo Totalmente

Assinale com “x” o Curso/turno de funcionamento em que está matriculado:

() Administração () Engenharia de Produção () Pedagogia () Turismo

Ano de ingresso no Curso:

1. Os meios utilizados pela FAAG para a comunicação com a comunidade (site na internet, jornal FAAG Acontece, anúncios em jornal, programas de televisão e etc.) são suficientes para a divulgação das atividades da faculdade.
2. A maneira que o processo seletivo é divulgado (local, data, horários e procedimentos das provas) supre as necessidades dos interessados e da comunidade em geral.
3. Os procedimentos adotados pela FAAG para divulgar os resultados do processo seletivo são adequados (eficientes e eficazes).
4. Existe fácil e contínuo acesso a informações referentes aos mais diversos aspectos ligados a Faculdade como um todo e aos serviços oferecidos (cursos, atividades extra-curriculares, bolsas de estudo, programas de extensão, etc.).
5. Os alunos são previamente informados quando ocorrem mudanças de procedimentos que afetam sua rotina acadêmica.
6. Os alunos conhecem o Regimento Interno da FAAG.
7. As informações disponibilizadas pela Direção da FAAG são completas, claras e atualizadas.
8. Diante de situações que demandam procedimentos administrativos da Direção da Faculdade, o atendimento tem sido suficiente.
9. A FAAG é um lugar motivador para se estudar.
10. É possível sentir que na FAAG o trabalho é orientado para os resultados a longo prazo.
11. A FAAG incentiva seus alunos a envolverem-se nos processos de planejamento e implantação de melhorias.
12. Os professores, coordenadores e direção mostram-se abertos a acolher e implantar novas idéias.
13. É possível identificar a existência de um bom relacionamento entre alunos, professores e funcionários.
14. Os diretores e coordenadores praticam o que pregam.
15. É possível identificar que a FAAG se preocupa com o meio-ambiente.
16. É possível identificar que responsabilidade social é uma preocupação da FAAG.
17. Os alunos identificam a FAAG como uma Faculdade sólida e confiável.
18. O planejamento interno da FAAG é direcionado para a satisfação do aluno.
19. O espaço físico das salas de aula (tamanho das salas) é suficiente para abrigar confortavelmente o número de alunos matriculados nas turmas.
20. As características de infra-estrutura das salas de aula (acústica, iluminação, isolamento térmico, ventilação, mobiliário e limpeza) criam condições favoráveis ao estudo.
21. Existem equipamentos de apoio (vídeo, retro-projetor, TV e computador) em quantidade suficiente para o uso nas aulas.
22. A conservação, higiene e limpeza dos sanitários atende às necessidades dos alunos.

23. As acomodações e a área de convivência (pátio) são suficientes para as demandas dos alunos.
24. Os serviços oferecidos pela cantina instalada na Faculdade atendem às necessidades dos alunos.
25. Os serviços de reprografia (xerox) instalados na Faculdade atendem às necessidades dos alunos.
26. As condições de segurança geral da Faculdade são adequadas.
27. Os alunos são devidamente informados sobre os procedimentos necessários para efetivar matrícula (prazo, documentos necessários, recolhimentos de taxas de matrícula, etc).
28. Diante de situações que demandam procedimentos administrativos acadêmicos (encaminhamento de requerimentos, solicitação de documentos, etc.) o atendimento aos alunos tem sido satisfatório.
29. As informações disponibilizadas pela Secretaria Acadêmica são completas, visíveis, claras e atualizadas.
30. Ao se matricular os alunos são adequadamente atendidos pelos funcionários responsáveis pelo Setor Financeiro.
31. Diante de situações que demandam procedimentos administrativos de ordem financeira (mudança de datas de vencimento, segunda via de boletos de pagamento, etc.) o atendimento aos alunos tem sido adequado.
32. As informações disponibilizadas pelo Setor Financeiro são completas, visíveis, claras e atualizadas.
33. O espaço físico é apropriado para o desempenho das atividades acadêmicas dos alunos.
34. As características de infra-estrutura (iluminação, refrigeração, acústica, ventilação, mobiliário e limpeza) criam condições favoráveis para o desenvolvimento das atividades de estudo e pesquisa.
35. O acervo bibliográfico (livros na área do curso) é adequado às necessidades dos alunos.
36. O acervo (periódicos, CD-ROM e fitas de vídeo) é adequado às necessidades dos alunos.
37. A bibliografia básica recomendada nas disciplinas está disponível, em quantidade suficiente, para consulta e empréstimo dos alunos.
38. As condições de empréstimo dos livros são adequadas às necessidades dos alunos.
39. A organização dos livros, jornais, revistas, fitas de vídeo e outros materiais facilita a consulta e o empréstimo.
40. O horário de funcionamento, das 8h às 22:00h, atende as necessidades acadêmicas de estudo e trabalho.
41. Os estudantes são adequadamente atendidos pelos funcionários responsáveis pelos serviços da Biblioteca.
42. As informações disponibilizadas pela Biblioteca são completas, claras e atualizadas.
43. A quantidade de laboratórios existente é suficiente para atender às necessidades acadêmicas de estudo e trabalho dos alunos.
44. As características de infra-estrutura (iluminação, climatização, acústica, ventilação, mobiliário e limpeza) criam condições favoráveis para o desenvolvimento das atividades de estudo e pesquisa.
45. O número de computadores existente no Laboratório é adequado às necessidades de ensino e pesquisa dos alunos da FAAG.
46. O número de impressoras existente é adequado às necessidades dos alunos da FAAG.
47. O grau de atualização, conservação, manutenção dos equipamentos e acesso a internet são suficientes e satisfatórios.
48. Os softwares disponíveis para uso no Laboratório são suficientes para o desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa dos alunos.
49. O horário de funcionamento do Laboratório, das 8h às 22:10h, atende às necessidades acadêmicas de estudo e trabalho, bem como as informações são apresentadas com clareza.
50. Os estudantes são adequadamente atendidos pelos funcionários responsáveis pelos serviços do Laboratório.
51. O curso promove e estimula o cultivo, a defesa e a difusão de valores referentes à responsabilidade social, justiça, liderança e ética profissional.
52. O curso tem proporcionado uma formação humanística e uma visão global da realidade social, política, econômica e cultural.
53. O curso vem permitindo o desenvolvimento de uma sólida formação técnica e científica.
54. As atividades do curso têm contribuído decisivamente para o desenvolvimento da capacidade de análise crítica e argumentativa.

55. As atividades desenvolvidas ao longo do curso têm permitido o desenvolvimento das habilidades de trabalho em grupo.
56. As atividades desenvolvidas ao longo do curso têm promovido o desenvolvimento de habilidades de comunicação (oral, visual, gestual, corporal, etc).
57. As atividades desenvolvidas ao longo do curso têm promovido o desenvolvimento de habilidades de comunicação escrita através de documentos técnicos, relatórios, ensaios, etc.
58. Os estudantes têm tido oportunidade de utilizar suas habilidades nas tarefas acadêmicas propostas pelo curso.
59. O curso permite boas perspectivas de ingresso no mercado de trabalho dentro da área de formação profissional.
60. As atividades desenvolvidas ao longo do curso conduzem a uma formação profissional voltada para o mercado profissional.
61. O curso tem contribuído favoravelmente para o atual desempenho profissional dos estudantes.
62. O curso permite ao estudante vislumbrar a possibilidade de proporcionar real crescimento profissional.
63. Os alunos são informados suficientemente acerca da estrutura curricular do curso (grade de disciplinas, cargas horárias, seqüência das disciplinas, etc.)
64. De modo geral, pode-se afirmar que existe uma boa distribuição de carga horária entre as diferentes disciplinas que compõem a estrutura curricular do curso.
65. De modo geral, pode-se afirmar que a seqüência (fluxo) das disciplinas ao longo da grade curricular do curso obedece a um bom encadeamento lógico e que favorece o processo de aprendizagem.
66. Se seu curso possui optativas, a oferta destas disciplinas optativas tem sido suficiente e vem atendendo a demanda do conjunto dos alunos.
67. As disciplinas que compõem a estrutura curricular do curso possui conteúdo e bibliografia atualizados e compatíveis com a realidade regional.
68. Existe uma efetiva articulação entre as diferentes disciplinas que compõem a grade curricular do curso.
69. Existe uma efetiva relação entre teoria e prática ao longo do curso.
70. A carga horária exigida para as atividades de estágio supervisionado é adequada ao bom desenvolvimento profissional.
71. A estrutura do curso tem permitido suficientes condições de orientação e supervisão do estágio supervisionado.
72. As atividades de estágio supervisionado têm contribuído efetivamente para a identificação das características de trabalho da futura profissão.
73. As atividades de estágio supervisionado têm favorecido suficientemente a ambientação aos locais de trabalho típicos ao exercício da profissão.
74. As atividades de estágio supervisionado têm favorecido suficientemente a aplicação de conhecimentos/habilidades em situações de trabalho concretas e reais.
75. As atividades de estágio supervisionado têm favorecido suficientemente a experiência na futura ocupação profissional.
76. O critério de avaliação (uso de provas, trabalhos e outras atividades de avaliação) utilizado nas disciplinas que compõem o curso tem sido suficientemente eficaz.
77. A oferta de atividades e projetos de pesquisa e extensão ligados ao curso é suficiente.
78. Há estímulo suficiente para a participação de alunos do curso em projetos de pesquisa e extensão
79. A participação em atividades de pesquisa e extensão tem contribuído para a formação dos alunos.
80. A disseminação de eventos culturais e científicos, palestras, jornadas e atividades semelhantes relacionadas ao curso tem sido suficiente.
81. Diante de dificuldades acadêmicas, ou mesmo pessoais, o apoio da Coordenação de Curso tem sido suficiente.
82. A Coordenação de Curso atende às expectativas dos estudantes quanto ao encaminhamento e resolução dos problemas.
83. O contato que o Coordenador de Curso mantém com a turma é freqüente e produtivo.
84. As informações disponibilizadas pela Coordenação de Curso são completas, claras e atualizadas.
85. A Coordenação de Curso preocupa-se com o bom relacionamento do grupo de alunos, e de alunos e professores.
86. Há participação dos alunos nas decisões relacionadas ao curso, através do Centro Acadêmico e/ou dos representantes dos estudantes nos conselhos.