



## GESTÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: CASO UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA

**Luis Chiganer** – [achiganer@ig.com.br](mailto:achiganer@ig.com.br)  
**Antônio C.F. Sarquis** – [sarquis@uva.br](mailto:sarquis@uva.br)  
Universidade Veiga de Almeida  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro  
**Luis P. Zotes** – [lpzotes@aol.com](mailto:lpzotes@aol.com)  
Universidade Federal Fluminense  
**Luiz B. Neto** - [lbiondi@uerj.br](mailto:lbiondi@uerj.br)  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

**Resumo:** *Os grandes desafios atuais enfrentados pelos países estão intimamente relacionados com as contínuas e profundas transformações sociais ocasionadas pela velocidade com que têm sido gerados novos conhecimentos científicos e tecnológicos. Atualmente, as complexas demandas das sociedades são atendidas por conhecimentos de base científica. Para tanto, acredita-se que é necessário uma completa revisão metodológica e de conteúdo nos cursos superiores, dado que nas últimas décadas as exigências provenientes do mercado de trabalho evoluíram mais rapidamente do que a capacidade de adaptação do sistema educacional para atendê-las. A Universidade Veiga de Almeida, enfatizando a importância do conceito cliente e prestadores de serviços, implanta os princípios da Gestão de Processos, demonstrando que estes, quando aplicados com oportunidade e correção, podem apresentar direcionamento para a melhoria do ensino. Um dos grandes problemas enfrentados pela administração acadêmica, era a falta de informações requeridas pelos alunos, demora no atendimento de seus processos e a falta de sinergia entre seus e setores administrativos. Daí surgiu a Secretaria Geral de Atendimento aos Alunos, que passa então a assumir este papel integrador, cabendo aos Coordenadores dos cursos uma ação voltada para o lado acadêmico-pedagógico, o que acarretou uma melhoria na qualidade do ensino dos cursos da UVA.*

**Palavras-chave:** *Gestão de Processos, Atendimento de Alunos, Qualidade no Atendimento*

### 1. UMA VISÃO GLOBAL

Os grandes desafios atuais, enfrentados pelos países, estão intimamente relacionados com as contínuas e profundas transformações sociais ocasionadas pela velocidade com que têm sido gerados novos conhecimentos científicos e tecnológicos, sua rápida difusão na sociedade e uso pelo setor produtivo.

Atualmente, as complexas demandas das sociedades modernas são atendidas essencialmente por tecnologias resultantes da aplicação de conhecimentos científicos. Por serem fruto da aplicação desses conhecimentos, as tecnologias modernas e seus processos de



produção não são facilmente compreendidos e, portanto, são extremamente difíceis de serem plagiados. Além disso, a geração de tecnologias de base científica exige investimentos contínuos em pesquisa, desenvolvimento experimental e engenharia, bem como competência em amplo espectro de conhecimentos, além de capacidade gerencial para produzir novos bens e serviços de elevada qualidade. O resultado tem sido a concentração de poder em todos os níveis. No setor empresarial, observa-se a formação de grandes conglomerados tecnológicos, inclusive dando origem aos mais diversos arranjos cooperativos envolvendo universidades, institutos de (PD&E) e outras empresas para realização de atividades de pesquisas tecnológicas em estágios pré-competitivos. De uma certa maneira, o mesmo vem ocorrendo com os países. Observa-se a formação de blocos econômicos em torno de lideranças tecnológicas.

Diante da competição estabelecida, torna-se também fundamental o tempo em que as nações, com base no conjunto de suas instituições, entre as quais as universidades e as empresas, são capazes de apropriar o conhecimento científico em inovações tecnológicas, isto é, de usá-lo nas atividades produtivas. A partir da busca e apropriação sistemática de conhecimentos para a produção de tecnologias, que passou a ocorrer em larga escala no século XIX, a ciência deixou de ser uma atividade estritamente cultural, para tornar-se, cada vez mais, o principal insumo para o crescimento econômico. Na realidade, o que não existia e ainda não ocorre com a intensidade necessária, no terceiro mundo, é a adoção de políticas públicas que posicionem a ciência, a tecnologia e a cultura no seu devido lugar, que é a popularização destes “bens”. É permitir que estes bens possam ser dominados pela população mais carente, no lugar de apenas acessar-lhes apenas os bens de consumo resultante, como comércio de magias tecnológicas. É claro que as universidades também têm suas parcelas de culpa. Desde então, estima-se que os conhecimentos científicos e tecnológicos têm duplicado em cada três a cinco anos, e que mais de 80% destes foram gerados na segunda metade deste século, FEIGENBAUM (1994). Na continuidade desta dinâmica, poderemos afirmar que dentro de 10 anos, cerca de 50% dos produtos que serão utilizados, não foram sequer inventados. Além do fator tempo, há que considerar as práticas gerenciais e organizacionais, tais como a política da qualidade total e a prática da "engenharia simultânea", integrando de forma sistêmica, interativa e sinérgica às atividades de pesquisa, desenvolvimento, engenharia, produção, comercialização e serviços pós-venda.

Particularmente, a sociedade e suas instituições têm sofrido enormes impactos provocados pelos profundos e freqüentes empregos de novas tecnologias que, via de regra, alteram hábitos, valores e tradições que antes pareciam imutáveis. A introdução destas, quase sempre, é uma decisão do setor produtivo, não discutida e não planejada pela sociedade. As alterações ambientais e comportamentais resultantes são de tal magnitude e, às vezes, tão inesperadas, que as instituições não têm conseguido acompanhá-las. Assim, existe um hiato entre o avanço técnico-científico e a capacidade de organização dos grupos sociais para tratar a nova realidade. Aliás, todo o conhecimento deve ser disponibilizado pela educação, que se inicia, não só com as crianças, como também pela eliminação do analfabetismo, onde alfabetizar deveria ser mais que ensinar as pessoas a ler e escrever. Deveria objetivar torná-las cidadãos com conhecimento das conseqüências da produção da ciência e da tecnologia, bem como da fabricação e do uso dos bens de consumo.

Temos que reavivar que há vinte anos atrás, as instituições de ensino, como regra geral, ofereciam somente os cursos tradicionais – engenharia, medicina, direito, licenciatura, dentre outros. Hoje, temos conhecimento de mais de 1500 profissões de nível superior, FIELDS (1994) e JOSEPH (1993), algumas delas apresentadas sob até três formatações diferenciadas – tecnólogo, licenciatura plena e bacharelado.



Há diferenças muito grandes de qualidade, tanto entre especialidades quanto entre as instituições universitárias. De maneira muito sintética, pode-se afirmar que o profissional graduado deve ser preparado para, durante toda sua vida profissional, gerar, aperfeiçoar, dominar e empregar tecnologias, com o objetivo de produzir bens e serviços que atendam, adequadamente e com oportunidade, às necessidades da sociedade. Isto é, com qualidade e custos apropriados. Estes desafios deixam claro que não haverá mais formação profissional terminal, e que o conceito de "formatura" perde seu antigo significado. Neste sentido, o professor torna-se também um "estudante" treinado para a pesquisa e para a inovação.

Para tanto, julga-se que se faz urgente uma completa revisão metodológica e de conteúdo nos cursos superiores, dado que nas últimas décadas as exigências provenientes do mercado de trabalho evoluíram mais rapidamente do que a capacidade de adaptação do sistema educacional para atendê-las, além da promoção de atividades cooperativas e corporativas visando a formação do profissional para o mercado de trabalho.

Um dos princípios da Teoria da Qualidade Total seria aplicado ao acima proposto, que seria a melhoria contínua do processo educacional.

Adicionalmente, é preciso entender que o progresso tecnológico causou profundas alterações nos modos de produção, na distribuição da força de trabalho e na sua qualificação. Vive-se hoje a era pós-industrial na qual, nos países centrais, mais de 70%, SPANBAUER (1999) da força de trabalho foi deslocada para o setor terciário, cada vez mais beneficiado, sendo que, entre 20% e 30% permanecem no secundário e menos de 5% encontram-se em atividades agrícolas, cada vez mais intensivas em tecnologias poupadoras de mão-de-obra não qualificada. Ocorre ainda que é cada vez maior o número de trabalhadores dos quais são exigidas habilidades complementares e diversas daquelas de sua formação profissional específica, SPANBAUER (1999). Nesta nova realidade, tornam-se cada vez mais elevadas as qualificações requeridas para os postos de trabalho em qualquer dos setores de produção, fato que gera uma grande pressão sobre o sistema de educação e de treinamento profissional. Com a dinâmica das mudanças tecnológicas, os indivíduos que não as acompanharem, ficarão prematuramente inabilitados para o trabalho. Serão partes do que tem sido chamado de desemprego estrutural.

A desqualificação para o mercado de trabalho, seja pela obsolescência ou má formação profissional, contribuem de forma contundente para a marginalização de profissionais.

Ocorre ainda que é cada vez maior o número de pessoas que têm um trabalho, mas não necessariamente um emprego, exigindo delas habilidades complementares e diversas daquelas da sua bagagem profissional específica.

A universidade contemporânea é a instituição mais importante na geração e difusão do conhecimento, além de ter a missão primordial de preparar os cidadãos para a vida, ensinando-lhes, entre outras coisas, uma profissão. Seu compromisso não se resume apenas ao saber consagrado, com a cultura livresca e sua transmissão mas, principalmente, com a pesquisa, para a geração e aplicação do conhecimento novo.

## **2. OBJETIVOS DO ESTUDO**

Os objetivos do presente estudo são:



- Verificar a exequibilidade da aplicação dos princípios pertinentes a gestão dos processos em uma nova Filosofia de Ensino, bem como da sua implementação em Instituições de Ensino Superior;
- Demonstrar que os princípios da Gestão de Processos, quando aplicados com oportunidade e correção, podem apresentar direcionamento para a melhoria do ensino.

As mudanças políticas e econômicas que envolvem o quadro nacional estão redirecionando a condição social dos pais para a produção de bens, em detrimento da situação anterior em que se privilegiava o mercado de capitais, como a fonte geradora de recursos.

Dessa forma, o tema proposto para o presente estudo, ou seja: avaliar a internalização dos princípios da Gestão de Processos nos cursos superiores, parece ser ornado da oportunidade em que se afigura a importância da melhoria da formação profissional, de tal modo que seu perfil se ajuste às novas demandas e do mercado nacional, com implicações decorrentes da política da globalização, ora vigente, dando ao futuro profissional uma maior visibilidade da relação homem/mundo, pautada nos novos paradigmas<sup>1</sup> que norteiam esta relação.

### **3. CONCEITOS INICIAIS DA QUALIDADE TOTAL E SUA INTERAÇÃO COM O ENSINO**

A Qualidade Total é uma revolução no pensamento administrativo. O desenvolvimento da Qualidade confunde-se com o desenvolvimento antropológico do Homem de satisfazer suas necessidades e buscar um conceito de como fazer as coisas corretas da melhor maneira. A evolução deste conceito parte da inspeção pelo cliente (consumidores/alunado) no momento do consumo do produto acabado, onde ele selecionava o que considera bom daquilo que avaliava como não satisfatório, até chegar aos dias atuais onde se procura identificar, atender e até mesmo exceder as necessidades do cliente (consumidores/alunado).

A relevância do porquê da Gestão de processos nos estabelecimentos de ensino, em geral, pode também ser mais bem definida e desdobrada nos tópicos abaixo:

- Intensificação da concorrência internacional em todos os setores com o fim dos mercados regionais e multi polarização política, obrigando a instituição de ensino a não se acomodar e buscar uma nova identidade perante esta realidade. Um dos princípios básicos da qualidade é a melhoria contínua;
- O aumento da complexidade dos processos e produtos dos dias de hoje obrigam as pessoas a terem uma visão sistêmica para poderem assimilar e corresponder a estas complexidades;
- A aceleração de inovações de produtos e processos, com a diminuição de seus ciclos de desenvolvimento e de vida, exige uma maneira do conhecer que produza conhecimento para acompanhar esta dinâmica, antecipando-se aos problemas;
- A melhor utilização dos recursos humanos e materiais, tornando os custos de obtenção da qualidade mínimos e anulando os custos da não-qualidade. A sociedade não pode continuar arcando com o prejuízo da gestão de processos ineficientes e ineficazes;

---

<sup>1</sup> Sistemas Abertos, Foco na Sociedade, Conhecimento Epistêmico e Pensamento Estatístico



- A necessidade de haver nos estabelecimentos de ensino e a mentalidade da mudança cultural citada por Kaoru Ishikawa: - "Uma empresa que progride em Qualidade é uma empresa que aprende, que aprende a aprender";
- A Gestão de Processos exige o domínio de uma gama variada de técnicas e que se, mostraram eficazes no mundo dos negócios. No entanto esta tecnologia nos habilita a como fazer melhor, mas o melhor a ser feito é do domínio de cada área do negócio.

Podemos ressaltar a citação de Feigenbaum, que pergunta: "Onde a Educação e Qualidade estão relacionadas com a competitividade americana em termos básicos, e porque nós demoramos muito tempo para reconhecer esta relação?", respondendo que sem a integração da Qualidade e Educação a América, a mais forte economia do planeta, irá cair rapidamente na competição global.

Embora sejam realizadas incursões de caráter focal amplo ao longo do presente trabalho, busca-se de forma mais prioritária que as conclusões e discussões tenham maior relevância e conseqüente aplicabilidade na gestão dos processos do negócio da UVA.

#### **4. A UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA**

Após o ciclo de planejamento estratégico da Universidade Veiga de Almeida, no qual foi reafirmado o compromisso da instituição com a qualidade de seus serviços, a Pró-Reitoria Acadêmica apresenta, neste documento, elementos numéricos destinados ao embasamento de um plano de ação acadêmico e administrativo voltado ao cumprimento da visão e melhoria de seus processos. O Curso de Direito passou a ser parte integrante do Instituto de Ciências Jurídicas, que juntamente com a Coordenação de Cursos Seqüências e Politécnicos, que também passou a ser um Instituto (Instituto Superior Profissional), passando ambos a serem os primeiros Institutos Acadêmicos e de Negócios da Universidade Veiga de Almeida, juntamente com as Licenciaturas, que passaram a fazer parte do Instituto Superior de educação, o que também acontecerá com os demais departamentos a partir de Agosto de 2001. Esses Institutos, passarão a ter autonomia e gestão própria em função das especificidades dos cursos que ministram e dos negócios que geram para a Universidade.

A partir de informações recolhidas na própria instituição, exceto aquelas relativas ao *campus* Cabo Frio (ainda no início de suas atividades), e da compilação das informações contidas nos censos do ensino superior publicados pelo INEP, apresenta-se de início uma radiografia da área acadêmica da instituição, seguida da comparação de sua evolução com a evolução do ensino superior no país, região Sudeste e estado do Rio de Janeiro.

Do escopo deste trabalho estão excluídos o *campus* Cabo Frio, recém inaugurado, os cursos de extensão e pós-graduação e os cursos do Instituto Superior Profissional .

Para garantir a consistência das comparações, as informações relativas à UVA foram, quando possível, referenciadas ao mês de abril, mesma data de referência adotada pelo INEP.

De imediato registra-se a dificuldade de compilação dos dados da UVA pela ausência de sistema de informações estruturado e operacional, de datas definidas para levantamento de informações gerenciais e de rotinas pré-estabelecidas, o que soma incertezas evitáveis a qualquer análise fundamentada nas informações sobre a instituição.

Nesse aspecto, recomenda-se ação urgente da administração da UVA no sentido de aparelhar o Registro Acadêmico principalmente em relação a procedimentos computacionais.

Ao final do mês de abril de 2001, a Universidade Veiga de Almeida registrava, matriculados em seus 28 cursos de graduação , 7.796 alunos, assistidos por 25 coordenadores, 18 funcionários (secretárias e auxiliares administrativos) e 636 professores.. Destes últimos, 67 eram Doutores (10,5%) e 274 Mestres (43,1%).

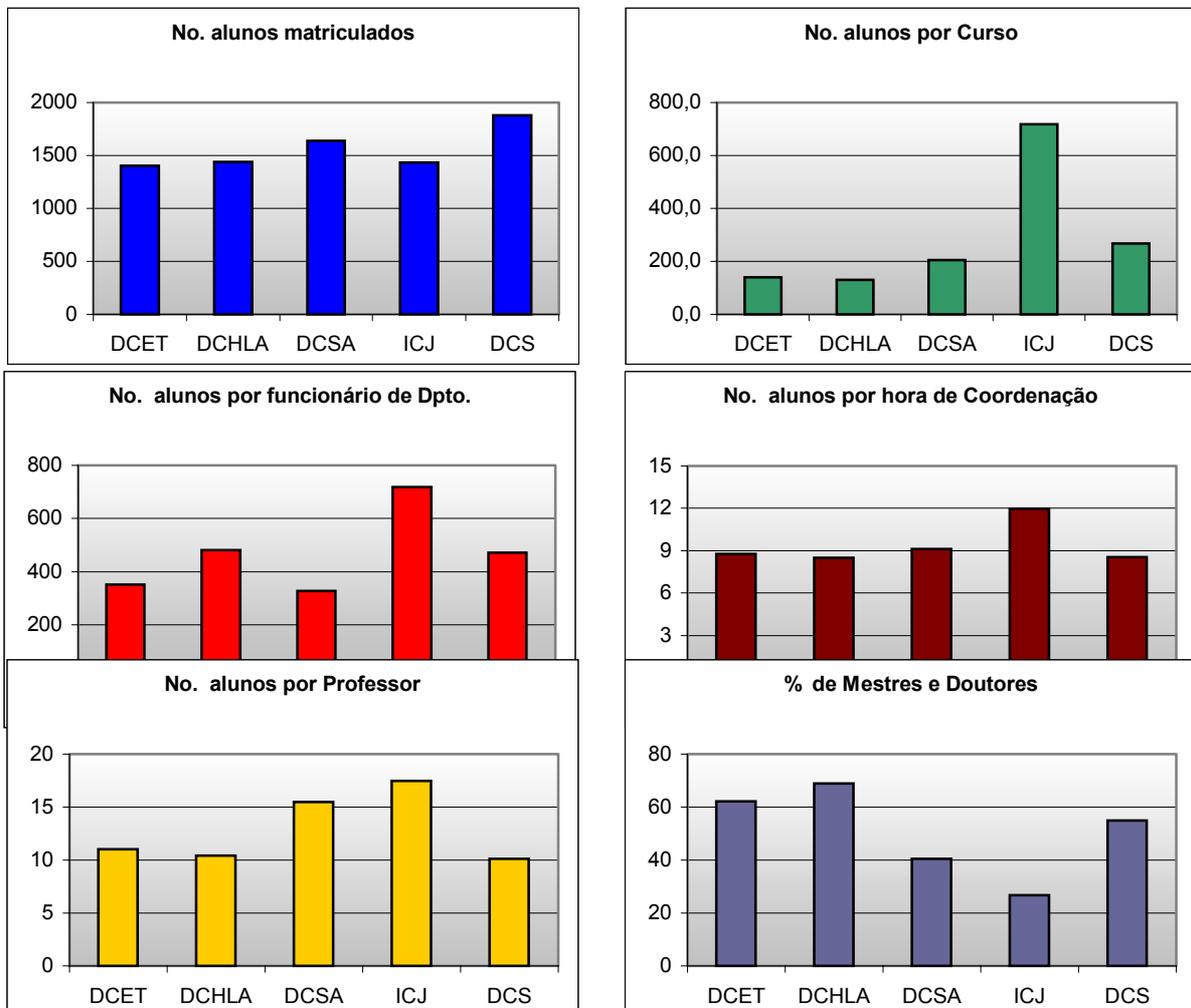
Em média, cada funcionário administrativo acadêmico era responsável pelo atendimento a 433 alunos, cada coordenador responsável pelo desempenho acadêmico de 339 alunos e cada professor por 12,3 alunos.

Cabe assinalar que o número de computadores disponíveis para o atendimento a solicitações de alunos e gerência dos cursos pelos coordenadores é de 2 (dois) por Departamento, o que significa que cada computador deve atender, em média, a 786 alunos e 2,1 coordenadores.

Para permitir comparações, citamos as seguintes médias das IES particulares, obtidas do Censo 2000 do ensino superior (INEP):

- percentual de mestres e doutores: 43,4% no Brasil, 45,8% na região sudeste e 47,4% estado do Rio de Janeiro (53,6% na UVA em 2001);
- número de alunos matriculados por curso: 275 no Brasil, 295 na região Sudeste e 284 no estado do Rio de Janeiro (205 na UVA em 2001);
- número de alunos matriculados por professor: 17,3 no Brasil, 17 na região Sudeste e 14,4 no estado do Rio de Janeiro (12,2 na UVA em 2001);
- número de alunos por funcionário técnico-administrativo: 21,2 no Brasil, 20 na região Sudeste e 16,5 no estado do Rio de Janeiro.

Figura 1 – Relações de Interesse Classificadas por Departamento.



Em relação ao percentual de Mestres e Doutores, os indicadores acima mostram a situação confortável da UVA em relação à média das instituições privadas de ensino superior. No entanto, tanto o DCSA quanto o ICJ apresentam índices abaixo da média nacional.

Em relação ao número de alunos por curso, indicativo da economia de escala, a situação da UVA é desfavorável, sendo 25% inferior à média das instituições privadas brasileiras e 38% inferior à média do estado. Todos os Departamentos da UVA tem densidade inferior à média nacional, sendo esse fato mais acentuado no DCHLA, onde a média é de apenas 131 alunos por curso.

A tabela 1 abaixo mostra um comparativo entre a média de alunos matriculados por curso, obtida do Censo 2000 do INEP, e a média dos cursos da UVA (geral e por *campi*).

Tabela 1 – Alunos Por Campus da UVA

<b>CURSO</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Rio de Janeiro</b>	<b>UVA</b>	<b>Campus I</b>	<b>Campus II</b>
Fisioterapia	357,2	495,1	425,5	759	-
Fonoaudiologia	131,6	149,5	123,0	198	-
Odontologia	371,2	382,0	399,0	399	-
Nutrição	170,9	194,3	-	-	-
Psicologia	414,6	379,6	192,0	256	-
Administração	359,7	326,0	297,5	442	-
C. Contábeis	233,8	225,5	123,0	123	-
Com. Social	406,3	527,6	252,5	359	146
Direito	1072,3	917,0	717,5	1008	427
Turismo	179,1	120,1	134,0	209	-
Serviço Social	218,5	293,8	148,0	148	-
Pedagogia	285,8	231,0	93,0	149	-
História	293,4	345,0	147,0	147	-
C. Biológicas	256,1	252,9	150,5	291	-
Superior de Moda	133,9	94,3	203,0	224	182
C. Computação	227,8	165,2	166,5	294	-

Da tabela se verifica que todos os cursos do Campus II, exceto Moda e 6 cursos do Campus I tem número de alunos inferior à média da região sudeste ou à média do estado do Rio de Janeiro.

Já a relação entre número de alunos e número de professores, menor na UVA que no Brasil, região e estado, se revela confortável para os professores (vantagem pedagógica) mas pode ser decorrência da baixa concentração de alunos por curso, uma séria desvantagem econômica da instituição.



## 5. CONCLUSÃO

Educar é conduzir as pessoas a um nível de conhecimento menor para um nível de conhecimento maior, num processo de aprender a aprender. A Educação não é isenta de uma filosofia, de uma totalidade do saber sem ter consciência de cada objeto particular, e este compromisso do saber da totalidade obriga um questionamento profundo e contínuo sobre o que seja Educação. Para se educar temos de considerar o que é educar, pois nenhuma tecnologia ou capacitação por si só conduz às experiências educativas.

A Educação da Qualidade total poderá ter suas bases no pensamento do filósofo maior da Qualidade Total: Deming, que fundamentou suas idéias no Saber Profundo como Sistema: Teoria de Sistemas, Teoria do Conhecimento, Teoria da Variabilidade e Elementos de Psicologia. Uma discussão sobre este fundamento será importante e necessário para a consolidação de uma Filosofia e Pedagogia da Qualidade Total.

A Pedagogia da Qualidade Total em sua didática deverá investigar métodos de se conduzir o aluno às experiências da realidade e de como planejar, executar, controlar e agir nesta realidade.

Fazer o melhor da melhor maneira com os menores custos para a sociedade, eficiência-eficácia-qualidade, atender aos requisitos e necessidades dos clientes são jargões amplamente usados no vocabulário da qualidade que serão utilizados para vincular Qualidade e Educação. A Educação da Qualidade Total será a Educação que utiliza metodologias que satisfaçam aos requisitos e necessidades dos clientes, de maneira eficiente, eficaz e com qualidade, causando menores perdas para a sociedade. Os princípios da Qualidade Total em educação baseados nos princípios da AQT são:

**Cliente** : A Sociedade é o cliente externo, o aluno é o cliente interno, e ambos deverão ser os alvos de nossas atenções e esforços. Devemos buscar alinhar a organização, os processos em busca de satisfazer as necessidades dos clientes (como na gestão estratégica). Devemos criar metodologias para identificar os clientes e suas necessidades, como foi enfatizado no capítulo 2.

**Melhoria Contínua** : A Qualidade Total não possui só início. Devemos constantemente melhorar a nossa filosofia, pedagogia, didática, estatística e todos os cânones.

**Liderança** : As pessoas é que são responsáveis pela situação em que se encontra tudo. Somente elas poderão mudar o "status quo". A busca de liderança na educação se faz com o professor, que não é o transmissor de informações, e sim o parceiro na busca do saber. A liderança se faz com os alunos que aprendem a aprender através de seus questionamentos. A liderança se faz até com a direção, em que esta buscará quebrar todas as barreiras, internas e externas, para que a organização faça o que ela tem de fazer: educar.

**Trabalho em Equipe** : Trabalho em equipe é como uma partida de futebol entre garotos, onde todos se apóiam em todos e o mais importante é jogar pelo prazer de jogar. O trabalho em equipes é o trabalho da Qualidade e pode ser auxiliado por muitas metodologias como o QFD.

**Continuidade nas Missões e Objetivos** : É necessário que as equipes e os líderes saibam para onde se devem dirigir seus esforços e que isto seja feito consistentemente e continuamente. Uma Visão de Futuro, uma missão, objetivos são indispensáveis para guiar as ações e estas devem ser constantemente questionadas. A continuidade da missão pode ser corroborada por uma prática de gestão estratégica como a demonstrada no Capítulo 3.

Um dos grandes problemas enfrentados pela administração da UVA, era a falta de informações precisas requeridas pelos alunos, demora no atendimento de seus processos e



falta de sinergia entre seus órgãos acadêmicos e administrativos, surgindo assim, a Secretaria Geral de Atendimento aos Alunos da UVA, que passa então a assumir este papel.

É a Secretaria Geral, um órgão subordinado a Pró-Reitoria Acadêmica, que visa atingir a qualidade no atendimento do corpo discente e agilizar as soluções dos problemas de ordem acadêmico-administrativa.

A criação desta secretaria permitirá aos Coordenadores dos cursos uma ação totalmente voltada para o lado acadêmico-pedagógico, o que acarretará uma melhoria na qualidade do ensino dos cursos ora ministrados e, até mesmo à criação de outros, visto que os coordenadores estarão mais descarregados das atividades administrativas

Passando a ser o Registro Acadêmico parte integrante desta Secretaria, tentaremos agilizar, organizar e otimizar os processos acadêmicos, mantendo a fidedignidade dos registros, apoiando a atividade primordial da Universidade Veiga de Almeida - **o ensino**.

Em termos finais, este trabalho procura mostrar que é possível tornar tangível a aproximação do ensino das necessidades reais da sociedade.

Fica claro que as Universidades nos dias de hoje são o centro do conhecimento, do aperfeiçoamento e a grande responsável pelo desempenho de futuros profissionais no mercado de trabalho. O futuro da sociedade depende dos cidadãos que formamos hoje, não só no aspecto técnico, como também o humano. Profissionais do mercado de trabalho são pessoas atendendo anseios e desejos de outras pessoas, seja qual for a área, portanto, se uma Instituição de Ensino Superior considera este quesito na gestão de seus processos, com certeza ensinará a esses futuros gestores, seja qual for o campo de atuação, que o respeito as necessidades do ser humano estão em primeiro lugar, ou seja, os modelos de gestão que envolvem este futuro profissional como aluno, poderão servir-lhe como exemplo quando for o líder de algum processo, seja ele qual for.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DEMING, Edwards William. *Qualidade: a Revolução da Administração*. Ed. Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.
- DOS SANTOS, J. A Neves. *Anais do 10 Congresso Brasileiro da Qualidade no Ensino Superior*. IBRAQS, São Paulo, 91-94. EUREKA, William & Ryan, Nancy. *QFD Perspectivas Gerenciais do desenvolvimento da Função Qualidade, Qualitymark*, Rio de Janeiro, 1992.
- FEIGENBAUM, Armand. *Quality Progress*, 1994.
- FIELDS, Joseph C. *Total Quality for Schools: A guide for implementation*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1994.
- FIELDS, Joseph C. *Total Quality for schools: a suggestion for American education*. ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, USA, 1993.
- GOLDBARG, Marco César, *Times-Ferramentas Eficaz para a Qualidade*, Makron Books, São Paulo, 1995.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1993.
- JURAN, J.M. *A Qualidade desde o Projeto: novos passos para planejamento da Qualidade em produtos e serviços*, Ed. Pioneira, São Paulo.
- JURAN, J.M. *Quality Progress*, 1984.
- MIZUNO, Shigeru. *Gerência para a melhoria da Qualidade: as setes novas ferramentas de Controle de Qualidade*. L TC Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro, 1999.



## **ADMINISTRATION OF PROCESSES IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: IN CASE UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA**

*Abstract: The great current challenges faced by the countries are intimately related with continue and deep social transformations caused by the speed with that new scientific and technological knowledge have been generated. Nowadays, the complex demands of the societies are assisted by knowledge of scientific base. Besides, the generation of base technologies informs that it demands investments in research and technology. For so much, it is believed that is necessary a complete revision methodological and content in the universities, given that in the last decades the coming demands of the job market developed more quickly than the capacity of adaptation of the education system to assist them. The Universidade Veiga de Almeida, emphasizing the concept of the importance of customer's and services rendered, implants the beginnings of the Administration of Processes, demonstrating that these, when applied with opportunity and correction, can present improvement of the teaching. One of the great problems faced by the academic administration, was the lack of information requested by the students, it is long in the service of their processes and the synergy lack between yours administrative sections. Then was created the General Office of Service appeared to the Students, that it starts then to assume this integration paper, falling to the Coordinators of the courses an action returned to the side academic-pedagogic, what carted an improvement in the quality of the teaching of the courses of the UVA.*

*Key-words: Administration of Processes, Quality In University, Quality in processes*