

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA POLITÉCNICA

DANIELLE FIORAVANTE LORENZI

**PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR APOIADO  
NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FNQ**

São Paulo  
2011

DANIELLE FIORAVANTE LORENZI

**PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR APOIADO  
NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FNQ**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e  
Engenharia da Qualidade – MBA/USP

São Paulo  
2011

DANIELLE FIORAVANTE LORENZI

**PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR APOIADO  
NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FNQ**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e  
Engenharia da Qualidade – MBA/USP

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2011

“Dedico este trabalho aos meus eternos pais Ligia e Denes, aos meus irmãos Ricardo e Rosi, cunhados, sobrinhos e ao meu melhor amigo, meu amor e meu companheiro, Daniel. Agradeço a todos pelo apoio incondicional neste e em todos os outros projetos da minha vida, sempre me incentivando e me ensinando a ser persistente nos meus objetivos e permitiram que esse período de estudo pudesse realmente acontecer e se concretizar.”

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos companheiros da instituição de ensino estudada e especialmente ao meu amigo Eliseu Lourenço Pereira, ao apoio demonstrado em diversas manifestações durante o período de estudo, sem os quais dificilmente obteria o conjunto de dados e informações para este trabalho.

Aos amigos de especialização pela inestimável troca de experiências e conhecimento, especialmente Neliane Cristina Malheiros com quem participei de vários trabalhos durante o curso e tornou-se uma grande amiga também.

Aos meus companheiros de empresa, à Simone Olenk Francisco Seike, minha estimada chefe, que com muita paciência e consideração, me deixou à vontade para concluir as disciplinas do curso e realizar minhas atividades no trabalho, muitas vezes em horários apertados e prazos curtos para entregas de projetos.

Ao Orientador, Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, pela motivação, pelas idéias e sugestões implementadas neste trabalho e, sobretudo, pela cordialidade, disponibilidade e paciência na revisão de conceitos, vistos e revistos ao longo do trabalho.

*“Quando nada parece dar certo, vou ver o cortador de pedras martelando sua rocha, cem vezes, sem que uma única rachadura apareça. Mas na centésima primeira martelada, a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela que conseguiu isso, mas todas as que vieram antes.”*

(Jacob Riis)

## **RESUMO**

Os conceitos da qualidade e as metodologias de gestão da qualidade nasceram nos setores industriais e precisam ser adequados à realidade das empresas que apresentam especialidades em seu processo de gestão e produção.

Assim, é possível compreender a importância de uma metodologia para implantação de um sistema de gestão da qualidade, que tenha como proposta o melhor desempenho e a melhoria continuada dos aspectos que constituem uma empresa de qualquer setor: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Este trabalho tem como objetivo central a elaboração de uma proposta para a implantação de um sistema de gestão da qualidade, baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade, numa instituição de ensino superior.

Após a descrição do perfil da instituição, foram identificados os pontos fortes e oportunidades de melhoria nas práticas de gestão com foco nas partes interessadas e no mercado, para lidar com a concorrência no setor educacional.

**Palavras-chave:** Gestão da qualidade. Qualidade total. Ensino superior. Administração de serviços.

## **ABSTRACT**

The concepts of quality and quality management methodologies were born in the industrial sectors and need to be adequate to the reality of companies that have expertise in its management process.

So it is possible to understand the importance of a methodology for implementing a quality management system, which has proposed as the best performance and continuous improvement of what constitutes a company in any sector: leadership, strategies and plans, customers, society, knowledge and information, people, processes and outcomes.

This work is mainly aimed to develop a proposal for implementing a quality management system, based on "Fundação Nacional da Qualidade" criteria of excellence in an institution of college education.

After describing the institution profile, strengths and opportunities were identified for management practices improvements which were focused on stakeholders and market to deal with competition in the educational sector.

**Keywords:** Quality Management. Total quality. College education. Service Management.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1</b> – Metodologia utilizada no trabalho. ....	18
<b>Figura 2</b> – Estruturação dos capítulos deste trabalho. ....	18
<b>Figura 3</b> – Qualidade em serviços. ....	26
<b>Figura 4</b> – Modelo de excelência da gestão. ....	34
<b>Figura 5</b> – Diagrama de gestão. ....	35
<b>Figura 6</b> – Adaptação aos critérios de excelência. ....	37
<b>Figura 7</b> – Modelo de Excelência em Desempenho Malcomm Baldrige. ....	40
<b>Figura 8</b> – Organograma da IES. ....	54
<b>Figura 9</b> – Estrutura dos questionários CPA por respondentes e aspectos. ....	58

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – As principais Eras da Qualidade (continua).</b> .....	22
<b>Quadro 1 – As principais Eras da Qualidade (conclusão).</b> .....	23
<b>Quadro 2 – Fundamentos para os critérios de excelência do PNQ (continua).</b> .....	32
<b>Quadro 2 – Fundamentos para os critérios de excelência do PNQ (conclusão).</b> .....	33
<b>Quadro 3 – Critérios de Excelência (FNQ) <i>versus</i> Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (continua).</b> .....	61
<b>Quadro 3 – Critérios de Excelência (FNQ) <i>versus</i> Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (continuação).</b> .....	62
<b>Quadro 3 – Critérios de Excelência (FNQ) <i>versus</i> Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (conclusão).</b> .....	63
<b>Quadro 4 – Proposta referente à melhoria da gestão da qualidade para a IES (continua).</b> .....	65
<b>Quadro 4 – Proposta referente à melhoria da gestão da qualidade para a IES (conclusão).</b> .....	66
<b>Quadro 5 – Sugestão de itens de atuação e Indicadores por critério de excelência (continua).</b> .....	67
<b>Quadro 5 – Sugestão de itens de atuação e Indicadores por critério de excelência (conclusão).</b> .....	68
<b>Quadro 6 – Proposta direcionada ao critério Liderança.</b> .....	69
<b>Quadro 7 – Proposta direcionada ao critério Estratégias e Planos.</b> .....	69
<b>Quadro 8 – Proposta direcionada ao critério Clientes.</b> .....	70
<b>Quadro 9 – Proposta direcionada ao critério Sociedade.</b> .....	70
<b>Quadro 10 – Proposta direcionada ao critério Informações e Conhecimento.</b> .....	70

<b>Quadro 11 – Proposta direcionada ao critério Pessoas. ....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 12 – Proposta direcionada ao critério Processos. ....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 13 – Proposta direcionada ao critério Resultados. ....</b>	<b>71</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	–	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASQ	–	<i>American Society for Quality</i>
CEP	–	Controle Estatístico do Processo
CONAES	–	Comissão Nacional de Avaliação de Educação Superior
CPA	–	Comissão Permanente de Avaliação Institucional
FNQ	–	Fundação Nacional da Qualidade
IES	–	Instituição de Ensino Superior
ISO	–	<i>International Organization for Standardization</i>
LDB	–	Lei de Diretrizes e Bases
MBNQA	–	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MEC	–	Ministério da Educação
MEG	–	Modelo de Excelência da Gestão
NIST	–	<i>National Institute of Standards and Technology</i>
PDCA	–	Planejar/Executar/Verificar/Agir
PDCL	–	<i>Plan/Do/Check/Learn</i>
PDI	–	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNQ	–	Prêmio Nacional da Qualidade
SGQ	–	Sistema de Gestão da Qualidade
SINAES	–	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1. JUSTIFICATIVAS .....	16
1.2. OBJETIVOS.....	16
1.3. ESCOPO DO TRABALHO.....	16
1.4. METODOLOGIA .....	17
1.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
2.1. DEFINIÇÃO DE QUALIDADE .....	20
2.2. AS ERAS DA QUALIDADE.....	21
2.3. DEFINIÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	23
2.4. QUALIDADE NOS SERVIÇOS .....	24
2.5. GESTÃO DA QUALIDADE NOS SISTEMA DE ENSINO .....	28
2.6. PRÊMIOS DA QUALIDADE.....	30
2.6.1. O PRÊMIO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE .....	31
2.6.2. OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ.....	36
2.6.3. PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE PARA EDUCAÇÃO .....	38
2.6.4. ANÁLISE COMPARATIVA DO PNQ E PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE...	40
<b>3 APRESENTAÇÃO DA IES .....</b>	<b>46</b>
3.1. PERFIL ORGANIZACIONAL DA IES.....	46
3.2. FILOSOFIA DA IES .....	47
3.3. VISÃO DA IES .....	48
3.4. MISSÃO DA IES .....	49
3.5. OBJETIVOS EDUCACIONAIS DA IES .....	49
3.6. ÁREAS DE ATUAÇÃO E INSERÇÃO REGIONAL.....	51
3.7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E INSTÂNCIAS DE DECISÕES.....	52
3.8. PROCESSO ATUAL DE AUTOAVALIAÇÃO .....	54
<b>4 PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DO SGQ NA IES .....</b>	<b>59</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>72</b>
5.1. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	73
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS .....	77
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES .....	79
ANEXO C – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS FUNCIONÁRIOS.....	81

## 1 INTRODUÇÃO

Problemas que ocorrem em empresas de diversos tipos de setores também ocorrem em Instituições de Ensino Superior (IES).

As IES precisam funcionar como empresas ou sua permanência no mercado pode ser comprometida devido à concorrência, que também ocorre no setor educacional.

Alguns aspectos importantes podem ser encontrados na realidade da administração de uma IES tais como:

- Adequação da prestação de serviços de acordo com as necessidades dos alunos;
- O aluno como cliente se torna cada vez mais exigente, assim como a comunidade onde a faculdade está inserida;
- Aumento da concorrência;
- Aumento da inadimplência;
- Aumento dos custos;
- Diminuição dos recursos;
- Situação social e econômica do país.

O aspecto mais problemático é o crescente aumento da concorrência no mercado de ensino, que pode acarretar na diminuição de matrículas, devido também ao aumento da conscientização dos alunos com relação às suas necessidades de qualidade no aprendizado para sua melhor qualificação, o que está levando as instituições de ensino superior a modificarem o nível de serviço prestado e considerarem a questão da qualidade com mais importância para se manterem competitivas nesse mercado.

Qualidade é um tema que a sociedade e as empresas discutem tanto para produtos, como também para serviços, então, instituições de ensino são prestadoras de serviços e o aluno é seu principal cliente.

Com isso, as IES por dependerem de sua saúde financeira para operar, devem efetuar cada vez mais estudos que indicam a satisfação do seu cliente, o estudante, dada a necessidade do ensino superior em melhorar a qualidade dos seus serviços, ou seja, sua infra-estrutura, seu corpo docente, e o ensino oferecido.

### **1.1. Justificativas**

Parâmetros já inseridos no setor industrial podem ser inseridos no meio educacional, assim como os conceitos e ferramentas da gestão da qualidade, apresentados em modelos, prêmios da qualidade e critérios de excelência podem ser adequados em outro contexto.

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) tem princípios parecidos com a versão do prêmio norte-americano *Malcolm Baldrige Award*.

Este trabalho analisa a forma pela qual uma Instituição de Ensino Superior se auto-avalia e discute: as práticas de gestão adotadas pela instituição estudada estão alinhadas aos critérios de excelência do PNQ?

### **1.2. Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é apresentar meios de como uma IES pode se autoavaliar, utilizando os critérios de excelência FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), que proporcionam a avaliação global de uma instituição, como também permite melhoria continuada de seu desempenho, aumento da competitividade, além da ampla troca de informações sobre métodos e técnicas de gestão, uma vez que os critérios são utilizados por diversas empresas de outros setores também, ou seja, apresentar uma proposta para ações da qualidade para uma Instituição de Ensino Superior.

### **1.3. Escopo do trabalho**

Este trabalho foi desenvolvido, inicialmente, a partir de uma revisão bibliográfica que é apresentada de maneira a refletir a respeito do que é qualidade, focando na qualidade de serviços representando a escola como empresa e o aluno como

cliente, como apoio para criar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), as características do SGQ, levando em consideração a sua importância na educação do ensino superior, a realidade nacional e a necessidade de implantá-lo dentro da abordagem do ensino e dos critérios de excelência da FNQ, apoiados também aos critérios de excelência da educação de Malcolm Baldrige.

A apresentação da proposta que pode permitir a identificação de pontos de excelência ou pontos de atenção da instituição de ensino escolhida e a obtenção das conclusões acerca do modelo proposto para aumentar a produtividade institucional de acordo com o seu processo e que será avaliado pelo indicador: o aluno, principal cliente de uma IES.

Portanto, o escopo do trabalho é:

- Interpretar os critérios do Premio Nacional da Qualidade;
- Comparação crítica do Premio Nacional da Qualidade com o Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige para a educação;
- Relacionar as práticas de gestão da IES com os critérios do Premio Nacional da Qualidade;
- Identificar as oportunidades de melhoria da gestão da IES e elaborar uma proposta para ações da qualidade.

#### **1.4. Metodologia**

A elaboração do trabalho utiliza como metodologia a pesquisa descritiva, baseada no estudo de caso de uma instituição de ensino superior.

O processo de gestão da qualidade da instituição escolhida, bem como o processo de autoavaliação atual é descrito, de forma que uma análise crítica é criada para apresentar oportunidades de melhoria, conforme Figura 1:

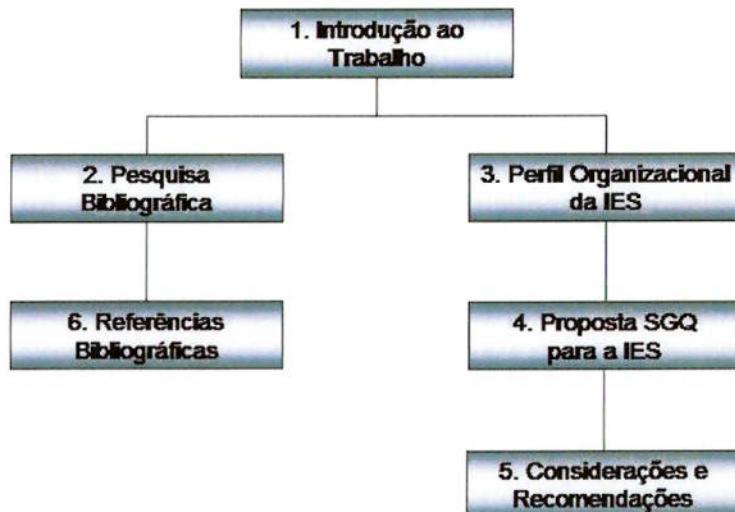


**Figura 1** – Metodologia utilizada no trabalho. (Fonte: Autoria própria)

O estudo é realizado com base na fundamentação teórica apresentada e na análise de documentos fornecidos pela instituição de ensino.

## 1.5. Organização do trabalho

Este trabalho está estruturado em capítulos. A Figura 2 apresenta uma visão dos mesmos para apoio à consulta.



**Figura 2** – Estruturação dos capítulos deste trabalho. (Fonte: Autoria própria)

O capítulo 1 (um) apresenta a declaração do escopo e objetivo do trabalho com relação à viabilidade da implantação do processo de qualidade em instituições de ensino superior no cenário brasileiro atual, a importância da gestão da qualidade desse método utilizando critérios de excelência da FNQ, assim como é feito em empresas de outros setores.

O capítulo 2 (dois) proporciona ao leitor o embasamento teórico necessário dos conceitos relevantes que darão o entendimento dos aspectos que envolvem os fundamentos e história da qualidade e um sistema de gestão. Apresenta uma abordagem relacionada ao conceito de qualidade de serviços e o papel da escola e do aluno diante desse cenário.

Esse capítulo ainda detalha os critérios de excelência da FNQ e finaliza a pesquisa bibliográfica apresentando um comparativo dos primeiros, com os critérios específicos da qualidade com foco na educação de Malcolm Baldrige. Esse capítulo está diretamente relacionado com o capítulo 4 (quatro), no qual a proposta é abordada.

O capítulo 3 (três) apresenta o perfil organizacional da instituição de ensino superior analisada e o processo atual de autoavaliação para gestão da qualidade.

O capítulo 4 (quatro) discute o processo atual da IES e sugere a melhoria deste, por meio de uma proposta para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nessa IES, e utiliza como exemplo de modelo de gestão da FNQ.

O capítulo 5 (cinco) apresenta as considerações finais relacionadas à proposta apresentada e como pode contribuir para a adequação dos serviços prestados pela IES e a garantir que siga critérios reconhecidos mundialmente. Finalmente, apresenta sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, este trabalho apresenta a lista das referências bibliográficas pesquisadas e referenciadas durante os estudos e elaboração deste.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Definição de qualidade

O conceito de qualidade pode ser interpretado de diversas maneiras. Em princípio, “numa escala de valores, qualidade é o que permite avaliar e, consequentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa”, conforme descreve Ferreira (2010, p. 1746) em seu dicionário da língua portuguesa.

Qualidade, diz Crosby (1994), significa conformidade; ausência de qualidade é não-conformidade. Conformidade é estar de acordo com algum parâmetro, uma especificação. Envolve vários aspectos relacionados ao produto ou serviço, como por exemplo, a utilidade, adequação e satisfação dos mesmos aos clientes e mercados, portanto, Deming (1990, p.124) afirma: “a qualidade só pode ser defendida em termos de quem a avalia”.

Em resumo, segundo J.M. Juran (1997, p.511): “Qualidade é adequação ao uso.”

Queiroz (1995) apud Garvin (1988) apresentou cinco abordagens principais para se definir qualidade, que seguem abaixo:

- Definição transcendental: qualidade é algo universalmente conhecido e que não pode ser analisado enquanto experimentado.
- Definição baseada no produto: traz a idéia de que qualidade é uma variável absoluta e que deve ser facilmente mensurável. Qualidade não significa alto custo desde que os produtos construídos sejam bem definidos, simples e adequados.
- Definição baseada no usuário: parte do princípio que a qualidade está nos olhos de quem utiliza o produto ou serviço, ou seja, do observador, de acordo com as suas necessidades ou preferências.
- Definição baseada na produção: são definições baseadas na construção do produto utilizando conceitos de engenharia e a excelência é considerada como atendimento às especificações.

- Definição baseada no valor: encara a qualidade em termos de custos e preços de forma que essa colabore para obtenção de preço ou custo aceitável.

Para Maranhão (2000), a qualidade deve ser concreta para todos e apresentar resultados; se não forem obtidos é sinal de que o caminho não está correto, com isso todas as outras atividades relacionadas serão colocadas em risco.

Morejón (2005) complementa a definição dizendo que a qualidade é, por natureza, um atributo que se modifica com o tempo e o meio, mas que se utilizada preventivamente, a mesma pode detectar e reduzir os erros e identificar suas causas.

A qualidade é um tema amplo, cujo ponto de vista é dependente de cada indivíduo, do meio onde está inserido e do momento da sua vida.

## 2.2. As Eras da qualidade

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Garvin (1992) propõe quatro conceitos, chamadas “Eras da qualidade” que se complementam e se tornam mais abrangentes assim que são concebidas.

A inspeção formal ou era da inspeção se voltava para o produto final, cujos defeitos eram encontrados somente nessa fase e de acordo com a intensidade da avaliação.

A Era do Controle estatístico surgiu com o aparecimento da produção em larga escala, introduzindo técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, a criação do setor de controle da qualidade nas organizações.

A Era da Garantia da qualidade trouxe uma abordagem gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas que ampliou a análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade, cuja interação organizacional é ampla desde os setores gerenciais até a operação.

Alguns métodos e técnicas para garantia da qualidade foram criados por W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que, desenvolveu um sistema de mensuração de variabilidades na produção que ficou conhecido como Controle Estatístico de

Processo (CEP) e criou também o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade.

A Era da Gestão estratégica prioriza as variáveis técnicas, econômicas, sociais, psicológicas e políticas que influenciam a visão da empresa ao longo do tempo, da maneira pelo qual ela deve atuar no mercado onde está inserida, para lidar com a competitividade, os resultados tangíveis e intangíveis obtidos da qualidade na visão dos consumidores e do mercado, com vistas à sobrevivência.

O Quadro 1 abaixo, detalha as características das principais Eras da qualidade:

Identificação das Características	Inspeção	Controle estatístico da qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação Básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
<b>Visão da Qualidade</b>	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado coletivamente	Uma oportunidade de concorrência
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos Inspeção	Toda a cadeia de produção desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente projetistas para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e Sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
<b>Papel dos profissionais da qualidade</b>	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a ampliação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas

Quadro 1 – As principais eras da qualidade (continua). (Fonte: Queiroz, 1995).

<b>Quem é o responsável pela qualidade</b>	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente com o projeto e a execução de políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
<b>Orientação e Abordagem</b>	Inspeciona a qualidade	Controla a qualidade	Constrói a qualidade	Gerencia a qualidade

**Quadro 1 – As principais eras da qualidade (conclusão).** (Fonte: Queiroz, 1995).

### 2.3. Definição de um sistema de gestão da qualidade (SGQ)

Os SGQ são um conjunto de elementos interligados, que procuram direcionar uma organização, para atender e superar as expectativas de seus clientes, a partir do desenvolvimento de produtos e prestação de serviços adequados, com o objetivo de aumentar a competitividade e disseminar o conceito da qualidade, bem como os objetivos e políticas, para todas as áreas da empresa, tais como: produção, recursos humanos, finanças etc., ocasionando um real cumprimento do mesmo.

Segundo a Norma ABNT ISO 9000:2005, a abordagem do sistema de gestão da qualidade ajuda a empresa se estruturar para melhoria continuada e contribui com o aumento da confiança à organização e aos clientes de que os produtos atendam aos requisitos de forma consistente.

É importante que os SGQ sejam revisto pelos responsáveis a partir de relatórios extraídos das coletas de dados realizadas durante o processo de gestão e que podem identificar possíveis problemas encontrados, para que ações corretivas e preventivas sejam tomadas.

A gestão da qualidade envolve alguns conceitos básicos, ou princípios, que podem ser adotados por qualquer organização ou instituição de modo que melhore continuamente o desempenho, levando em consideração, todas as partes interessadas. Oito princípios de gestão foram identificados para colaborar com a gestão do SGQ, e que a norma ISO 9000:2005 apresenta, tais como:

1. **Focalização no cliente:** o objetivo principal da existência de uma organização ou instituição é oferecer produtos ou serviços que atendam ou superem as necessidades e expectativas dos clientes.
2. **Liderança:** toda ação deve ter propósitos e definições claras que devem ser conduzidas pela liderança, do mesmo modo que ela deve criar e manter um ambiente adequado para envolvimento das pessoas dentro da organização para que cumpram os objetivos definidos.
3. **Envolvimento das pessoas:** as habilidades de cada pessoa dentro de uma organização devem ser observadas para que melhores resultados sejam obtidos por cada indivíduo quando ele se sente motivado a agir e colaborar.
4. **Abordagem por processos:** melhores resultados são obtidos quando uma empresa administra recursos e atividades como um processo.
5. **Abordagem sistêmica:** os processos são dependentes e a organização deve administrá-los como um todo.
6. **Melhoria contínua:** a qualidade deve ser foco permanente da empresa, pois não é um estado, mas sim um processo que deve ser revisado e alterado constantemente.
7. **Abordagem factual para a tomada de decisão:** num SGQ, todas as decisões devem ser tomadas com base em dados e fatos retirados dentro do processo, para que a melhoria continuada seja realizada.
8. **Benefícios mútuos nas relações com fornecedores:** fornecedores são parceiros estratégicos da organização e que se trabalhado com parceira, podem criar uma cadeia de valor para aumento da capacidade de ambos.

## 2.4. Qualidade nos serviços

Serviço pode ser considerado como o ato ou esforço para atender aos clientes; uma ação de desempenho de uma parte para a outra.

Os serviços são considerados como uma ação realizada por um indivíduo, uma empresa ou por uma organização, cujo objetivo não está diretamente ligado à transferência de um bem (Las Casas, 2007). De acordo com McCarthy e Perreault

(1997), um serviço pode ser parte de um produto ou ele próprio pode ser o produto, para que uma empresa atenda às necessidades dos clientes.

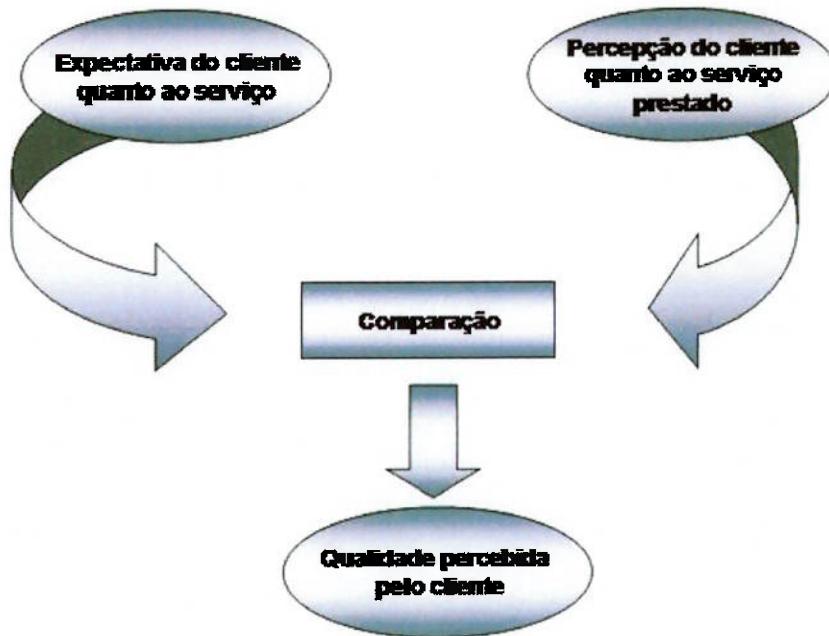
A prestação de serviços tanto no Brasil como em alguns outros países é de baixa qualidade. Para Gianesi e Corrêa (1994) esse fato é decorrente de alguns motivos, tais como:

- Profissionais do setor de serviços são considerados como temporários, portanto recebem remuneração baixa; falta motivação e treinamento;
- Busca por corte de custos e busca por produtividade de atendimento, que são medidos por quantidade de tempo e de clientes;
- É difícil padronizar serviços, pela variabilidade de clientes, de prestadores de serviços e de diversas situações que ocorrem no dia-a-dia;
- O serviço é normalmente produzido e consumido, portanto intangível e difícil de ser inspecionado, medido e controlado.

Segundo Slack *et al.* (2008) devido à crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva, cada vez mais se fazem necessárias ferramentas que assegurem esta qualidade de forma consistente e replicável.

Os autores ainda definem qualidade em diferentes visões, dentre elas, que as expectativas relacionadas ao produto ou ao serviço são percebidas de maneira diferente pelos consumidores e esse conceito pode ser aplicado também para a educação.

Para o consumidor, a qualidade é assimilada a partir da sua percepção com relação ao serviço prestado, bem como sua perspectiva do mesmo, que é diretamente relacionada à necessidade inicial (Figura 3). Se o nível de percepção estiver abaixo do nível de expectativa, o cliente terá a impressão de um serviço de baixa qualidade. Assim, a qualidade do serviço pode ser definida como o grau de satisfação do cliente.



**Figura 3 – Qualidade em serviços. (Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994).**

Ainda mencionando Gianesi e Corrêa (1994), as expectativas e a percepção do cliente em relação ao serviço estão diretamente relacionadas aos seguintes aspectos e definições:

- Consistência: necessidades sempre atendidas sem variabilidade no produto ou no processo;
- Competência: habilidades e conhecimentos específicos para executar o serviço;
- Velocidade de atendimento: o tempo de espera real e o tempo de espera percebido não devem ser muito diferentes;
- Flexibilidade: adequar mudanças no decorrer da operação devido alteração nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- Credibilidade/segurança: transmitir confiança, integridade, precisão com ausência de riscos;
- Acesso: facilidade de contato, acesso e horário da operação;
- Tangíveis: qualidade de meios físicos, bem dispostos e visíveis (materiais de comunicação, equipamentos, instalações pessoal, outros consumidores);
- Custo: serviço prestado a baixo custo.

Slack *et al.* (2008) dividem o planejamento e controle da qualidade em seis passos: definir as características de qualidade, decidir como medir cada característica, estabelecer padrões de qualidade, controlar a qualidade de acordo os padrões estabelecidos, encontrar e corrigir causas da má qualidade e continuar a fazer melhoramentos a partir dos resultados obtidos.

No caso das organizações de ensino, um planejamento da qualidade pode ser definido para que problemas sejam atacados preventivamente para redução e eliminação dos mesmos. Segundo Cerqueira (1991), esses problemas da qualidade nas instituições de ensino ou em qualquer entidade, tem seis origens:

1. Apoio da alta administração;
2. Liderança;
3. Organização;
4. Recursos;
5. Tempo;
6. Treinamento.

Para obter excelência na prestação de serviços, as IES devem seguir as ações definidas a partir do planejamento da qualidade, de modo contínuo e sistemático, caso contrário, os resultados obtidos poderão influenciar na continuidade da instituição dentro do mercado onde atua.

Cerqueira (1991) ainda pontua que, para atuar contra os problemas da qualidade, os requisitos para o desenvolvimento do plano são:

- Apoio da administração (diretrizes divulgadas e orçamento aprovado para aplicação do planejamento da qualidade);
- Liderança das pessoas com abertura para tomada de decisões;
- Formalização do conhecimento de cada integrante do plano;
- Disponibilidade de recursos para desenvolvimento do plano;
- Administração do tempo individualmente e coletivamente;
- Treinamento a partir da identificação formal do conhecimento de cada integrante.

Portanto, o planejamento da qualidade (a política, a responsabilidade e a sustentação da qualidade) é definido pela área estratégica da organização, no entanto, o seu desenvolvimento ocorre a partir dos níveis operacionais da entidade. Quando não há apoio, o processo da qualidade não é realizado com sucesso.

## 2.5. Gestão da qualidade nos sistema de ensino

Sistema, de acordo com Oliveira (2002, p. 35) é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Colombo (2004) compara uma instituição de ensino a um sistema. Nela existem atividades coordenadas que colaboram para o controle e direcionamento da organização e que devem seguir as políticas e diretrizes determinadas no planejamento estratégico elaborado, assim como uma empresa prestadora de serviços.

Colombo ainda destaca que os gestores de IES dificultam a elaboração de planos estratégicos advindos do setor empresarial, incompatibilizando a escola como empresa e resistindo aos lucros conquistados a partir da prestação de serviço de educação ao aluno, que atua como cliente.

Essa situação pode acarretar no descontentamento do público-alvo da IES com relação à qualidade de produtos e serviços de ensino oferecidos. Abaixo, é possível verificar uma visão de como a situação negativa pode inicialmente ser revertida:

"A qualidade total somente é alcançada quando toda a escola, na integridade do seu corpo social: professores, alunos, administradores, orientadores, supervisores, equipe técnica e de apoio, pais e sociedade, tornarem-se partícipes reais num processo incessante de aperfeiçoamento dos serviços educativos prestados pela instituição."

(Ramos, 1992, p. 138)

O autor acredita que uma IES deve investir principalmente na formação continuada do corpo docente, que é a base para realizar um ensino de qualidade e para se obter excelência nesse serviço.

É necessário também que a instituição siga a sua missão, visão e objetivos, conforme Mezomo (1997, p.20) descreve: "qualidade é uma propriedade ou um conjunto de propriedades de um produto ou serviço que o torna adequado à missão de uma organização comprometida com o pleno atendimento das necessidades de seus clientes."

A seguir, são apresentados aspectos considerados como padrões dentro de uma IES e que pertencem ao processo de melhoria continuada da qualidade. São

itens a serem avaliados e levados em consideração pelo corpo social da instituição, de modo que o público-alvo os experimente positivamente:

- “1- Recursos Humanos: pessoal, ambiente, clima organizacional como padrão de excelência.
- 2- Currículo e Instrução: conteúdo dos cursos, padrão de avaliação e diretrizes que estabelecem o papel dos alunos e os orientam no processo educativo.
- 3- Conjunto de Metas: padrões de excelência para o *design* e implementação dos planos amplos e operacionais, ligados ao orçamento, formam a base de renovação e do crescimento institucional.
- 4- Tecnologia: padrões para o uso efetivo de tecnologia, incluindo computadores e outros tipos de telecomunicações, integrados ao sistema de informação e dados.
- 5- Marketing: critérios para todas as atividades que alinham a missão, metas e objetivos com a comunicação pública interna e externa, projetando uma imagem positiva da escola.
- 6- Serviço ao Consumidor: padrões de excelência para tratar os consumidores internos e externos e atender suas necessidades.
- 7- Gerenciamento: padrões de excelência capacitando a liderança na implementação e melhoria do processo de qualidade.”

(Spanbauer, 1992, p.97-98)

Para que um sistema de gestão da qualidade em uma IES seja implementado e os aspectos citados sejam levados em consideração, dois fatores podem ser considerados importantes: mudança cultural da instituição, para que ela se volte para a qualidade e associação dessa atitude com a elaboração de planejamentos estratégicos formais.

Isso porque o segundo aspecto depende do esforço de todos os envolvidos no processo de melhoria continuada da qualidade, pois o plano contempla essas mesmas pessoas, produtos, serviços, contribuições sociais, objetivando políticas bem definidas, ações planejadas e ordenadas para a busca pelos resultados desejados.

Nessa direção, os programas de qualidade e critérios de excelência são apresentados nos tópicos a seguir e demonstram ser um direcionador para a gestão da qualidade em instituições de ensino superior.

## 2.6. Prêmios da qualidade

Frente à competitividade e exigências impostas pela realidade da educação atual e por seus clientes (alunos, familiares, comunidade e o próprio país), as IES necessitam implantar a adoção de medidas adequadas à prática da gestão da qualidade da prestação de serviços de educação.

Mezomo (1997) enfatiza que a avaliação pode ser uma ferramenta, que se utilizada sistematicamente, pode apresentar provas de como uma IES está inserida dentro do contexto da qualidade dos serviços oferecidos.

Ainda dentro de uma perspectiva mais abrangente, a IES pode adotar uma postura voltada à qualidade total ao considerar todas as funções relacionadas dentro da empresa com foco na satisfação dos clientes, custos adequados e envolvimento de colaboradores, fornecedores e clientes.

Em face dessa realidade, os prêmios da qualidade são importantes modelos de avaliação para que a empresa conheça a si mesma e possa então reformular planos estratégicos ou adotar ações corretivas a partir do diagnóstico obtido com o objetivo da melhoria continuada de seus serviços.

De acordo com o caderno anual de critérios de excelência:

“O Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande, em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão.”

(FNQ, 2008, p.5)

Assim, utilizando-se do modelo, uma IES pode adotar a avaliação interna como um processo de monitoramento.

A avaliação como conceito, segundo Aguilar e Ander-Egg (1994), é uma forma de pesquisa social que deve ser antes de tudo planejada, para então ser aplicada sistematicamente e direcionada para a obtenção de dados e informação relevantes ao propósito definido, como também a avaliação de resultados que sirvam como base para tomada de decisões para solução de problemas.

Uma avaliação interna deve ser realizada por todas as pessoas que não estão participando do modelo de gestão. Uma desvantagem encontrada para esse tipo de avaliação é que inconscientemente, essas pessoas podem enfatizar aspectos

positivos e minimizar os negativos. Uma vantagem é que essas mesmas pessoas conhecem bem o que estão avaliando, pois o conhecimento dentro do processo organizacional é completo.

Uma IES ao utilizar um sistema de gestão da qualidade apoiado em critérios de excelência legais e de clara consistência, adequados às estratégias da instituição, processos e pessoas, pode traçar um caminho seguro para satisfazer ou exceder às expectativas de todos os envolvidos.

### **2.6.1. O prêmio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)**

A FNQ é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas. Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ tem como missão disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil, como também gerir o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

O PNQ é uma forma de reconhecimento para as empresas brasileiras que praticam a excelência em gestão. O prêmio tem o objetivo de promover o entendimento dos requisitos para o alcance da excelência no desempenho e a troca de informações relacionadas a métodos e sistemas de gestão, para alcance do sucesso na utilização de estratégias bem definidas.

A elaboração de um relatório da gestão é necessária para que uma empresa participe do prêmio. O relatório deve abordar os critérios de excelência sugeridos pela FNQ. O prêmio pode ser usado como meio de publicidade pelas organizações premiadas, como também o compartilhamento das informações a cerca dos procedimentos e das estratégias de desempenho que resultaram no sucesso e quais as vantagens obtidas após a realização da gestão.

Na década de 80, diante da necessidade de melhoria da qualidade de produtos e serviços e aumento de desempenho e produtividade das empresas norte-americanas, um estudo realizado por especialistas identificaram valores organizacionais comuns, praticados por todos os envolvidos, dentro de empresas bem-sucedidas.

A partir dessa situação, esses valores voltados a uma cultura de gestão deram origem aos critérios de avaliação *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) de 1987.

O modelo de gestão brasileiro da FNQ, também conhecido como Modelo de Excelência da Gestão (MEG) foi elaborado em 1991, com base naquele mesmo conjunto de fundamentos e são alterados conforme as necessidades e avanços relacionados ao tema, adaptando-se as mudanças globais, de maneira que o modelo seja também continuamente melhorado.

Os fundamentos de excelência que servem de referencial aos critérios de excelência da FNQ (Quadro 2):

1	<b>Pensamento sistêmico</b>	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o meio externo.
2	<b>Aprendizado organizacional</b>	Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização e sua força de trabalho por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3	<b>Cultura de inovação</b>	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
4	<b>Liderança e constância de propósitos</b>	Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura de excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.
5	<b>Orientação por processos e informações</b>	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir-se os riscos identificados.

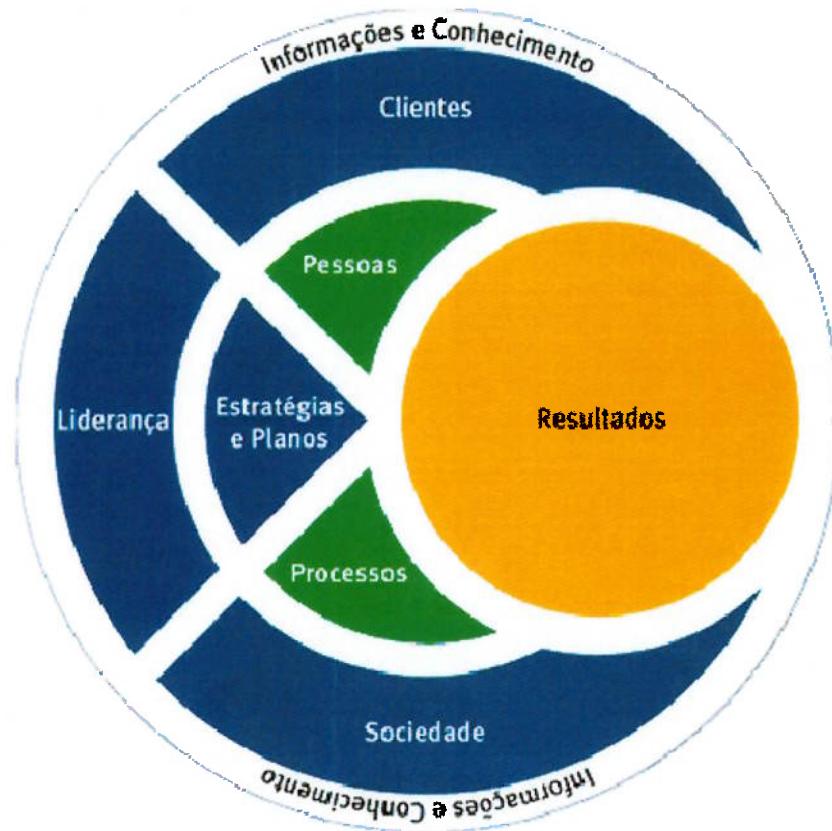
Quadro 2 – Fundamentos para os critérios de excelência do PNQ (continua). (Fonte: FNQ 2011, p.13).

6	<b>Visão de futuro</b>	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e nos longos prazos, visando à sua perenização.
7	<b>Geração de valor</b>	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8	<b>Valorização de pessoas</b>	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
9	<b>Conhecimento sobre o cliente e o mercado</b>	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
10	<b>Desenvolvimento de parcerias</b>	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunta, e buscando benefícios para as partes envolvidas.
11	<b>Responsabilidade social</b>	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

**Quadro 2 – Fundamentos para os critérios de excelência do PNQ (conclusão).** (Fonte: FNQ 2011, p.13).

O detalhamento de cada um dos fundamentos descritos no quadro anterior, consta da publicação *Conceitos fundamentais da excelência em gestão da FNQ*.

O Modelo de excelência da gestão (MEG) apresentado na Figura 4 mostra o meio externo o qual a organização deve estudar para identificar pontos de mudanças favoráveis a sua permanência no mercado, bem como a antecipação de riscos e adaptação ao meio onde está inserida, para atender e superar as expectativas de clientes.



**Figura 4** – Modelo de excelência da gestão. (Fonte: FNQ, 2011, p.14).

O MEG é representado pela interação entre os oito critérios de excelência e sugere que esteja inserido em um sistema de informações e conhecimento que se integram na forma de práticas recomendadas de gestão, em um ambiente organizacional e tecnológico, considerando o meio externo, para obtenção de resultados.

O modelo pode ser interpretado segundo o ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), como sugere a FNQ (2011, p.15). Os critérios Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade são etapas do Planejamento (P) fundamentais para formulação do que a empresa vai executar.

Os critérios Pessoas e Processos fazem parte da Execução (D), o critério Resultados pertence à etapa de Verificação (C) e a retroalimentação do ciclo acontece quando a liderança e interessados pela melhoria continuada podem analisar criticamente os resultados e contribuindo com a gestão da informação e conhecimento do modelo, assim complementando o ciclo com a etapa de aprendizado (L).

O MEG que incorpora o PDCL permite verificar os oito critérios de excelência, e originalmente, é interpretado a partir do Diagrama de Gestão, que é representado pela Figura 5:

“O Diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho está presente na organização de forma sistemática. As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações de melhoria, sejam corretivas ou preventivas.

Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando à implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões de trabalho e promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.”

(FNQ, 2011, p.16)



Figura 5 – Diagrama de gestão. (Fonte: FNQ, 2011, p.16).

O MEG é um modelo flexível e pode ser adotado por qualquer tipo de empresa do mercado, direcionando a excelência em gestão em todas as operações, de acordo com o perfil organizacional e as estratégias. O modelo é de fácil entendimento e aplicação, já que não exige ferramentas específicas de gestão e proporciona uma série de vantagens para a empresa que o aplica, conforme levantamento da FNQ:

- “Aplicação de Fundamentos e Critérios de Excelência reconhecidos e utilizados mundialmente;
- Visão sistêmica da organização com foco em resultados;
- Maior cooperação interna, com a mobilização e o comprometimento das pessoas envolvidas;
- Compartilhamento de informações e aprendizado;

- Identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhorias;
  - Medição de desempenho perante os referenciais;
  - Capacitação para se autoavaliar;
  - Reconhecimento do mercado e da sociedade.”
- (FNQ, 2011, p.88)

## 2.6.2. Os critérios de excelência do PNQ

Critérios de excelência são utilizados para avaliar o desempenho das organizações, fazem parte de modelos que objetivam uma avaliação contínua da gestão, seguindo modelos formais e reconhecidos pelo mercado, como por exemplo, o PNQ.

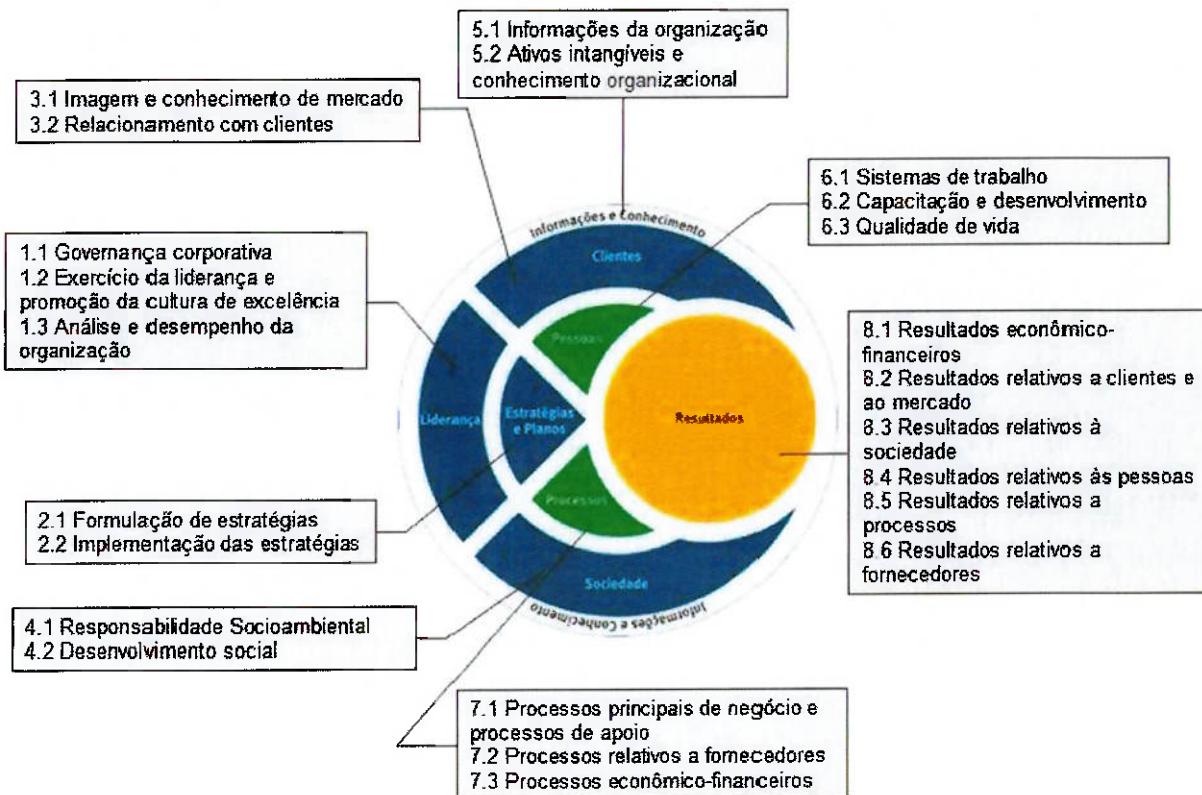
De acordo com a FNQ (2011, p. 19), ao utilizar os critérios de excelência como referência, uma organização pode implantar um programa de melhoria de gestão por meio de autoavaliações, obtendo um profundo diagnóstico do sistema de gestão, seguida de planos de melhoria, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade.

A autoavaliação periódica da organização faz parte do Programa de Excelência em Gestão (PEG), que é orientado pelos princípios de aprendizado e melhoria contínua de gestão.

Para que a avaliação seja iniciada é necessário que o Perfil da Organização seja levantado, o que inclui a descrição da própria, o ambiente competitivo e competidores, histórico da busca pela excelência em gestão, organograma e aspectos relevantes, como sociedade, clientes, fornecedores, partes interessadas e parcerias, por exemplo.

A FNQ (2011, p. 24) diz: “O perfil deve propiciar uma visão global da organização, do seu negócio ou setor de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas partes interessadas em um histórico da busca pela excelência.”

Após o encerramento do perfil traçado, a organização deve descrever as práticas de gestão e os resultados obtidos, a partir dos oito critérios e os requisitos contidos em cada um deles (Figura 6):



**Figura 6 – Adaptação aos critérios de excelência. (Fonte: FNQ, 2011).**

Os critérios de excelência são descritos a seguir:

1. “Liderança é o critério que aborda os processos gerenciais relativos à promoção da cultura da excelência, orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e as partes interessadas na sua causa, e ao controle de resultados pela direção.”

(FNQ, 2011, p. 31).

2. “Estratégias e planos é o critério que aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.”

(FNQ, 2011, p. 37)

3. “Clientes é o critério que aborda processos gerenciais relativos à identificação e ao tratamento de informações de clientes e mercado, e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.”

(FNQ, 2011, p.41)

4. “Sociedade é o critério que aborda os processos gerenciais relativos ao respeito ao meio ambiente e tratamento de demandas da sociedade e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.”

(FNQ, 2011, p.45)

5. “Informações e conhecimento é o critério que aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento da demanda por informações e ao

desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.”

(FNQ, 2011, p.49)

6. “Pessoas é o critério que aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.”

(FNQ, 2011, p.53)

7. “Processos é o critério que aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.”

(FNQ, 2011, p.59)

8. “Resultados é o critério que aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.”

(FNQ, 2011, p.65)

A gestão da qualidade só é realizada quando a alta direção de uma IES patrocinar um projeto dessa categoria, para tal, a adoção de critérios de excelência de um modelo utilizado pelo mercado, o adaptando para as especificidades dos serviços educacionais catalisa o processo de melhoria continuada, pois os esforços são direcionados para esse compromisso.

A partir de investimentos e esforços focados na adoção e cumprimentos desses critérios, uma IES está apta a adotar um sistema de gestão da qualidade e investir em mudanças.

### **2.6.3. Prêmio Malcolm Baldrige para educação**

O Prêmio Malcolm Baldrige foi estabelecido pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos, com a colaboração da ASQ (*American Society for Quality*) – Sociedade Americana para Qualidade, que é uma sociedade profissional, e também, do NIST (*National Institute of Standards and Technology*) – Instituto Nacional de Normas e Tecnologia, objetivando o aumento da competitividade nas empresas e mantendo o equilíbrio com a concorrência, por meio da conscientização para a qualidade, do desempenho em excelência e a publicação dos resultados obtidos pelas empresas americanas que o atingiram, a fim de troca de informações e experiências.

Esse prêmio é conhecido nacionalmente e internacionalmente, e incentiva a melhoria em muitas organizações de cunho público e privado, e encontram um modelo de gestão que as orientam para a melhoria continuada da qualidade.

A premiação pelo Malcolm Baldrige é feita nas categorias negócios (*business*), saúde (*health care*) e educação (*education*), o último estabelece critérios educacionais para excelência em desempenho com o intuito de premiar as escolas dos Estados Unidos, com isso, as exigências de ensino e aprendizagem também foram divulgados. Os critérios de excelência em educação permitem o melhor desempenho em gestão e monitoramento de resultados com os objetivos de:

- Melhorar a qualidade da educação e da estabilidade organizacional, promovendo a consciência da qualidade;
- Aumentar a eficácia na gestão organizacional e eficácia de capacitações a partir da compreensão de exigências para a qualidade;
- Gerir o conhecimento organizacional e pessoal a partir do compartilhamento de informações sobre estratégias bem-sucedidas e benefícios obtidos a partir de resultados, durante a implementação.

Ao determinar as áreas avaliadas, o Instituto leva em consideração valores e conceitos relacionados à liderança, planejamento estratégico, foco na valorização e no atendimento ao cliente, nas operações da organização e também na força de trabalho dos colaboradores, a gestão do conhecimento, monitoramento e análise com obtenção e divulgação dos resultados alcançados. Conforme observado na Figura 7:



**Figura 7 – Modelo de Excelência em Desempenho Malcolm Baldrige.** (Fonte: U.S. Trade Board, 2011).

O alicerce da qualidade com foco nos colaboradores permite que todos consigam se desenvolver. Quando o foco é orientado para as operações da instituição educacional, a responsabilidade é da liderança na organização, que deve apoiar e ser uma facilitadora na implantação da gestão do conhecimento e alinhar a visão da empresa com o desejo de todas as partes interessadas. Esses são fatores limitantes de avaliação para saber se a instituição é capaz de atrair, incentivar e manter o desenvolvimento e conhecimento de seus colaboradores.

#### 2.6.4. Análise comparativa do PNQ e prêmio Malcolm Baldrige

A análise abaixo é uma descrição comparativa do PNQ e prêmio Malcolm Baldrige. O objetivo é avaliar quais são os critérios utilizados, quais são as abordagens e qual é aplicabilidade de cada um no contexto da gestão da qualidade de uma IES.

**1. Liderança:** O PNQ aponta esse critério como o comprometimento da alta direção organizacional no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores, diretrizes organizacionais, capazes de promover a cultura da excelência e da sustentabilidade, como também o sucesso na implantação das estratégias, levando em consideração as necessidades das partes interessadas. O prêmio Malcolm Baldrige enfatiza os líderes “seniores” para criar um ambiente que mantenha um comportamento ético, responsável, sustentável e que demonstre apoio às partes interessadas. Esses valores são disseminados a partir de uma clara definição e comunicação às partes, da missão, visão e valores, para a prática do bom desempenho organizacional.

Este critério faz parte da estruturas dos dois prêmios abordados, confirmado a importância do mesmo no processo de gestão da qualidade das empresas.

No que se refere às organizações de educação, a Liderança é fundamental para alcançar a excelência, desde que as partes interessadas estejam comprometidas com o projeto, implicando em tomadas de decisões de cunho inovador, para diferenciação de proposta educacional para o mercado onde a IES está inserida.

**2. Estratégias e Planos:** Ambos os prêmios sugerem a formulação e implementação de políticas, estratégias e planos. No PNQ, o critério apresenta como processo inicial, a formulação das estratégias como uma abordagem para determinar o posicionamento das organizações no mercado, direcionar ações e maximizar o desempenho com a prática de alocações de recursos, criação de indicadores e orientação na tomada de decisões. Para isso, a organização deve elaborar planos de ação, estabelecimento de metas, medição do desempenho organizacional a partir da criação de diferentes previsões, projeções ou outros métodos para avaliar perspectivas futuras.

Já no MBNQA, o critério direciona a prática da continuidade gerencial e do aprendizado, a partir da elaboração de planos, aplicação e avaliação dos riscos e ações de mitigação dos mesmos, caso mudanças ocorram. Além disso, algumas práticas de inovação e uso de tecnologias nos serviços e programas de educação, sustentabilidade e manutenção do corpo educacional são requeridos para o sucesso na implantação das estratégias e planos.

**3. Clientes:** O critério é considerado como fonte para conhecimento e entendimento das necessidades dos clientes.

O PNQ aborda a implementação de processos gerenciais para a identificação das necessidades e expectativas dos clientes, a partir de uma categorização e segmentos do mercado, criação de canais de relacionamento, monitoramento das respostas com o objetivo de fortalecer os serviços, produtos, a marca e a imagem da organização, de modo obtenha reconhecimento do mercado.

O MBNQA tem como nomenclatura que os clientes são os discentes. O prêmio sugere que os estudantes e partes interessadas sejam trabalhados pela gestão como o principal indicador para desenvolvimento de lealdade. Isso porque é necessária a criação de mecanismos de comunicação e apoio aos discentes, com o propósito de atingir as necessidades e exceder as expectativas dos mesmos. O prêmio recomenda que a organização realize um estudo do mercado para identificar opiniões dos alunos, dos pontos positivos e negativos das instituições concorrentes, bem como aplicar o estudo realizado dentro da própria IES, para caracterizar e construir uma imagem positiva dentro do mercado.

O mercado é entendido como fator determinante no direcionamento de ações e planos e exige das IES uma maior atenção às mudanças ocorridas para posicionamento estratégico de forma que a instituição contribua para o crescimento do aluno e que ele obtenha uma visão crítica do mundo e postura de cidadão, voltada para a formação profissional e colaborativa com a sociedade.

**4. Sociedade:** O mercado é fator determinante para o sucesso e continuidade das operações de uma organização, e a sociedade onde está inserida está diretamente relacionada ao terceiro critério descrito. Uma instituição de qualquer setor deve estar preocupada com o seu papel dentro da sociedade.

O MBNQA não possui esse critério dentro da proposta de gestão de excelência, porém o PNQ se diferencia e se torna um prêmio mais completo, pois destaca que a organização deve contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, por meio da socialização dos projetos inclusivos dentro da comunidade onde se localiza. Isso porque a organização deve realizar a gestão dos impactos relativos à qualidade de vida dos clientes e da população, que possam advir dos processos, produtos, serviços e instalações.

É recomendado que os projetos inclusivos propiciem também a acessibilidade das pessoas com necessidades especiais à organização, como também promover a conscientização e expansão da mentalidade inclusiva.

Outro fator a ser desenvolvido no critério é a gestão das ações e parcerias quanto ao desenvolvimento sustentável e a aplicação de ações voltadas ao tema, de forma que contribua com as comunidades próximas e de modo que promova o desenvolvimento social e, consequentemente, a promoção positiva da imagem da IES.

**5. Informações e Conhecimento:** Os prêmios se referem ao critério como meio de medir, analisar e gerir o conhecimento dentro da organização, como uma maneira de melhorar o desempenho e assegurar diferencial competitivo por meio da melhoria continuada e manutenção do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações de uma instituição.

O PNQ direciona a utilização e disseminação das informações da organização por meio de uma infra-estrutura de sistemas de informações, que garantam a disponibilidade, integridade e segurança de maneira que atendam as necessidades dos usuários.

A principal recomendação desse critério no modelo de gestão de excelência brasileiro é a de reter o acervo do conhecimento e as pessoas e parceiros-chave da organização, o que o PNQ chama de proteção de ativos intangíveis.

Já o MBNQA sugere o alinhamento das informações para a utilização comum de todos os setores da organização, apresentando dados comparativos a partir do benchmarking, que se refere à identificação de processos e atividades que representam as melhores práticas internamente ou fora da organização. Os dados também devem ser utilizados em sistemas de informações cujos critérios de qualidade são iguais ao PNQ.

No setor educacional, como em qualquer outro setor, a retenção de pessoas que conheçam muito bem as políticas, estratégias e o negócio da instituição são fundamentais para o diferencial competitivo. As IES devem se focar principalmente na retenção de docentes e funcionários da administração que se adéquam ao perfil da instituição, isso porque a qualidade do serviço prestado está diretamente ligada à percepção do discente diante dessas pessoas-chave do negócio.

**6. Pessoas:** No prêmio MBNQA, a maturidade da organização é avaliada a partir da capacidade de gerir o conhecimento, as competências, as habilidades das pessoas contratadas ou terceirizadas, mas que independente do tipo de contrato, fazem parte da força de trabalho da empresa.

Para atingir alto desempenho, a organização deve propiciar benefícios, tais como plano de carreira, cargos e salários, flexibilidade, treinamentos, crescimento educacional, entre outros, que refletirão diretamente na qualidade do serviço prestado.

No PNQ também significa proporcionar condições para o desenvolvimento e reforço do potencial das pessoas que fazem parte da força de trabalho, alinhadas às estratégias e planos organizacionais. As instituições devem contribuir diretamente com o crescimento do profissional a partir da capacitação, do incentivo por meio de premiações, oportunidades especiais, atrativos e reconhecimento, além disso, a preocupação com a qualidade de vida, disponibilizando um ambiente de trabalho adequado, com as ferramentas necessárias para o desempenho e incentivando a criação de novas idéias.

O critério avalia a capacidade e maturidade da gestão de pessoas de uma organização, bem como o alinhamento com as estratégias e planos da empresa em ambos os prêmios é uma maneira de especificar que o investimento em pessoas é fator determinante para o sucesso da organização.

**7. Processos:** No prêmio americano, o critério se refere a todas as operações da empresa, envolvendo sistemas de trabalhos, processos e gestão, de todas as partes interessadas, como por exemplo, discentes, docentes, fornecedores, parceiros, toda a cadeia de suprimentos e administrativa. O critério prevê um plano para desastres e emergências, para então, obter maior excelência no nível de serviço prestado aos interessados.

O PNQ enfoca nesse critério a gestão dos processos principais e de apoio para atender as expectativas de todas as partes interessadas. Há um foco importante nos processos econômico-financeiros, de fornecedores, cadeia de suprimentos, todos os processos relativos à entrega de produtos aos clientes, processos para criação ou adequação de produtos, e o autogerenciamento dos executantes para excelência do desempenho em cada atividade que agraga os processos.

Processos não podem ser executados de forma isolada. Toda IES deve ter processos bem definidos, documentados, divulgados, com pessoas capacitadas e treinadas para realizar cada atividade e que esteja dentro de modelos concretos de gestão, para que serviços de qualidade sejam prestados.

**8. Resultados:** O critério sugere o estabelecimento de bases históricas e acompanhamento de indicadores para monitoramento do nível de desempenho alcançado, em comparação com os dados anteriores e com as metas traçadas.

PNQ e MBNQA requerem medições de desempenho dos indicadores relativos a cada critério pertencente ao modelo de excelência em gestão. Resumidamente, os resultados devem ser medidos conforme estratificação detalhada a seguir.

Resultados econômico-financeiros podem ser classificados de acordo com a estrutura, à liquidez, à atividade e à rentabilidade da organização ou das unidades autônomas. Resultados relativos aos clientes e mercados podem ser estratificados por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipo de produto e são associados diretamente com a imagem da organização e o nível de desempenho. Sociedade é o critério que avalia o desempenho relativo à responsabilidade socioambiental e de desenvolvimento social que deve medir os resultados por instalações ou por comunidades. Pessoas é o critério que deve ter a estratificação de resultados por sistemas de trabalho, grupos de pessoas por sistema de trabalho, funções na organização e por instalações. Processos principais e de apoio devem ser estratificados a partir de resultados relativos aos produtos comuns a cada um, e finalmente os resultados relativos ao relacionamento com fornecedores que devem ser estratificados por tipo de fornecedor e por tipo de produto.

Com isso, podem acompanhar o nível alcançado e rever os planos e estratégias para melhoria continuada da qualidade e do desempenho da gestão organizacional.

### **3 APRESENTAÇÃO DA IES**

#### **3.1 Perfil Organizacional da IES**

Fundada em 19 de agosto de 1998, a IES nasceu da vocação de seus criadores, dispostos a criar e executar um projeto educacional diferenciado, capaz de contribuir para a formação de pessoas comprometidas com a elevação da qualidade de vida da sociedade. Para cumprir sua missão, cercou-se de profissionais experientes no trato da administração escolar de nível superior e criou a IES, como Instituição mantida, estruturada de forma a cumprir seus objetivos originais.

Como pressuposto básico para a sua criação, a IES adotou como diretriz central, a qualidade com competitividade. Fixou áreas de atuação, com projetos pedagógicos, instalações modernas e confortáveis e equipamentos de qualidade para servir de apoio ao seu corpo docente, constituído por Doutores, Mestres e Especialistas.

Após mais de uma década de atividade, a IES conta, hoje, com mais de 11.000 alunos matriculados em 25 cursos, sendo 6 bacharelados, 12 graduações tecnológicas e 7 pós-graduações.

Até dezembro de 2010, a IES oferecia os seguintes cursos bacharelados e licenciatura:

- Ciências da Computação;
- Administração;
- Sistemas de Informação;
- Ciências Contábeis;
- Secretariado Executivo Bilíngüe – Português/Inglês,
- Pedagogia.

Também oferecia os seguintes cursos tecnológicos:

- Gestão de Recursos Humanos;
- Comunicação Institucional;
- Gestão de Cooperativas;

- Logística;
- Gestão da Tecnologia da Informação;
- Eventos;
- Gestão Financeira;
- Marketing;
- Secretariado;
- Sistemas para Internet;
- Banco de Dados,
- Automação Industrial.

A partir de 2011, a IES passa a ofertar 46 cursos de graduação. Cada uma passou a ter cursos reconhecidos separadamente da sede, com códigos específicos. Tem-se, assim, 21 títulos diferentes sendo oferecidos em cinco unidades. Os cursos oferecidos de pós-graduação *lato-sensu* permanecem os mesmos sete:

- Alfabetização e Letramento;
- Controladoria;
- Controladoria em Tecnologia da Informação;
- Gestão de Comunicação Executiva e Eventos;
- Formação de Professor para o Ensino Superior;
- Especialização em Marketing,
- Modernização da Gestão Pública.

### **3.2 Filosofia da IES**

A concepção filosófica da IES fundamenta-se numa sociedade em constantes transformações, propiciando aos alunos oportunidades de, ao adentrarem no mercado de trabalho, atuarem como agentes de transformação, levando conhecimento e retroalimentando o projeto educacional, que é respaldada nos seguintes princípios:

- Valorização do profissional;

- Favorecimento do trabalho de equipe através da convivência, da relação e da integração entre os participantes do processo;
- Aprendizagem colaborativa;
- Formação de profissionais comprometidos com a elevação da qualidade de vida da sociedade brasileira;
- Criação e execução de projetos educacionais diferenciados;
- Estabelecimento da relação Instituição-realidade social;
- Produção e socialização de conhecimento científico;
- Busca e preservação da indissociabilidade entre suas atividades-fim;
- Avaliação constante de suas atividades para legitimação de sua prestação de serviços à comunidade.

### **3.3 Visão da IES**

A IES busca ser competitiva em termos de qualidade e excelência de ensino e da aprendizagem, com foco na formação do cidadão, na contribuição para o desenvolvimento social, na inovação de práticas pedagógicas e modelos de gestão institucional. Tendo, pois, a qualidade com competitividade como principal preocupação, a IES propicia espaço de construção e reconstrução do conhecimento e difusão cultural, numa perspectiva crítica que pressupõe valores éticos e de cidadania.

A visão da IES exige a criação de um ambiente de aprendizado eficiente, sintonizado com as atuais exigências do mercado, investimentos na incorporação de tecnologia, ferramenta indispensável para reformulação do conceito de educação, de modo a permitir que os alunos obtenham vantagens privilegiadas no contato direto com a realidade existente no mercado de trabalho.

As tecnologias referidas dependem de uma equipe de professores altamente especializada, sem a qual a visão apresentada não permitiria a construção de uma proposta pedagógica.

Busca a formação de valores, ferramenta de liderança traçada em múltiplos níveis, com tríplice finalidade: simplificar, orientar e comprometer; desta forma, preocupando-se com as inovações no ensino que resultem em alta empregabilidade.

### **3.4 Missão da IES**

A IES tem como missão todo o esforço que se concentra na formação de profissionais competentes para adentrarem ao mercado de trabalho, mas, antes disto, de formar cidadãos com sólida estrutura humanista, aptos a enfrentarem os desafios de uma nova sociedade.

São voltados para a construção de uma cultura de mudança, buscando sempre inovar, propor e incorporar os avanços decorrentes do desenvolvimento do mundo atual. Isso significa ainda que a IES forma pessoas preparadas para enfrentarem a realidade, de modo crítico e criativo, capazes de levantar questionamentos e propostas para intervir e transformar, sempre na direção do bem-estar das pessoas, da sociedade em geral e da melhoria da própria qualidade de vida.

A IES também participa de projetos de inclusão social e propicia, por meio de parcerias com os governos federal, estadual e municipal, bem como com organizações não governamentais com objetivos sociais, oportunidades de estudo para grande quantidade de alunos provenientes de famílias de baixa renda que estão impossibilitadas de obterem acesso à Educação Superior pelos meios convencionais.

### **3.5 Objetivos Educacionais da IES**

A IES tem como objetivo geral a educação de qualidade, conectada ao binômio homem-sociedade, interferindo e sofrendo influências de seu meio, consciente de sua missão e colocando-se como parte integrante do processo e em contínua evolução.

Como objetivos específicos e em atendimento aos princípios apresentados, pode-se sintetizar seu processo educativo com as seguintes finalidades:

- Formar profissionais competentes, técnica e cientificamente, com concepção humanística e visão global, comprometidos com a qualidade de vida, capazes de desempenhar integralmente a profissão abraçada e exercer plenamente a cidadania;
- Incentivar o espírito investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia, da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entrosamento do homem com o meio em que vive;
- Reunir professores com alta titulação e experiência profissional, comprometidos com o Ensino Superior, a produção de novos conhecimentos e a difusão dos mesmos à sociedade, sob a forma de serviços, eventos e cursos de extensão;
- Utilizar tecnologias e metodologias avançadas de ensino, visando a proporcionar aos alunos uma maior e melhor aceleração de aprendizagem, bem como lhes ensejar a oportunidade de conhecer e utilizar esse instrumental em suas futuras profissões, e para a melhoria do atendimento acadêmico aos docentes e discentes;
- 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;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, bem como a formação continuada, a partir de programas de aperfeiçoamento e pós- graduação;
- 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;
- Promover a extensão de conhecimento, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição;
- Promover, indissociavelmente, o ensino de graduação e de pós-graduação, a pesquisa e a extensão como funções básicas e fundamentais; e

- Manter relacionamentos com organizações empresariais e educacionais, com ou sem fins lucrativos, firmando parcerias para o intercâmbio de conhecimentos, inserção dos alunos no mercado profissional, aperfeiçoamento e atualização dos projetos dos cursos, envolvimento conjunto na formação complementar de professores e alunos, promoção da cultura, da troca de experiências e aprimoramento técnico e científico.

### **3.6 Áreas de atuação e inserção regional**

O papel da IES, relacionado à formação profissional, deve abranger as habilidades e aptidões de apreensão, compreensão, análise e transformação, tanto no âmbito do conhecimento tecnológico, que se dissemina velozmente, como no âmbito da formação da competência política, social, ética e humanista.

Sob o ponto de vista institucional, é uma instituição particular com finalidades econômicas e educacionais e que desenvolve atividades sociais e do ensino em geral, principalmente o superior, visando o bem comum da sociedade e seus agentes sociais.

Desta forma, a IES se concebe como uma comunidade social, formada por professores, alunos e funcionários, voltados à produção, conservação e transmissão do saber sistematizado, num fazer coletivo, onde a reflexão, o debate e a crítica traduzam uma busca vigorosa, metódica e persistente do saber por meio do ensino, da pesquisa e da extensão e de suas ações à comunidade.

Está comprometida com um ensino de qualidade, onde o seu trabalho dará ao profissional uma formação crítica da sociedade e compreensão do papel que lhe é inerente para que possa analisar e contribuir na solução dos problemas regionais e nacionais.

A IES identifica-se com a realidade presente da região em que está inserida, o município de São Paulo, uma das maiores megalópoles do mundo, com cerca 12 milhões de habitantes, sem considerar os demais municípios que compõem a Grande São Paulo e aqueles para quem irradia sua força e pujança e, que por esta razão, lhe estão próximas dadas às oportunidades de negócios e comércio,

levantando seu meio geográfico, social e político regional que é um dos elementos determinantes dos objetivos, da face e de sua identidade. Assume o papel e a função que a sociedade dela espera enquanto centro aberto receptador e decodificador dos anseios da comunidade, laboratório de saberes, de interpretação da realidade, de formação de recursos humanos capazes de atuar e interferir na comunidade, contribuindo para a mudança do meio, reestruturando e reelaborando suas idéias frente às necessidades e realidade da região, sem perder de vista o contexto mais amplo da sociedade.

Baseado nestes pressupostos, a IES fundamenta sua vocação, contribuindo para a definição de uma política de desenvolvimento regional.

Sendo assim, a Instituição se estrutura para ser uma entidade aberta, crítica e competente, procurando se solidificar como instituição social e educacional, formativa e instrutiva, criando espaços para a reflexão e debates conscientes e responsáveis, comprometida com a sociedade em que está inserida.

### **3.7 Estrutura Organizacional e Instâncias de Decisões**

A forma de administração institucional espelha-se na estrutura organizacional, concebida e definida pela funcionalidade, com clara distinção das funções e competências dos diversos órgãos, sejam de natureza administrativa, sejam de natureza acadêmica. A estrutura organizacional da IES compõe-se dos seguintes órgãos:

- Diretoria Superintendente;
- Diretoria Geral;
- Conselho de Gestão Superior;
- Coordenadoria de curso;
- Colegiado de curso.

Além da estruturação organizacional essencial que tipifica a caracterização de seus níveis de comando, a Faculdade ainda conta com os seguintes órgãos que, direta ou indiretamente, contribuem para o seu desenvolvimento:

- Secretaria Geral;
- Biblioteca;
- Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação;
- Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento Tecnológico
- Núcleo de Apoio Psicopedagógico ao Estudante;
- Núcleo de Estágios e Integração Empresa Escola

Além dos órgãos existentes, algumas comissões têm caráter permanente:

- Comissão Permanente de Avaliação Institucional;
- Comissão Permanente de Apoio ao Programa de Iniciação Científica;

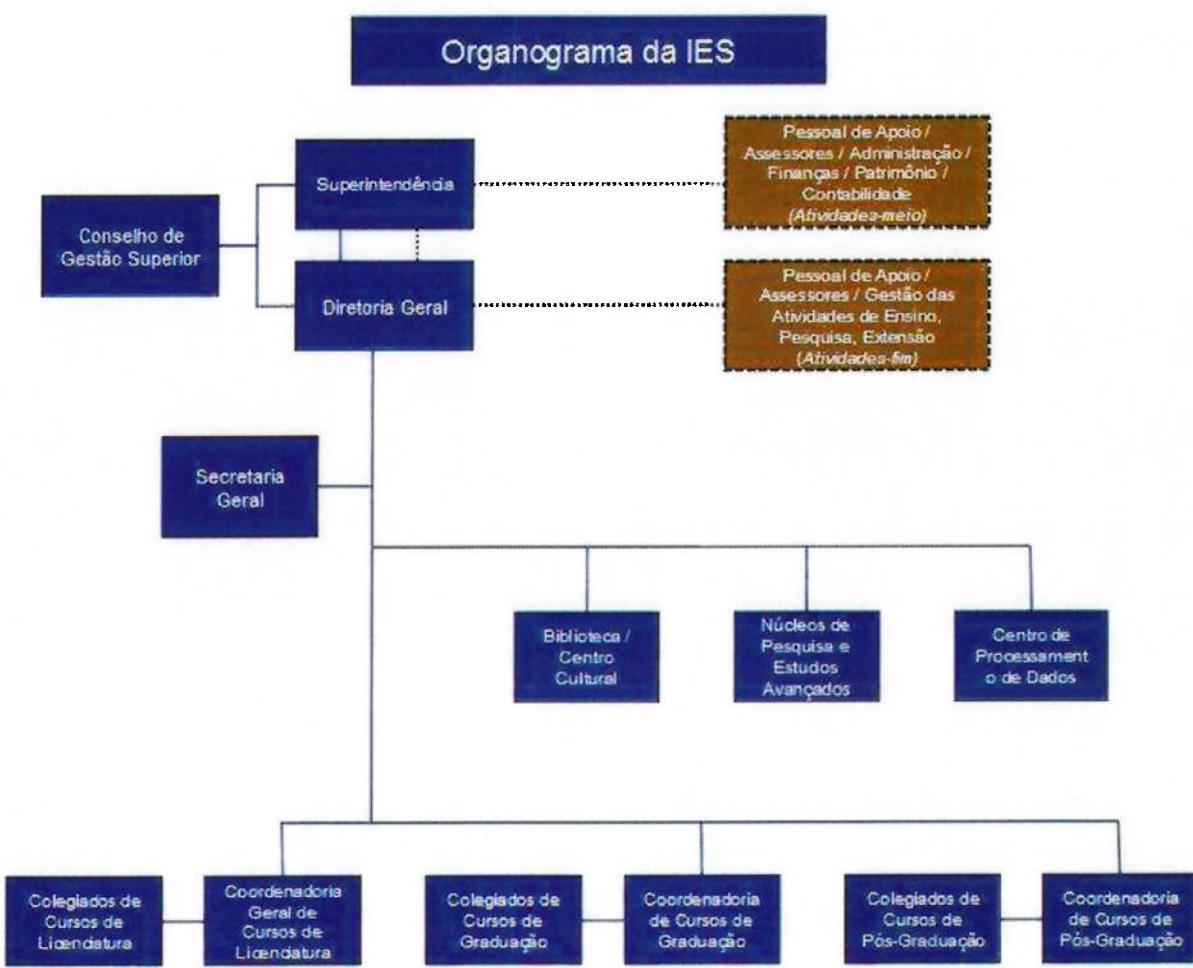
A Diretoria Superintendente, representada por um Diretor, que foi escolhido e designado pela entidade mantenedora, é o órgão executivo que superintende, coordena e fiscaliza todas as atividades administrativas e de suporte acadêmico necessárias para o funcionamento da IES.

A Diretoria Geral, representada por um Diretor, é o órgão gestor que planeja, coordena e fiscaliza todas as atividades de desenvolvimento do projeto pedagógico institucional da Faculdade e é responsável para articular a formulação, execução e avaliação de seu projeto pedagógico institucional de formação de profissionais nas áreas abrangidas pelos diversos cursos.

O Conselho de Gestão Superior é o órgão máximo de natureza consultiva, deliberativa e normativa no âmbito da IES e tem como incumbência supervisionar as atividades didáticas e pedagógicas dos cursos e programas, através do debate e discussões entre seus membros, de modo a obter consenso das decisões sobre os pontos didático-pedagógicos que demandam o funcionamento dos cursos.

As Coordenadorias de Curso são órgãos executivos dirigidos, cada um deles, por um professor de disciplina específica do curso correspondente, preferencialmente com o título de Mestre ou Doutor e qualificação adequada, além de experiência docente no ensino no superior, indicado pelo Coordenador Geral, dentre os professores do curso.

A Figura 8, a seguir, apresenta o organograma da IES estudada:



**Figura 8 – Organograma da IES.** (Fonte: IES, 2011).

### 3.8 Processo atual de autoavaliação

Em 2004, os trabalhos da CPA foram iniciados na IES como consequência da criação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). As principais referências e recomendações sugeridas pela Comissão Nacional de Avaliação de Educação Superior (CONAES) foram adotadas no processo de avaliação pelo fato de disponibilizar subsídios, efetuar recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação do processo e políticas de avaliação da Educação Superior.

A CPA empenhou-se em identificar no processo de autoavaliação, por meio de suas atividades, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões, que são as seguintes:

- A missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização;
- A responsabilidade social da instituição;
- A comunicação com a sociedade;
- As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo;
- Organização e gestão da instituição, o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- Planejamento e avaliação, quanto aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- Políticas de atendimento aos estudantes;
- Sustentabilidade Financeira.

Com o objetivo de definir indicadores e de armazená-los como base histórica de conhecimento e aprendizado para futuros projetos, os principais objetivos da avaliação interna foram:

- Produzir conhecimentos a respeito do andamento das atividades da IES;
- Identificar as causas dos seus problemas e deficiências;
- Aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo;
- Fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais;
- Tornar mais efetiva a vinculação da Instituição com a comunidade e julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos;
- Prestar contas à sociedade.

A autoavaliação é um importante instrumento para a tomada de decisões e dele resulta um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões

para a identificação das fragilidades e das potencialidades da instituição nas dimensões previstas em lei, além de ser subsídio para a formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); este estabelece padrões mínimos para a aprovação de funcionamento de cursos, além de qualificar os serviços prestados pelas Instituições de Ensino Superior.

O Ministério da educação do Brasil (MEC) define as diretrizes para a criação e manutenção do plano. Abaixo uma breve citação do que é esse documento institucional:

“O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deve apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deve incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.”

([http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form\\_PDI.htm](http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm), acesso em 10/08/2011)

O Programa de Avaliação Interna da IES, desde o início, pretendeu constituir uma experiência coletiva, resultando inicialmente do trabalho do grupo de componentes da CPA, constituída em outubro de 2004.

A CPA reúne-se duas vezes por ano e comunica-se por meio do *Moodle*, espaço virtual da Faculdade, cujo intuito é promover discussões entre os membros, além de permitir a troca de materiais e disseminação de informações que favorecessem os debates sobre os indicadores do processo avaliativo.

No segundo semestre do ano, a CPA promove a avaliação institucional com a participação dos corpos: discente, docente e técnico administrativo para avaliar as dez dimensões do SINAES.

Para a realização da autoavaliação a respeito do ano de 2010, a CPA considerou para fins de análise: documentos da IES e as respostas de funcionários, alunos e professores no questionário aplicado entre outubro e novembro de 2010.

Como a principal fonte de coleta de dados é o questionário aplicado aos integrantes da comunidade acadêmica de forma voluntária, foi necessário fazer uma sensibilização da comunidade para que a IES tivesse um número de respostas considerável. A divulgação do início do processo de avaliação institucional ocorreu por meio eletrônico, como a Intranet e Internet, e-mail marketing, com a divulgação dos propósitos da CPA.

Para os alunos, foi enviado um e-mail marketing divulgando as datas em que o questionário estaria disponível.

Para os funcionários e os professores, a sensibilização deu-se por meio do Boletim Informativo, uma ferramenta de divulgação interna da IES.

Os questionários foram elaborados a partir dos aplicados no ano anterior a fim de que os dados pudessem ser comparados, assim, três questionários diferentes de acordo com o grupo respondente: aluno, professor ou funcionário.

O questionário dirigido aos alunos foi dividido em duas partes: avaliação dos professores e avaliação da Instituição. Em relação aos professores, perguntou-se a respeito do desempenho do professor na disciplina, em sala de aula e no ambiente virtual de apoio à aprendizagem, totalizando 10 perguntas. Em relação à Instituição, o foco das perguntas foram as condições de desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, assim como a satisfação em relação à infra-estrutura da IES e à biblioteca. Este questionário teve 23 perguntas (Anexo A).

O questionário dirigido aos professores, com 30 perguntas, focaliza, além das condições de desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, a satisfação em relação à infra-estrutura da IES e à biblioteca, os alunos, o curso em que leciona e as condições de trabalho (Anexo B).

As 18 perguntas do questionário dirigido ao corpo técnico-administrativo dizem respeito às condições de trabalho, à satisfação em relação à infra-estrutura da IES (Anexo C).

A Figura 9 apresenta, por categorias, o foco de análise e os aspectos discriminados para cada objeto pesquisado. Cada foco de análise foi desmembrado em diferentes aspectos, ou agrupamentos de perguntas, referentes: ao ensino, pesquisa e extensão; ao curso e as atividades desenvolvidas nele; à comunicação e informação; à gestão institucional; às políticas educacionais; à biblioteca; às instalações; e política de pessoal.

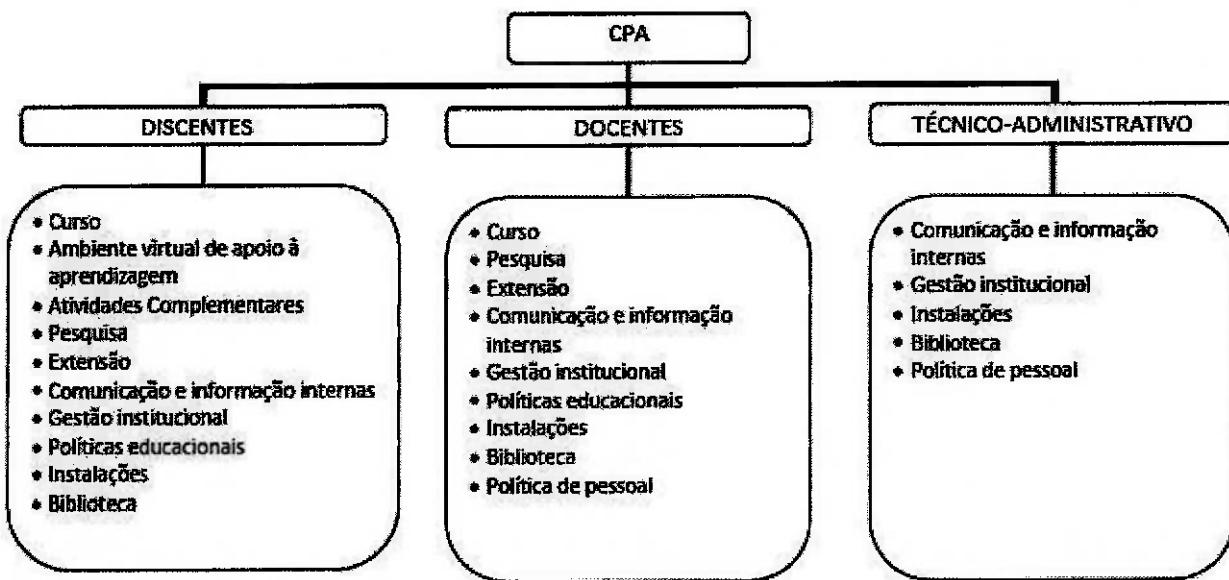


Figura 9 – Estrutura dos questionários CPA por respondentes e aspectos. (Fonte: IES, 2011).

A gradação das respostas seguiu as seguintes opções: totalmente satisfeito, satisfeito, insatisfeito e não sei responder.

A CPA utiliza os recursos tecnológicos da instituição para aplicar os questionários pela Intranet, com um monitoramento sistemático; a avaliação é aplicada em um módulo do sistema *Lyceum*. Os dados são analisados pela CPA e enviados à Diretoria, juntamente com sugestões de melhoria. As sugestões são discutidas e são traçados planos de ação, que, por vezes, se tornam políticas institucionais, como por exemplo: avanço do Ensino a Distância, um aperfeiçoamento dos instrumentos utilizados no ensino a distância; projeto de especialização para docentes do Ensino Superior, curso ofertado gratuitamente para docentes da faculdade Sumaré; núcleo de Estágio, coordenação processos e agentes envolvidos na oferta, gestão e controle de oportunidades de estágio curricular supervisionado.

Os resultados são divulgados à comunidade acadêmica por meio da disponibilização, no site da faculdade, dos relatórios da CPA, relação dos participantes da atual comissão, links relacionados para consultas sobre as instituições que regulamentam a avaliação, além do *Moodle*.

## 4 PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DO SGQ NA IES

Como um dos objetivos deste trabalho é elaborar um diagnóstico que sirva como um plano para a implementação de um programa de qualidade numa IES particular, faz-se necessária a apresentação crítica dos itens não aplicados no exercício de autoavaliação dessa instituição.

O modelo de autoavaliação implementado na IES no ano de 2011 é o PDI.

Os critérios de excelência definidos pela FNQ são muito mais abrangentes que os definidos pelo PDI, com isso, uma autoavaliação que utiliza o modelo brasileiro se torna mais complexa.

No critério Liderança, por exemplo, enquanto o PDI avalia somente a coordenação de curso, a FNQ avalia também a gestão geral, pedagógica e a face da gestão que envolve todas as partes interessadas; pode-se dizer então, que esse aspecto é imaturo dentro da IES avaliada, já que não contempla todos os itens que envolvem a liderança total na instituição de acordo com o modelo brasileiro.

Para orientar as atividades das pessoas envolvidas, precisam ser alinhados os valores, os planos por área, a missão e a visão referenciais da IES e realizar análise do desempenho do envolvidos nos processos da organização, por líder de área departamental. Estas informações devem ser mapeadas e divulgadas nos meios de comunicação disponíveis na IES, para alinhamento de estratégias futuras.

No PDI, o Planejamento Estratégico não conduz, necessariamente, a um desdobramento estratégico capaz de avaliar e acompanhar se todas as metas e planos foram realizados. Os dados devem ser indicados, numa base de controle, que corresponde às lições aprendidas em projetos passados e que armazenam dados históricos, para que falhas idênticas não ocorram futuramente.

Esse critério precisa ser revisado constantemente para adequação das necessidades dos clientes e de acordo com as ameaças e oportunidades do ambiente externo e do ambiente interno. As necessidades de revisão envolvem fatores como, por exemplo: influências sociais, políticas, econômico-financeiras, tecnológicas, culturais e de especificação dos agentes reguladores, parceiros estratégicos, fornecedores e concorrentes.

O critério Clientes do PDI avalia somente o corpo discente, porém numa instituição sabe-se que todas as partes interessadas são clientes; numa cadeia de

processos de uma empresa, um processo é cliente de outro que o complementa, por isso todos os envolvidos devem fazer parte da autoavaliação.

Sociedade é um critério ausente no PDI.

Para Informações e Conhecimento, o PDI apenas contempla o sistema de avaliação do programa pedagógico, corpo docente e o suporte do processo e instalações.

O critério Pessoas trabalha somente o corpo docente da organização, mas sabe-se que essa avaliação deve abranger, entre outros aspectos, a qualidade de vida, gratificações e treinamento, em relação às partes interessadas.

A IES, no critério Processos avalia somente a concepção dos cursos e serviços prestados aos clientes; biblioteca, instalações gerais e de laboratório, mas para garantir a excelência, todos os processos principais e de apoio devem ser documentados e pessoas envolvidas, treinadas.

O PDI não contempla a criação de relatórios formais que identificam os Resultados obtidos de desempenho e produtividade, a partir dos indicadores de cada critério avaliado.

Ocorreram mudanças e melhorias nos processos de apoio e no processo principal desde o início das atividades da IES. De acordo com os critérios de excelência da FNQ, apresentados nos quadros anteriores, e com a análise dos resultados do PDI interno da IES em estudo (não divulgado neste trabalho), pode-se considerar que os processos da instituição estão em sua fase inicial de maturidade. A necessidade de melhoria é reconhecida, mas ainda não contempla a gestão da excelência em sua totalidade.

O Quadro 3 estabelece a relação entre os critérios de excelência da FNQ e o padrão de qualidade estabelecido pelo MEC, por meio do PDI.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA FNQ - 2011		Categorias							
		1. Liderança	2. Estratégias e Planos	3. Clientes	4. Sociedade	5. Informações e Conhecimento	6. Pessoas	7. Processos	8. Resultados
Dimensão	<b>1.1 - ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL</b>								
Categoria	<b>1.1.1 - Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI</b>								
Indicadores	<i>Missão institucional</i>								
	<i>Ações Institucionais Propostas</i>								
	<i>Gestão Acadêmica – Administrativa</i>								
Categoria	<b>1.1.2 - Projeto Pedagógico dos cursos e a articulação</b>								
Indicadores	<i>Existência e implementação de projetos pedagógicos</i>								
	<i>Processo de elaboração dos projetos pedagógicos e a articulação das atividades</i>								
	<i>Acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos</i>								
Categoria	<b>1.1.3 - Avaliação Institucional</b>								
Indicadores	<i>Autoavaliação da IES (existentes ou propostas)</i>								
	<i>Avaliações já realizadas pelo MEC (caso haja)</i>								
	<i>Avaliações realizadas por outros agentes externos (caso haja)</i>								
Dimensão	<b>1.2 - DIDÁTICO – PEDAGÓGICO</b>								
Categoria	<b>1.2.1 - Administração Acadêmica</b>								
Indicadores	<i>Coordenação do curso</i>								
	<i>Organização acadêmico – administrativa</i>								
	<i>Atenção aos discentes</i>								

Quadro 3 – Critérios de Excelência (FNQ) versus Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (continua).  
(Fonte: Autoria própria).

		Categorias							
		1. Liderança	2. Estratégias e Planos	3. Clientes	4. Sociedade	5. Informações e Conhecimento	6. Pessoas	7. Processos	8. Resultados
<b>PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI</b>									
Categoria	<b>1.2.2 - Projeto Pedagógico do curso</b>								
Indicadores	<i>Concepção do curso</i>								
	<i>Curriculum</i>								
	<i>Sistema de Avaliação</i>								
Categoria	<b>1.2.3 - Atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação</b>								
Indicadores	<i>Participação dos discentes nas atividades acadêmicas</i>								
	<i>Estágio supervisionado e outras atividades práticas integradas ao ensino teórico</i>								
	<i>Trabalho de conclusão do curso</i>								
	<i>Atividades de prática profissional</i>								
	<i>Forma de participação do corpo discente na avaliação dos cursos</i>								
Dimensão	<b>2 - CORPO DOCENTE</b>								
Categoria	<b>2.1.1 - Formação Acadêmica e profissional</b>								
Indicadores	<i>Titulação</i>								
	<i>Experiência profissional no magistério superior</i>								
	<i>Experiência profissional na área de formação</i>								
	<i>Desempenho na função docente</i>								
	<i>Adequação da formação</i>								
Categoria	<b>2.1.2 - Condições de trabalho</b>								
Indicadores	<i>Regime de trabalho</i>								
	<i>Plano de carreira</i>								
	<i>Estímulos (ou incentivos) profissionais</i>								
	<i>Dedicação aos cursos</i>								
	<i>Relação aluno / docente</i>								
	<i>Relação disciplinas / docente</i>								

Quadro 3 – Critérios de Excelência (FNQ) versus Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (continuação).  
(Fonte: Autoria própria).

		Categorias							
		1. Liderança	2. Estratégias e Planos	3. Clientes	4. Sociedade	5. Informações e Conhecimento	6. Pessoas	7. Processos	8. Resultados
<b>PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI</b>		<b>CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA FNQ - 2011</b>							
Dimensão	<b>2 - CORPO DOCENTE</b>								
Categoria	<b>2.1.3 - Atuação ou desempenho acadêmico e profissional</b>								
Indicadores	<i>Publicações</i>								
	<i>Produções intelectuais, técnicas, culturais e artísticas</i>								
	<i>Atividades relacionadas ao ensino de graduação</i>								
	<i>Atuação nas demais atividades acadêmicas</i>								
Dimensão	<b>3 – INSTALAÇÕES</b>								
Categoria	<b>3.1.1 - Instalações gerais</b>								
Indicadores	<i>Espaço físico</i>								
	<i>Equipamentos</i>								
	<i>Serviços</i>								
Categoria	<b>3.1.2 – Biblioteca</b>								
Indicadores	<i>Espaço físico</i>								
	<i>Acervo</i>								
	<i>Serviços</i>								
Categoria	<b>3.1.3 - Instalações e laboratórios específicos</b>								
Indicadores	<i>Espaço físico</i>								
	<i>Acervo</i>								
	<i>Serviços</i>								

**Quadro 3 – Critérios de Excelência (FNQ) versus Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (conclusão).**  
(Fonte: Autoria própria.)

A partir do cenário apresentado e da verificação de como a autoavaliação aplicada atualmente não atinge todos os pontos de gestão, a proposta deste trabalho é apresentar ciclos de autoavaliação departamental, bem como da empresa como um todo.

As autoavaliações devem ser realizadas por cada líder de área ou departamento, afim de que os ciclos de melhoria continuada sejam realizados, das

unidades departamentais para a instituição inteira. Esse cenário somente ocorre se a IES receber o apoio total da área de gestão e dos mantenedores para o desenvolvimento do projeto da qualidade.

Ao utilizar a FNQ, a IES pode atingir o nível de excelência de gestão adequado para a abertura de avaliações externas, o que seria positivo, por relacionar a qualidade à imagem da IES diante das partes interessadas, concorrência e do meio onde está inserida.

A autoavaliação não pode ser focada somente no fator pedagógico, pois seu potencial é muito mais amplo, abrangendo outros itens de gestão, como pode ser verificado nos itens 2.1 e 7.1 da FNQ.

Um formato inicial da autoavaliação é considerar ações de qualidade, ao identificar, inicialmente, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria decorrentes da análise dos dados obtidos por meio das pesquisas direcionadas do PDI, e, relacioná-los aos critérios de excelência da FNQ (Quadro 4).

O estudo da IES para implementar um SGQ pode ser complementado ainda, por meio da avaliação dos processos internos. Algumas etapas podem ser traçadas por cada departamento, como por exemplo:

- Definir o critério de excelência a ser desdobrado e entendido;
- Promover a pesquisa preliminar; planejamento da ação;
- Execução;
- Identificação dos principais problemas e demandas;
- Formulação e escolha de alternativas de ação;
- Apresentar lista de mitigação de riscos durante a implementação e reavaliação.

Seguindo os critérios da FNQ, alguns itens de atuação podem ser identificados e a criação de indicadores de desempenho é sugerida para orientar o relatório de gestão da organização (Quadro 5). A IES deve se preocupar em responder como cada item é realizado, quais práticas são adotadas e como os resultados são atingidos.

Critérios	Sugestões
<b>Liderança</b> <p><b>Pontos Fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Credibilidade com a entidade mantenedora;</li> <li>- Valores, Missão e Visão bem divulgados pela IES;</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Melhoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver e orientar o aprendizado do aluno dentro de uma cultura voltada para a qualidade;</li> <li>- Divulgar planos e estratégias para todas as partes interessadas;</li> <li>- Ampliar a divulgação da IES em mídias, com ênfase nos diferenciais de infra-estrutura e recursos tecnológicos utilizados em sala de aula;</li> <li>- Desenvolver programas de liderança.</li> </ul>	<b>Estratégias e Planos</b> <p><b>Oportunidades de Melhoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualizar o planejamento estratégico, identificando as necessidades das partes interessadas, discentes, sociedade, concorrência e criando indicadores de desempenho para cada item;</li> <li>- Identificar cursos que agregam mais valor a IES e reforçá-los, bem como reavaliar os cursos com menor participação no mercado de trabalho;</li> <li>- Desdobrar o planejamento estratégico para identificar os planos de ação, e comparar os resultados esperados com os resultados obtidos</li> <li>- Ampliar o conhecimento da marca institucional e crescer de acordo com o planejamento e estrutura adequados;</li> <li>- Desenvolver ações de marketing educacional e de relacionamento junto às partes interessadas.</li> </ul> <p><b>Pontos Fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter programas de ensino para a comunidade carente;</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Melhoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecer cursos de formação complementar, contando com profissionais da própria IES;</li> <li>- Identificar a situação do egresso dentro do mercado de trabalho;</li> <li>- Fazer <i>benchmarking</i> com outras instituições para identificar os índices de satisfação e insatisfação dos alunos.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<p><b>Pontos Fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a inclusão social por meio da participação da IES em programas públicos;</li> <li>- Conceder bolsas parciais e/ou integrais por meio de parcerias com empresas;</li> <li>- Promover programas em defesa do meio ambiente, memória cultural, produção artística e cultural.</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Melhoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar cursos voltados à melhor idade, para divulgação de ações relativas à inclusão e responsabilidade social;</li> <li>- Reforçar ações e comunicação de projetos da IES voltados à sustentabilidade e responsabilidade social.</li> </ul>
<b>Sociedade</b>	<p><b>Quadro 4–</b> Proposta referente à melhoria da gestão para a IES (continua). (Fonte: Autoria própria).</p>

Critérios	Sugestões
Informações e Conhecimento	<p><b>Ponto Forte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter a medição dos indicadores exigidos pelos órgãos legais fiscalizadores;</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Melhoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar e tomar decisões a partir das informações chave, por exemplo, causas de evasão;</li> <li>- Adotar indicadores de aprendizado do discente;</li> <li>- Medições de custos de atividades pedagógicas, produção e extensão;</li> <li>- Desenvolver a cultura organizacional do aprendizado e divulgar entre as partes interessadas.</li> </ul>
Pessoas	<p><b>Ponto Forte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto desempenho da equipe de profissionais da instituição;</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Melhoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuir a rotatividade do corpo docente;</li> <li>- Oferecer estabilidade do cargo e plano de benefícios;</li> <li>- Elaborar um plano de força de trabalho adequado às necessidades das partes interessadas;</li> <li>- Identificar os níveis de qualidade de vida e qualidade no trabalho;</li> <li>- Avaliar o desempenho da força de trabalho para realização de melhorias.</li> </ul>
Processos	<p><b>Ponto Forte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprimento da legislação;</li> <li>- Manter projetos de acordo com a visão e missão da empresa.</li> </ul> <p><b>Oportunidades de Melhoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter padronização nos processos operacionais;</li> <li>- Divulgar o acompanhamento do projeto pedagógico;</li> <li>- Padronizar procedimentos dos processos principais e de apoio;</li> </ul>

**Quadro 4–** Proposta referente à melhoria da gestão para a IES (conclusão). (Fonte: Autoria própria).

Critério	Itens	Sugestões de atuação (A) / Indicadores para trabalho (I)
Liderança	Sistema de Liderança; Cultura da excelência; Análise do desempenho da organização.	Liderança da administração superior; (A) Sistema de liderança e estrutura organizacional; (A) Índice de satisfação com a liderança; (I) Frequência da liderança nas reuniões de análises críticas; (I) Índice de projetos concluídos. (I)
Estratégias e Planos	Formulação de estratégias; Implementação das estratégias.	Processo de planejamento estratégico; (A) Desdobramento de estratégias; (A) Número de projetos constantes dos planos estratégicos; (I) Eficiência operacional; (I) Índice de satisfação global na escola. (I)
Clientes	Imagem e conhecimento de mercado; Relacionamento com clientes.	Necessidades e expectativas do aluno atual; (A) Gestão do relacionamento; (A) Canal de comunicação eficiente; (A) Determinação da satisfação do aluno; (A) Determinação da satisfação do professor; (A) Determinação da satisfação de funcionários de outros setores; (A) Determinação da satisfação de terceirizados; (A) Determinação da satisfação das partes interessadas; (A) Índice de satisfação dos clientes; (I) Índice de fidelidade/retenção dos alunos; (I) Índice de reclamações; (I) Número de alunos/ número de colaboradores. (I)
Sociedade	Responsabilidade Socioambiental; Ética e Desenvolvimento social.	Responsabilidade pública e cidadania; (A) Responsabilidade socioambiental; (A) Responsabilidade de promover a inclusão social; (A) Imagem junto à comunidade; (I) Ações relativas ao meio ambiente. (I)

**Quadro 5 – Sugestão de Itens de atuação e Indicadores por critério de excelência (continua). (Fonte: Autoria própria).**

Critério	Itens	Sugestões de atuação (A) / Indicadores para trabalho (I)
Informações e Conhecimento	Informações da organização; Informações comparativas; Ativos intangíveis.	Gestão de informações; (A) Gestão de informações comparativas; (A) Análise e uso de dados; (A) Índice de comparação de aprovação e reaprovação em outras IES; (I) Índice de conformidade com a prática pedagógica; (I) Disponibilidade da rede de informática. (I)
Pessoas	Sistemas de trabalho; Capacitação e desenvolvimento; Qualidade de vida.	Planejamento e avaliação de Recursos Humanos; (A) Sistemas de trabalho do corpo docente e técnico; (A) Clima Organizacional; (A) Absentismo; (I) Nível de adequação do perfil profissional. (I)
Processos	Processos principais do negócio e processos de apoio; Processos de relacionamento com fornecedores; Processos econômico-financeiros;	Gestão de projetos pedagógicos; (A) Gestão de projetos educacionais; (A) Gestão de processos de ensino; (A) Gestão de prestação de serviços de apoio; (A) Gestão de pesquisas, bolsas de estudo e serviços; (A) Gestão de recrutamento, seleção e matrícula; (A) Gestão de egresso de ex-alunos; (A) Estabelecimento de orçamentos, (A) Índice de produtividade; (I) Tempo médio de atendimento de solicitações de serviços internos; (I) Nível de qualificação dos fornecedores. (I)
Resultados	Resultados econômico-financeiros; Resultados relativos aos clientes e ao mercado Resultados relativos à sociedade; Resultado relativo às pessoas; Resultado dos processos principais do negócio e dos processos de apoio; Resultado relativo aos fornecedores;	Resultados do desempenho dos alunos; (A) Resultados da melhoria do clima acadêmico; (A) Resultados de pesquisas; (A) Resultados do desempenho comercial; (A) Resultado administrativo da instituição; (A) Resultados referentes à satisfação dos alunos. (A)

**Quadro 5** – Sugestão de Itens de atuação e Indicadores por critério de excelência (conclusão). (Fonte: Autoria própria).

A IES precisa concentrar as atividades da qualidade nos processos gerenciais, de modo que implemente programas de melhoria com foco em cada critério de excelência. A partir de cada critério, a IES pode seguir procedimentos apresentados nos quadros abaixo:

Critério	Atividade	Procedimento
Liderança	Definir o papel da liderança.	Elaborar uma especificação documentando a descrição das atribuições dos líderes, gestores, coordenadores, conforme organograma da empresa.
	Estabelecer valores e princípios organizacionais.	Alinhar as atividades de cada funcionário de unidade departamental com a missão, valores e visão da IES.
	Elaborar ferramentas de avaliação do desempenho.	Elaborar um plano de avaliação dos líderes de cada unidade departamental e dos demais, conforme organograma, como também dos funcionários, para que ocorra cruzamento de avaliações entre líderes e seus funcionários.

Quadro 6 – Proposta direcionada ao critério Liderança. (Fonte: Autoria própria).

Critério	Atividade	Procedimento
Estratégias e Planos	Implantar modelo de gestão para melhoria continuada.	Liderança deve atuar e identificar as oportunidades de melhoria e incluí-los num modelo de gestão para melhoria continuada.
	Melhorar processos gerenciais.	Identificar os pontos falhos de cada processo, aplicar os pontos de melhoria e monitorar as mudanças.
	Firmar convênios.	Estabelecer convênios com empresas, escolas a fim de promover troca de conhecimento, aprendizado e inserção no mercado de trabalho.
	Inovar na criação de novos projetos educacionais.	Desenvolver projetos de inovação na educação para diferenciação no mercado atuante.
	Apresentar indicadores de produtividade e desempenho.	Elaborar indicadores para avaliação de funcionários, gestores, professores, alunos e demais partes interessadas.
	Melhorar a integração da IES com a sociedade.	Apresentar programas de inserção das comunidades.

Quadro 7 – Proposta direcionada ao critério Estratégias e Planos. (Fonte: Autoria própria).

Critério	Atividade	Procedimento
Clientes	Criar e aplicar formulários de avaliação de expectativas das partes interessadas.	Elaborar questionários e aplicá-los para armazenamento na base histórica de dados e avaliação.
	Criação de programas para expansão da produção acadêmica.	Estimular a produção de materiais científicos, aumentar a participação de pesquisas, congressos e eventos.

Quadro 8 – Proposta direcionada ao critério Clientes. (Fonte: Autoria própria).

Critério	Atividade	Procedimento
Sociedade	Criar projetos de sustentabilidade para uso adequado de energia, papel, água.	Conscientizar todos os envolvidos na IES quanto ao consumo de papel, energia e água. Realizar programas de reciclagem.
	Integração com a comunidade.	Criar programas de integração com a comunidade a fim de contribuir com a melhoria da qualidade de vida e crescimento da comunidade.

Quadro 9 – Proposta direcionada ao critério Sociedade. (Fonte: Autoria própria).

Critério	Atividade	Procedimento
Informações e Conhecimento	Informar indicadores de desempenho.	Divulgar resultados relativos aos indicadores dos processos principais e de apoio a todos os envolvidos.
	Organizar base histórica de conhecimento.	Organizar servidor de dados para contemplar base histórica de conhecimento do processo de melhoria continuada.
	Realizar <i>benchmarking</i> .	Avaliar outras IES com padrão de excelência firmado no mercado para troca de informações.

Quadro 10 – Proposta direcionada ao critério Informações e Conhecimento. (Fonte: Autoria própria).

Critério	Atividade	Procedimento
Pessoas	Desenvolvimento pessoal.	Identificar as necessidades dos envolvidos para capacitação e treinamento das partes interessadas.
	Clima Organizacional.	Organizar eventos de integração das equipes.
	Qualidade de vida.	Identificar modelos de gestão que são coerentes com as estratégias da empresa e criar ouvidorias para listar as reclamações relacionadas ao item, para que propostas de mudanças sejam realizadas para atender as necessidades das partes interessadas.

Quadro 11 – Proposta direcionada ao critério Pessoas. (Fonte: Autoria própria).

<b>Critério</b>	<b>Atividade</b>	<b>Procedimento</b>
<b>Processos</b>	Monitorar o desenvolvimento do processo principal.	Criar ferramentas de controle para desempenho e produtividade do processo de ensino-aprendizagem.
	Melhorar o desempenho dos processos de apoio.	Criar ferramentas de controle para desempenho e produtividade de todos os outros processos de apoio.
	Monitorar o desempenho dos fornecedores.	Criar ferramentas de controle para avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores.
	Relacionar as necessidades de recursos para trabalho.	Criar lista de recursos necessários para a realização do trabalho de todos os envolvidos.

**Quadro 12** – Proposta direcionada ao critério Processos. (Fonte: Autoria própria).

<b>Critério</b>	<b>Atividade</b>	<b>Procedimento</b>
<b>Resultados</b>	Elaborar indicadores de desempenho e produtividade e relatórios para divulgação.	Medir e divulgar relatórios dos resultados obtidos a partir da realização dos procedimentos anteriores, por critério avaliado.

**Quadro 13** – Proposta direcionada ao critério Resultados. (Fonte: Autoria própria).

Os resultados dos critérios de gestão só poderão ser avaliados quando os indicadores forem medidos, mas é necessário que o modelo de autoavaliação só seja aplicado, caso a IES queira pertencer a um grupo de organizações cujo modelo de gestão seja referência para o mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A melhoria do desempenho e produtividade nos processos gerenciais da IES estudada pode ser atingida a partir da efetiva colaboração e participação de todas as partes interessadas da instituição.

Os docentes são os agentes facilitadores do processo principal da IES, que é a prestação do serviço de ensino para o discente.

A etapa para a implementação de mudanças culturais e da busca pela melhoria da qualidade inicia-se com a sensibilização da força de trabalho, começando pelos líderes da organização, que devem ser os primeiros a assumirem o compromisso com a excelência em gestão, e assumir a qualidade, como foco de todos os trabalhos realizados, uma vez que são eles que alimentam a cultura existente na instituição.

A IES deve sempre estar alinhada ao momento e realidade de fatores externos a ela, por exemplo, a implantação de processos que se adéquem a uma nova legislação, mas também a organização, não pode perder o foco da qualidade. A percepção da qualidade nos processos de gestão deve ser sempre monitorada, não somente para que o serviço prestado seja eficiente, mas para que a instituição contribua não só com a formação cidadã do discente, como também com o crescimento da sociedade e da região onde está inserida.

Por esse motivo, os conceitos da qualidade apresentados no capítulo 2 devem ser divulgados e implementados na organização.

A implantação de um sistema de gestão da qualidade, seja por cumprimento da legislação ou não, nem sempre significa o sucesso do projeto. O acompanhamento das atividades deve ser permanente, assim como os programas de melhoria continuada.

A IES também pode ser beneficiada caso se candidate a um prêmio de qualidade. A autoavaliação leva a busca pelo autoconhecimento e a retratação da realidade dos processos da gestão, a fim de que oportunidades de melhorias sejam sugeridas, aplicadas e monitoradas; como consequência, os processos de gestão serão melhorados continuamente e os reflexos podem ser percebidos com o

aumento do desempenho e da produtividade organizacional, refletindo assim no processo ensino-aprendizagem.

Os resultados obtidos pela IES, a partir da aplicação do PDI, de acordo com as pesquisas empreendidas junto aos gestores, coordenadores e professores, demonstram que os serviços oferecidos são qualificados, na média, com o conceito “Satisffeito”, porém com alto grau de insatisfação para os critérios relacionados ao desenvolvimento pessoal dos discentes. O conceito “Satisffeito” é expressivo no resultado da pesquisa direcionada aos alunos e funcionários.

O MEC tem como foco a avaliação e análise do processo principal ensino-aprendizagem nas instituições de ensino, sendo que e os processos de gestão não são salientados no programa; o que justifica a realização desse trabalho.

A função de uma instituição de ensino superior (independentemente de ser pública ou privada) é de sempre contribuir com a melhoria da prestação do serviço de ensino no país, por meio da divulgação da ética como requisito profissional, bem como o desenvolvimento do discente (identificação de habilidades e competências técnicas ou humanas), para cumprir com as exigências do mercado de trabalho. Outra função de uma IES é incentivar a constante atualização de um docente, promover sua capacitação e atualização, para que o cliente seja atendido com serviços alinhados ou superiores às suas expectativas.

Os programas de qualidade, como já citados neste trabalho, podem ser aplicados em qualquer setor organizacional, porém no setor educacional, a responsabilidade pelo serviço envolve mais cuidado à conscientização do que nos demais setores, pois o produto final (e principal cliente) é o educando.

## **5.1. Recomendações para trabalhos futuros**

Como proposta de continuidade deste trabalho sugere-se uma investigação mais profunda e abrangente dos mecanismos que supram a necessidade fundamental de implementar programas de qualidade nas instituições privadas de ensino superior do país.

Sugere-se a criação de modelos de gestão que contemplem:

- O papel do líder da gestão na instituição;

- A implementação da melhoria continuada e obtenção de resultados;
- A medição de indicadores, usando tempo de análise menor que o semestral ou anual;
- A coleta de dados e armazenamento, em base histórica, para promover um estudo estatístico do processo.

Os tópicos acima, uma vez adicionados a este trabalho, complementarão o presente estudo, garantindo assim, o monitoramento da qualidade do serviço prestado pela instituição alvo (educação) tendo em conta os mais recentes e criteriosos modelos para uma efetiva gestão de qualidade.

## 6 REFERÊNCIAS

AGUILAR, M.J.; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais.** 2<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1995, 199p.

ALVES, H.M.B. **As dimensões da qualidade no serviço educação: uma percepção dos alunos da Universidade da Beira Interior.** Revista Portuguesa de Gestão 4(2), 78-89, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos.** 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, 2008, 28p.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Education criteria for performance excellence,** 2007. Disponível em <<http://www.baldrige.nist.gov>>. Acesso em 03 de ago. de 2011.

CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos.** São Paulo: Pioneira, 1991, 156p.

COLOMBO, S.S., Org; **Gestão Educacional: uma nova visão.** Porto Alegre: Bookman, 2004, 262p.

CROSBY, P.B. **Qualidade é investimento.** 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994, 327p.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990, 362 p.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 5<sup>a</sup> ed. Curitiba: Positivo, 2010, 2222p.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência.** 17<sup>a</sup> ed. São Paulo: FNQ, 2008, 50p.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência.** 19<sup>a</sup> ed. São Paulo: FNQ, 2011, 102p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>>. **Critérios de excelência 2011.** Acesso em 18/07/2011.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 357p., 1992.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1994, 235p.

JURAN, J.M. **A Qualidade Desde o Projeto. Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1997, 551p.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços.** 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007, 264p.

McCARTHY, J.; PERRAULT, W.D.Jr. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997, 396 p.

MEZOMO, J.C. **Educação e qualidade total: a escola volta às aulas.** 2<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1997, 215p.

MOREJÓN, M.A.G. **A implantação do processo de qualidade ISO 9000 em empresas educacionais.** Dissertação de Doutorado em História. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005, 330p.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 9<sup>a</sup> ed . São Paulo: Atlas, 2002, 497p.

QUEIROZ, R.K.E. **Qualidade segundo Garvin.** São Paulo: Annablume, 1995, 117p.

RAMOS, C. **Excelência na escola: a escola de qualidade total.** Rio de Janeiro: QualityMark, 1992, 164p.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** 2<sup>a</sup> ed . São Paulo: Atlas, 2008, 747p.

SPANBAUER, S.J. **Um sistema de qualidade para a educação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995, 278p.

## **ANEXO A – Questionário dirigido aos alunos**

**Avaliação da Instituição:** A partir da experiência pessoal do aluno na IES, o mesmo indica o grau de satisfação por critério ou indicador apresentado na pesquisa.

### **Graus de Satisfação:**

- 1- Totalmente satisfeito
- 2- Satisfeito
- 3- Insatisfeito
- 4- Não sei responder

### **Questionário:**

- 1 - Satisfação em relação ao curso que está realizando;
- 2 - Seriedade acadêmica manifestada pelos docentes do curso;
- 3 - Oportunidade de iniciação dos alunos na pesquisa no curso que realiza;
- 4 - Oportunidade de inserção no mercado de trabalho oferecidas pelo curso;
- 5 - Condições disponíveis para a realização das atividades complementares de formação (seminários, cursos, elaboração de trabalhos, etc.);
- 6 - Alternativas oferecidas aos alunos para a complementação de sua formação global;
- 7 - Condições existentes para o desenvolvimento de pesquisa na IES;
- 8 - Condições existentes para o desenvolvimento da extensão na IES;
- 9 - Divulgação das atividades de extensão realizadas;
- 10 - Conhecimento do Estatuto e do Regimento da IES;
- 11 - Condições da estrutura física da Faculdade (limpeza, segurança, aparência estética, etc.);
- 12 - Acesso a equipamentos de informática e Internet;
- 13 - Equipamentos e materiais disponíveis para as atividades de ensino;
- 14 - Qualidade do atendimento aos alunos dentro da biblioteca;
- 15 - Sistema de consulta e reservas de obras do acervo da biblioteca;
- 16 - Qualidade do acervo da biblioteca em sua área de atuação;
- 17 - Espaço físico disponibilizado para pesquisa na biblioteca;

- 18 - Quantidade do acervo da biblioteca em sua área de atuação;
- 19 - Canais de expressão e reivindicação de melhorias;
- 20 - Qualidade do atendimento pelos funcionários;
- 21 - Envolvimento e contribuição da IES para o desenvolvimento local e regional;
- 22 - Relacionamento com os professores do curso;
- 23 - Relacionamento com as direções, coordenações e gestores.

**Avaliação dos professores:** A partir da classificação a seguir, os alunos respondem a respeito do professor.

**Graus de Satisfação:**

- 1- Sempre
- 2- Quase Sempre
- 3- Raramente
- 4- Nunca

**Questionário:**

- 1 - Apresenta o programa da disciplina em sala de aula;
- 2 - Segue o programa apresentado;
- 3 - Demonstra domínio da disciplina;
- 4 - Estabelece relação entre a teoria e a prática dos assuntos;
- 5 - Expõe a matéria com clareza e organização, de forma a possibilitar a aprendizagem;
- 6 - Responde às dúvidas dos alunos e explica o assunto até o entendimento da classe;
- 7 - Utiliza os vários recursos didáticos disponibilizados pela faculdade;
- 8 - Usa o tempo de aula adequadamente;
- 9 - No ambiente virtual propõe atividades que contribuem para a aprendizagem;
- 10 - Utiliza diferentes formas de avaliação para verificar a aprendizagem.

## **ANEXO B – Questionário dirigido aos professores**

A partir de sua experiência pessoal do professor na IES, o mesmo indica o grau da satisfação ou insatisfação que sente em relação a cada um dos indicadores ou questões propostas.

### **Graus de Satisfação:**

- 1- Totalmente satisfeito
- 2- Satisfeito
- 3- Insatisfeito
- 4- Não sei responder

### **Questionário:**

- 1 - Dedicação acadêmica dos alunos do(s) curso(s) em que atua;
- 2 - Satisfação em relação à estrutura curricular (de disciplinas) do(s) curso(s) de graduação em que atua;
- 3 - Nível de formação atingido pelos alunos que concluem o curso;
- 4 - Adequação do projeto pedagógico do curso ao perfil do aluno a ser formado;
- 5 - Oportunidades de inserção no mercado de trabalho, oferecidas pelo(s) curso(s) em que atua;
- 6 - Políticas da IES para o Ensino, Pesquisa e Extensão;
- 7 - Condições existentes para o desenvolvimento da pesquisa na IES;
- 8 - Divulgação das atividades de pesquisa realizadas;
- 9 - Condições existentes para o desenvolvimento da extensão na IES;
- 10 - Divulgação das atividades de extensão realizadas;
- 11 - Políticas e mecanismos de incentivo à extensão na IES;
- 12 - Comunicados e informes sobre eventos internos e externos à IES;
- 13 - Conhecimento do projeto pedagógico do(s) curso(s) em que atua;
- 14 - Conhecimento do Estatuto e do Regimento da IES;
- 15 - Formas de comunicação/informação visual no Campus (murais, cartazes, etc.);
- 16 - Condições da estrutura física da Faculdade (limpeza, segurança, aparência estética, etc.);

- 17 - Acesso a equipamentos de informática e Internet;
- 18 - Condições do espaço físico onde desenvolve as atividades profissionais (salas de aula, salas de docentes, etc.);
- 19 - Qualidade do atendimento aos professores dentro da biblioteca;
- 20 - Sistema de consulta e reservas de Obras do acervo da biblioteca;
- 21 - Qualidade do acervo da biblioteca em sua área de atuação;
- 22 - Espaço físico disponibilizado para pesquisa na biblioteca;
- 23 - Quantidade do acervo da biblioteca em sua área de atuação;
- 24 - Canais de expressão e reivindicação de melhorias;
- 25 - Qualidade do atendimento prestado pelos funcionários da IES;
- 26 - Plano de Carreira dos docentes da IES;
- 27 - Oportunidade e condições de desenvolvimento pessoal na IES;
- 28 - Envolvimento e contribuição da IES para o desenvolvimento local e regional;
- 29 - Relacionamento com as direções, coordenações e gestores;
- 30 - Mudanças efetivamente realizadas no ensino a partir das decisões tomadas nas reuniões de colegiado de curso.

## **ANEXO C – Questionário dirigido aos funcionários**

A partir de sua experiência pessoal do professor na IES, o mesmo indica o grau da satisfação ou insatisfação que sente em relação a cada um dos indicadores ou questões propostas.

### **Graus de Satisfação:**

- 1- Totalmente satisfeito
- 2- Satisfeito
- 3- Insatisfeito
- 4- Não sei responder

### **Questionário:**

- 1 - Comunicados e informes sobre eventos internos e externos à IES;
- 2 - Conhecimento do Estatuto e do Regimento da IES;
- 3 - Formas de comunicação/informação visual no Campus (murais, cartazes, etc.);
- 4 - Condições da estrutura física da Faculdade (limpeza, segurança, aparência estética, etc.);
- 5 - Condições do espaço físico onde desenvolve as atividades profissionais (escritórios, salas, etc.);
- 6 - Acesso a equipamentos de informática e Internet;
- 7 - Qualidade do atendimento aos alunos dentro da biblioteca;
- 8 - Sistema de consulta e reservas de Obras do acervo da biblioteca;
- 9 - Qualidade do acervo da biblioteca em sua área de atuação;
- 10 - Espaço físico disponibilizado para pesquisa na biblioteca;
- 11 - Quantidade do acervo da biblioteca em sua área de atuação;
- 12 - Canais de expressão e reivindicação de melhorias;
- 13 - Qualidade do atendimento prestado pelos funcionários da IES;
- 14 - Plano de Carreira dos funcionários da IES;
- 15 - Oportunidade e condições de desenvolvimento pessoal na IES;
- 16 - Oportunidade de estudar na IES;
- 17 - Envolvimento e contribuição da IES para o desenvolvimento local e regional;
- 18 - Relacionamento com as direções, coordenações e gestores.