

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANTÃO VIRISSIMO SANTOR

**ADEQUAÇÃO DE UM MODELO PARA A AVALIAÇÃO DE IES – INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR – PELOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ –
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FLORIANÓPOLIS

2003

ANTÃO VIRISSIMO SANTOR

**ADEQUAÇÃO DE UM MODELO PARA A AVALIAÇÃO DE IES – INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR – PELOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ –
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

(Catalogação elaborada por Miriam Fenner R. Lucas – CRB/9:268
Biblioteca da UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu)

S237a Santor, Antão Virissimo
Adequação de um modelo para a avaliação de IES -
Instituições de Ensino Superior - pelos critérios de excelência do
PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade / Antão Virissimo Santor. –
Florianópolis, 2003.
170 f.

Orientador: Willy Arno Sommer, Dr.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa
Catarina.

1. Educação superior : Administração. 2. Universidades :
Avaliação. I. Título.

CDU 378.1

ANTÃO VIRISSIMO SANTOR

**ADEQUAÇÃO DE UM MODELO PARA A AVALIAÇÃO DE IES – INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR – PELOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ –
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 10 de novembro de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Marcelo Menezes Reis, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Vicente Santor e Marina B. Santor (*in memoriam*) e aos meus irmãos Clovis e Pedro pelo apoio e incentivo.

À minha esposa Idete cúmplice em todos os momentos na trilha dos mesmos caminhos.

Aos meus filhos Simone e Tiago pelo amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Ao Dr. Willy Arno Sommer, pelas orientações, incentivo e companheirismo.

Aos meus professores da UFSC pela dedicação no cumprimento da nobre missão de ensinar.

Aos colegas de mestrado pela amizade.

Aos colegas da Uniamérica, alunos, coordenadores de curso e reitoria, pelo apoio, empenho e companheirismo.

Ao colega José Zoboli pela constante troca de informações.

Ao meu amigo Osvaldo R. C. Gonçalves de Furnas pelas contribuições nesta jornada.

“Por qualidade na educação entende-se um esforço global em busca da excelência, onde todos serão ‘parceiros’ de uma mesma empreitada, sabendo que a omissão de quem quer que seja afetará o trabalho de todos. Colaboração e espírito de equipe são conceitos-chave, como a inovação e a busca da melhoria continuada”.

João C. Mezomo

RESUMO

SANTOR, Antônio Virissimo. **Adequação de um Modelo para a Avaliação de IES – Instituições de Ensino Superior – pelos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.** Florianópolis: UFSC, 2003. 170f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As grandes mudanças dos aspectos sociais, ocorridas mundialmente nos últimos anos, vêm influenciando novas aspirações e comportamentos das pessoas. A busca do saber como meio para alcançar objetivos pessoais e melhorar a qualidade de vida tem aumentado a demanda por cursos em nível superior, no Brasil e favorecido o crescimento das instituições de ensino superior (IES). No âmbito do estado tem ocorrido mudanças na legislação que regulamentam a educação superior, como a nova LDB de 1996 e a realização da 1ª edição do Exame Nacional de Cursos (PROVÃO), ocorrida no mesmo ano. Estas medidas têm interferido nas IES, públicas e privadas, exigindo melhorias em sua gestão e maior eficácia em seus resultados. A proposta de mudanças no Exame Nacional de Cursos, publicadas neste ano de 2003, aponta para a obrigatoriedade das IES procederem avaliações internas de sua gestão. Daí a preocupação deste trabalho em propor um modelo para auto-avaliação recomendado para adoção pelas IES como instrumento de melhoria da qualidade. Este trabalho está fundamentado por autores e pesquisadores que abordam a gestão universitária em consonância com a legislação reguladora das IES. O modelo segue a recomendação de Brown (1995) e o nível de avaliação chamado pelo autor de “Avaliação Teórica”. Adota os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), como ferramenta. Segue o manual “Primeiros Passos para a Excelência” da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, descritos em FPNQ (2003b), nos seus aspectos de enfoque e aplicação, como instrumento orientador dos fundamentos e aspectos de avaliação. No período de elaboração deste, surgiu a idéia e necessidade de sua aplicação prática, que foi desenvolvida junto à Faculdade União das Américas (Uniamérica), da cidade de Foz do Iguaçu. A avaliação realizada por dois grupos distintos, um formado pelos coordenadores de cursos e outro pelos alunos do 5º período do curso de administração. Estes trabalharam de forma paralela e independente. Os dados primários levantados geraram informações qualitativas e quantitativas, relativas aos itens avaliados definindo as respectivas pontuações e os “Pontos Fortes” e “Oportunidades de melhoria” da organização. No encerramento dos trabalhos foi realizada pesquisa de avaliação do modelo aplicado, junto aos participantes, com resultado favorável à sua aplicação em instituições de ensino superior.

Palavras Chave: IES; Universidades; Faculdades; Avaliação; Gestão.

ABSTRACT

SANTOR, Antão Virissimo. **Adequação de um Modelo para a Avaliação de IES – Instituições de Ensino Superior – pelos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.** Florianópolis: UFSC, 2003. 170f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The great changes of the social aspects happened all over the world in the last few years have been influencing new aspiration and people's behavior. The search for knowledge as a way to get personal goals and to improve life quality has increased the demand of courses in Superior Level in Brazil and has favored the growing of the Higher Education Institutions (HEI). At the state level, changes have occurred in the legislation that rules the superior education as new LDB of 1996 and performing of the 1st edition of *Exame Nacional de Cursos* in the same year. These steps have interfered in the public and private HEI, requesting improvement in their management and greater efficiency in their results. The proposal of changes of *Exame Nacional de Cursos*, published in this year of 2003, points to the obligation of the HEI to proceed internal evaluations of their management. So, the concern of this work to propose a model for self-evaluation recommended for adoption by the HEI as an instrument of life quality improvement. This work is based on authors and researchers that broach the university management related to the regulating legislation of the HEI. The model follows Brown's (1995) recommendation and the evaluation level named by the author as "Theoretical Evaluation". The model adopts the Excellence Criteria of PNQ as a tool. It follows the manual "First Steps for the Excellence of FPNQ (2003b) in their aspects of focus and application, as an advisor instrument of the basis and evaluation aspects. While working on this project, the idea and necessity of its practical application has come up, and it was developed with *Faculdade União das Américas* (Uniamérica) in *Foz do Iguaçu*. Two distinct groups performed the evaluation; one formed by the course coordinators and the other by the 5th term Business Management term students, worked parallel and independently. The primary data gave qualitative and quantitative information, related to the evaluated items defining the respective score and the "Strong Points" and "Improvement Opportunities" of the organization. Concluding the work, an evaluation research of the applied model took place with the participants, with a favorable result to its application in Institutions of Superior Teaching.

Key words: HEI, Universities, Colleges, Evaluation, Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Princípios da qualidade e as IES	40
Figura 2: Visão Geral do Modelo de Gestão de uma IES.....	43
Figura 3: Modelo de Excelência do PNQ.....	66
Figura 4: Gestão Estratégica da IES como um Processo.....	73
Figura 5: Fluxograma das Fases e Processos de Avaliação de IES	93
Figura 6: Fluxograma das Atividades de Avaliação da IES	105
Figura 7: Avaliação da Uniamérica por Itens e Grupos Avaliadores	116
Figura 8: Percentuais Atribuídos por Grupo e Diferenças	117
Figura 9: Percentuais da Avaliação por Critério	119
Figura 10: O Modelo da FPNQ Favorece a Qualidade nas IES	120
Figura 11: Opiniões Favoráveis à Implementação do Modelo nas IES ..	121
Figura 12: Consideram Válido o Modelo Aplicado na IES	121
Figura 13: Gostariam de Continuar Participando do Projeto	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de Avaliação da Organização pelos Critérios Baldrige.....	86
Quadro 2: Questionário de Avaliação da Eficácia do Modelo	139
Quadro 3: Dados Relativos aos PF/OM da IES	141
Quadro 4: Respostas Qualitativas da Eficácia do Modelo	142
Quadro 5: PF/OM por Item Avaliado	144
Quadro 6: Resultados Qualitativos da Eficácia do Modelo	145
Quadro 7: Dados Qualitativos dos Alunos sobre a Eficácia do Modelo na IES .	149
Quadro 8: PF/OM Atribuídos pelos Alunos	154
Quadro 9: PF/OM do Sistema de Liderança	155
Quadro 10: PF/OM do Sistema de Liderança	155
Quadro 11: PF/OM da Análise Crítica do Desempenho Global	156
Quadro 12: PF/OM da Formulação das Estratégias	156
Quadro 13: PF/OM do Desdobramento das Estratégias	157
Quadro 14: PF/OM do Planejamento da medição do Desempenho	157
Quadro 15: PF/OM da Imagem e Conhecimento de Mercado	158
Quadro 16: PF/OM do Relacionamento com Clientes	158
Quadro 17: PF/OM da Responsabilidade Sócio-ambiental	159
Quadro 18: PF/OM da Ética e Desenvolvimento Social	159
Quadro 19: PF/OM da Gestão das Informações da Organização	160
Quadro 20: PF/OM da Gestão das Informações Comparativas	161
Quadro 21: PF/OM da Gestão das Informações Comparativas	161
Quadro 22: PF/OM do Sistemas de Trabalho	162
Quadro 23: PF/OM do Sistema de Capacitação e Desenvolvimento	162
Quadro 24: PF/OM do Sistema de Qualidade de Vida	163

Quadro 25: PF/OM do Sistemas de Gestão de Processos relativos ao Produto	163
Quadro 26: PF/OM do Sistemas de Gestão de Processos de Apoio	164
Quadro 27: PF/OM do Sistemas de Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores	164
Quadro 28: PF/OM do Sistemas de Gestão Econômico Financeira	165
Quadro 29: Justificativas da Avaliação da Eficácia do Modelo na Uniamérica ..	167

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Critérios e Itens dos Primeiros Passos para a Excelência PNQ	67
Tabela 2: Questionário de Avaliação da IES por Item.....	138
Tabela 3: Dados de Pontuação do Item	140
Tabela 4: Dados de Pontuação do Critério.....	140
Tabela 5: Dados Quantitativos da Eficácia do Modelo	142
Tabela 6: Formulário da Pontuação Geral da IES	143
Tabela 7: Formulário de Síntese da Pontuação da IES	143
Tabela 8: Resultados Quantitativos da Eficácia do Modelo.....	145
Tabela 9: Dados de Avaliação da IES por Item	146
Tabela 10: Dados Quantitativos dos Alunos sobre a Eficácia do Modelo	147
Tabela 11: Dados Quantitativos dos Coordenadores sobre a Eficácia do Modelo	148
Tabela 12: Dados de Pontuação do Critério 1 Liderança.....	150
Tabela 13: Dados de Pontuação do Critério 2 Estratégias e Planos	150
Tabela 14: Dados de Pontuação do Critério 3 Clientes	151
Tabela 15: Dados de Pontuação do Critério 4 Sociedade	151
Tabela 16: Dados de Pontuação do Critério 5 Informações e Conhecimento .	152
Tabela 17: Dados de Pontuação do Critério 6 Pessoas	152
Tabela 18: Dados de Pontuação do Critério 7 Processos	153
Tabela 19: Dados Quantitativos da Eficácia do Modelo	166
Tabela 20: Pontuação Geral da IES por Itens	169
Tabela 21: Síntese da Pontuação IES	169
Tabela 22: Resultados Quantitativos da Eficácia do Modelo	170

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANGRAD	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
<i>BALDRIGE</i>	Prêmio Nacional da Qualidade <i>Malcolm Baldrige</i>
<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade
CEA	Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GQT	Gestão da Qualidade Total
<i>HEI</i>	<i>Higher Education Institutions</i>
IES	Instituição (Instituições) de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
<i>JUSE</i>	<i>Japanese Union off Scientists and Engineers</i>
MEC	Ministério da Educação e Cultura do Brasil
PAIDÉIA	Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação de Área
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional de Universidades Brasileiras
PF/OM	Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PROVÃO	Exame Nacional de Cursos
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
<i>UNESCO</i>	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
Uniamérica	Faculdade União das Américas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização do Trabalho	18
1.2 Tema e Problema da Dissertação	18
1.3 Objetivos do Trabalho	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 Justificativa do Trabalho	20
1.5 Delimitações do Trabalho	22
1.6 Estrutura do Trabalho	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Gestão Universitária	24
2.1.1 A Gestão nas IES Brasileiras	29
2.1.1.1 A Realidade Atual das IES Brasileiras	32
2.1.1.2 Novos Paradigmas para as IES	34
2.1.1.3 Gestão da Qualidade nas IES	38
2.1.1.4 Avaliação nas IES Brasileiras	44
2.2 A Qualidade como Instrumento de Avaliação	58
2.2.1 Prêmios de Qualidade	60
2.2.1.1 A Origem dos Prêmios de Qualidade	61
2.2.1.2 O Prêmio Deming	61
2.2.1.3 O Prêmio Malcolm Baldrige	62
2.2.1.4 O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ	63
2.2.2 Os Prêmios de Qualidade como Ferramentas de Gestão.....	85
2.3 Considerações Finais	87
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	89
3.1 Definições Básicas e Metodológicas	89
3.1.1 Objetivos da Avaliação	89
3.1.2 Método de Avaliação	90
3.1.3 Delineamento e Caracterização da Pesquisa.....	91
3.1.4 Resultados Esperados	92
3.2 Descrição do Modelo	92
3.2.1 Fase 1 – Definições Preliminares à Avaliação.....	94
3.2.1.1 Definição dos Procedimentos	95
3.2.1.2 Os Grupos Avaliadores.....	96
3.2.1.3 Questionários de Coleta dos Dados.....	97
3.2.2 Fase 2 – Coleta de Dados	98
3.2.2.1 O Treinamento dos Avaliadores	98
3.2.2.2 A Seção de <i>Brainstorming</i>	99
3.2.3 Fase 3 - O Tratamento e Análise dos Dados	99
3.2.3.1 Tratamento dos Dados de Avaliação da IES	99

3.2.3.2 Tratamento dos Dados de Avaliação da Eficácia do Modelo	101
3.2.4 Fase 4 – Interpretação dos Resultados.....	102
3.2.4.1 Resultados de Avaliação da Gestão da IES	102
3.2.4.2 Resultados da Eficácia do Modelo	103
3.2.5 Fluxograma das Atividades	104
3.2.6 Implementação de Melhorias na Instituição - <i>a posteriori</i>	104
3.3 Considerações Finais	106
4. MODELO APLICADO	107
4.1 Fase 1 - Ações Preliminares à Avaliação	107
4.1.1 Definição do Método de Avaliação.....	108
4.1.2 A IES Avaliada.....	108
4.1.3 Definição dos Grupos de Avaliação.....	109
4.1.4 Recursos e Material de Apoio.....	110
4.2 Fase 2 – Execução da Coleta dos Dados	110
4.2.1 Treinamento dos Grupos de Avaliação	111
4.2.2 <i>Brainstorming</i> com os Grupos de Avaliação.....	111
4.2.3 Coleta e Análise dos Dados	112
4.2.4 Dados da Eficácia do Modelo.....	113
4.3 Fase 3 - Tratamento dos Dados da IES	113
4.3.1 Dados de Avaliação da IES	114
4.3.2 Dados de Avaliação da Eficácia do Modelo	114
4.4 Fase 4 – Interpretação dos Resultados da IES	115
4.4.1 Resultados da Avaliação da IES.....	115
4.4.2 Resultados de Avaliação da Eficácia do Modelo.....	120
4.5 Conclusões para a IES	123
4.5.1 A Participação da IES nos Trabalhos	124
4.5.2 Sistematização da Metodologia na IES.....	124
4.5.3 Filiação à FPNQ	125
4.5.4 Inscrição em Prêmios de Qualidade	125
4.6 Limitações da Aplicação	125
4.7 Considerações Finais	126
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	127
5.1 Considerações Preliminares	127
5.2 Conclusões	128
5.3 Sugestões para Futuros Trabalhos Acadêmicos	130
REFERÊNCIAS –.....	132
Obras Citadas	132
Obras Consultadas	135
APÊNDICES	137
APÊNDICE A - Questionário de Coleta de Dados Primários da IES	138
APÊNDICE B - Questionário de Avaliação da Eficácia do Modelo	139

APÊNDICE C - Instrumentos de Tratamento dos Dados Quantitativos da IES	140
APÊNDICE D - Dados Relativos às Justificativas de Avaliação da IES	141
APÊNDICE E – Instrumentos de Dados da Eficácia do Modelo	142
APÊNDICE F - Instrumentos de Interpretação dos Resultados Quantitativos de Avaliação da IES	143
APÊNDICE G - Quadro de Interpretação dos Resultados Qualitativos da IES	144
APÊNDICE H - Instrumentos de Tratamento dos Dados de Pesquisa da Eficácia do Modelo	145
APÊNDICE I – Dados Primários da IES	146
APÊNDICE J – Dados Primários da Eficácia do Modelo	147
APÊNDICE K – Instrumentos de Tratamento dos Dados Quantitativos da IES	150
APÊNDICE L – Instrumento de Tratamento dos Dados Qualitativos da IES	154
APÊNDICE M - Relatório dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da IES	155
APÊNDICE N – Tratamento dos Dados Quantitativos de Avaliação da Eficácia do Modelo	166
APÊNDICE O - Tratamento dos Dados Qualitativos de Avaliação da Eficácia do Modelo	167
APÊNDICE P - Resultados Quantitativos da IES	169
APÊNDICE Q – Resultados Gerais de Avaliação da Eficácia do Modelo	170

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras enfrentam atualmente uma nova realidade. As mudanças ocorridas e propostas referentes à legislação, as novas tendências do ensino superior e as diferentes competências exigidas pelo mercado de seus egressos têm forçado estas entidades a reverem seus negócios para atender as atuais necessidades de mercado e se adequarem aos futuros desafios.

Pesquisas do Conselho Federal de Administração (CFA) realizadas em 1995 e 1998 e as análises dos relatórios do Ministério da Educação e Cultura (MEC), (*apud* TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p.15), mostram que “as instituições de ensino estão entrando em uma nova fase evolutiva, induzidas pelo meio ambiente em que estão inseridas”.

Os dados comparativos, MEC (2003) mostram um crescimento superior a 10%, nos últimos seis anos. Entre 1997 e 1999, o número de alunos foi de 1.945.000 para 2.389.000, com aumento de 22,8% nas matrículas do ensino superior brasileiro. Dados de anotação em palestra, ANGRAD (2003), sinalizam para 3.4 milhões de alunos matriculados neste ano de 2003, com um acréscimo estimado em 42,3% nos últimos 4 anos.

O presente trabalho toma ciência desta realidade, adapta um modelo de avaliação da qualidade da gestão institucional, específico para as IES, buscando os seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria. Segue os “Fundamentos da Excelência” e “Critérios” da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), como ferramenta de diagnóstico da gestão das instituições.

1.1 Contextualização do Trabalho

O século XX foi palco de enormes transformações verificadas nos diversos aspectos da vida humana neste planeta. Os avanços verificados na área tecnológica passaram a influenciar os mais diversos setores da sociedade, gerando novas culturas e modificando os valores e costumes das pessoas.

Grandes organizações e até mesmo nações surgiram e prosperaram nos últimos cem anos. Muitas delas perderam sua estabilidade no final do século e desapareceram. Outras enfrentam com dificuldade os desafios da virada do milênio, seja na garantia de sua sobrevivência e do crescimento através da expansão para novos mercados ou do desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

O conhecimento assume valor decisivo na imensa ciranda de negócios globalizados de nossa era. Neste sentido, Dias (*in* TRINDADE *et al*, 1999, p.150) manifesta-se afirmando que “Nos últimos anos, a educação adquire universalmente funções fundamentais para o desenvolvimento econômico das nações”.

Assim, cabe às IES dar uma resposta à altura das necessidades e dos anseios da comunidade onde ela se insere. As exigências dos clientes e da própria sociedade levam organizações a mudarem seus conceitos de responsabilidade social e, no caso das universidades, a praticarem princípios e fundamentos, muitas vezes ensinados para serem adotados por outras instituições, mas não praticados internamente.

1.2 Tema e Problema da Dissertação

A idéia deste trabalho deveu-se pela percepção da necessidade de avaliação e

de melhoria da gestão de nossas IES, públicas e privadas, caracterizando-se pela experimentação de um instrumento de gestão visando suprir estas necessidades. Consiste na busca de uma ferramenta que atenda as novas exigências propostas pela legislação da educação superior e, ao mesmo tempo, contribua para promover a cultura da excelência na instituição.

A proliferação das IES privadas vem provocando incertezas no meio acadêmico quanto à capacidade destas instituições permanecerem no mercado com os níveis crescentes de qualidade e excelência aspirados pela sociedade, devido a pressão que vem sofrendo pela dicotomia entre a considerável oferta de novos cursos e o reduzido poder econômico da população, carente desses serviços.

Para Sabia e Rossinholi (2003 *in* ANGRAD, 2003, p.86) o “número de matrículas no ensino superior aumentou em 62,2% entre os anos de 1996 e 2001”, como resultado da proliferação de IES privadas, ocorrida na última década.

O documento Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior, CEA (2003, p.21), “reconhece a importante ‘contribuição do setor privado, que já oferece a maior parte das vagas na educação superior e tem um relevante papel a cumprir’”. Ressalva, no entanto, que “o setor privado deve respeitar os ‘parâmetros de qualidade estabelecidos pelos sistemas de ensino’”.

Assim, os desafios impostos às IES diante de novas exigências mercadológicas e dos órgãos reguladores, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), responsável sua avaliação, conferem singular importância ao tema da avaliação da qualidade de sua gestão, motivando este trabalho.

A partir destas perspectivas, surge a questão de pesquisa: É viável diagnosticar e, conseqüentemente, melhorar os processos de gestão de uma instituição de ensino superior a partir de sua avaliação, utilizando-se dos critérios da FPNQ?

1.3 Objetivos do Trabalho

Para orientar o desenvolvimento do presente trabalho estabeleceu-se o Objetivo Geral e, para o cumprimento deste, os Objetivos Específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de avaliação das IES de caráter privado como instrumento de análise de sua gestão, contemplando os diversos aspectos do desempenho da organização referentes aos critérios de enfoque, aplicação e resultados da FPNQ.

1.3.2 Objetivos Específicos

O desenvolvimento deste trabalho viabiliza atingir o Objetivo Geral através dos seguintes Objetivos Específicos:

- Adaptar um modelo de avaliação e melhoria da qualidade para instituições de ensino superior, utilizando-se dos “Primeiros Passos para a Excelência” FPNQ (2003b, p.1);
- Aplicar, experimentalmente, o modelo em uma IES; e
- Analisar a validade do modelo aplicado.

1.4 Justificativa do Trabalho

Considerando-se a expansão do número de empreendimentos privados de ensino superior, em nosso país e a conseqüente oferta ao mercado de um elevado

número de novos cursos, faz-se necessário que estas IES direcionem sua gestão no sentido de maximizar os seus desempenhos e aumentar sua competitividade, como prerrogativa de crescimento e sobrevivência organizacional.

Reforçado pela observação de Gargantini (*in*: FINGER *et al*, 1997, p.95-96) que refere-se a ao momento atual sob a ótica de “um novo paradigma caracterizado por profundas e rápidas transformações que atingem o indivíduo, os grupos, as instituições e a própria sociedade como um todo”. O autor defende o “equacionamento das questões educacionais em todos os níveis” como condição básica para a “modernização da sociedade brasileira”.

Seja pelos aspectos econômicos, ou para atender demandas sociais, a corrida em busca da excelência tem levado organizações do mundo todo a adotar modelos de gestão sistematizados. Os avanços passam pelos ensinamentos da Gestão da Qualidade Total (GQT), com a adoção do Controle Estatístico de Processos, dos 14 pontos de Deming, dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) adotados na metade do século passado para salvar a economia do Japão e expandidos posteriormente para outros países desenvolvidos. As normas ISO 9000, de garantia da qualidade, os modelos de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) e os Prêmios da Qualidade criados em diversos países têm suprido as instituições com ferramentas valiosas para o controle e melhoria de sua gestão.

Diante das alternativas, neste trabalho foi adotado o modelo do PNQ, Primeiros Passos Para a Excelência, como instrumento para a avaliação da gestão de IES, considerando-se a atualidade de seus critérios e fundamentos, a forma sistêmica com que aborda e avalia os principais aspectos da organização e a facilidade de operacionalização e sistematização, mesmo considerando a complexidade do tema. Levou-se em consideração que conforme a FPNQ (2003a, p.7) através da avaliação

pelos “Critérios de Excelência PNQ”, uma organização pode:

- entender os requisitos para a excelência do desempenho;
- medir e identificar onde melhorar o seu desempenho;
- considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu sucesso;
- identificar e entender, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades de melhoria; e
- promover a cooperação interna entre os setores, os processos e as pessoas da força de trabalho.

Para o levantamento dos dados primários, qualitativos e quantitativos, adotou-se a metodologia proposta por Brown (1995, p.372), denominada “Avaliação Teórica” que consiste num enfoque bem mais detalhado que uma simples pesquisa relativa à gestão da organização. Optou-se por desenvolver os trabalhos com dois grupos distintos, de forma independente, adaptando a teoria à realidade encontrada.

Espera-se oferecer um modelo para avaliar o enfoque e a aplicação dos padrões e das práticas de gestão, assim como os resultados alcançados pelas IES, possibilitando posicionar sua gestão em termos qualitativos/quantitativos, com levantamento de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria (PF/OM), buscando clarificar as estratégias e a serem adotadas para cumprimento da missão da organização, de forma sistemática, segura e consistente.

O sistema poderá servir de instrumento para a gestão futura da própria instituição avaliada, através do seu desenvolvimento e sistematização.

1.5 Delimitações do Trabalho

O modelo de avaliação da gestão tem como objeto as instituições de ensino superior. Foi desenvolvido a partir dos critérios e fundamentos da FPNQ e concebido como instrumento de avaliação da gestão destas IES, considerando os Critérios de Excelência PNQ, FPNQ (2003b): liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade,

informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

O critério resultados da organização não foi aplicado na IES avaliada devido a dificuldade em definir e coletar os seus indicadores, tendo sido recomendado como atividade complementar à instituição e, também, para futuros trabalhos acadêmicos.

1.6 Estrutura do Texto

O presente trabalho é composto de cinco capítulos, com a seguinte estrutura:

Capítulo 1 – Introdução: contextualização, tema e problema da dissertação, objetivos, justificativas, delimitações do trabalho e apresentação desta estrutura.

Capítulo 2 - Fundamentação Teórica: a abordagem enfoca os principais conceitos envolvidos no tema, com destaque para a gestão e avaliação de IES, e sistemas de avaliação da qualidade, conforme a FPNQ (2003b), para fazer o diagnóstico da instituição e melhorar o seu desempenho.

Capítulo 3 - Modelo Proposto: neste capítulo apresenta-se o sistema de avaliação proposto, metodologia adotada e etapas de execução.

Capítulo 4 - Modelo Aplicado: compreende da aplicação prática do modelo e dos resultados auferidos.

Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações: comentários finais sobre o trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

Complementam esta dissertação os elementos pré-textuais: resumo; listas de abreviaturas, siglas e tabelas e os elementos pós-textuais: referências e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por base a literatura consultada sobre o tema e apresenta os conceitos e modelos considerados importantes para demonstrar como avaliar a gestão universitária utilizando-se dos Critérios de Excelência do PNQ.

Segundo Cunha (*in* TRINDADE *et al*, 1999, p.145), “A universidade, que consegue ser crítica a respeito de outras instituições, evita ser crítica de si própria”.

Está na hora das IES, sejam públicas ou particulares, quebrarem esse conceito através de uma gestão de qualidade, que busque a excelência em todas as suas instâncias.

2.1 Gestão Universitária

As universidades têm se constituído, ao longo da história, por serem espaços privilegiados de geração e concentração de saberes inovadores e desconhecidos pela grande maioria da sociedade. Centradas na sua função de servir à uma elite intelectual, estas instituições enfrentam atualmente uma nova realidade, seja a democratização e disseminação do conhecimento para as demais camadas da sociedade, seja de sua sustentação nesta nova perspectiva do papel que deve desempenhar na sociedade.

Para Mezomo (1997, p.75) “Um sistema educacional medíocre em sua política, em sua estrutura e em seus resultados afeta toda a nação e compromete fundamentalmente a qualidade de vida do próprio cidadão”.

Esta preocupação tem levado muitos profissionais oriundos da área da educação a estudar e questionar os modelos de gestão das IES.

Para Trindade (1999, p.31) “O pós-guerra favoreceu a massificação do ensino superior, fazendo com que as universidades perdessem seu caráter elitista tradicional, transformando-a em organizações burocráticas e complexas”.

Lanzilotti (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.27-29) refere-se às dificuldades dos sistemas educacionais, em todos os graus, para imprimir maior produtividade e adotar procedimentos característicos de empresas bem sucedidas, que apresentam níveis de eficácia desejáveis. Atribui à universidade o papel de preparar “profissionais para as diferentes áreas do conhecimento”, além das atividades de pesquisa e extensão e ressalta: “o que se pretende é que ela seja capaz de se manter em interação constante com a sociedade, com vistas à revisão de seus objetivos, garantindo, assim, resultados válidos para o benefício dessa sociedade”.

Chauí (*in* TRINDADE *et al*, 1999, p.219) referindo-se às IES ressalta,

[...] a permanência de uma organização depende muito pouco de sua estrutura interna e muito mais de sua capacidade de adaptar-se celeremente a mudanças rápidas da superfície do ‘meio ambiente’. Onde o interesse pela idéia de flexibilidade, que indica a capacidade adaptativa a mudanças contínuas e inesperadas. A Organização pertence à ordem biológica da plasticidade do comportamento adaptativo”.

Sobre a temática, Trindade (1999, p.10, *itálico do autor*) acrescenta:

[...] um dos desafios centrais da universidade latino-americana é como estabelecer o *equilíbrio entre qualidade, pertinência e equidade*, numa instituição que deve formar para o desconhecido, referindo-se à proposta de George Brovetto – *Formar para lo desconhecido*.

Neste sentido, Baldrige (*apud* CARVALHO *in*: FINGER *et al*, 1997, p.148) afirma:

[...] como a universidade serve a clientes com diferentes necessidades, possui uma tecnologia problemática, rotinizável, holística e pouco clara. Se muitas vezes as universidades não sabem o que fazem, também não sabem como fazê-lo.

Segundo Matos (*in*: FINGER *et al*, 1997, p.69-70), “[...] a universidade organiza produtos que estão longe de se limitar a objetivos físicos, materiais, quantificáveis. Antes, diferentemente das empresas, as organizações universitárias lidam na busca de formatar produtos muitas vezes inatingíveis”. Ressalta a autora que além dos

produtos universitários serem diferentes de uma instituição para outra, os alunos também absorvem seu conteúdo de forma diferenciada.

Baldrige (1983 *apud* MONTEIRO e ZAMELLI, *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.147) define algumas características das universidades como atípicas em relação às demais organizações: “ambigüidade de objetivos; clientela especial, tecnologia problemática; profissionalismo e vulnerabilidade ao ambiente”. Neste sentido o autor recomenda que “tratar de qualidade em universidades, necessita de cautela para não incorrer nos simplismos ingênuos diante da complexidade que envolve”.

Lanzilotti (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.26-29) recorre à Etzione que em 1989 definiu as organizações como “unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos”. Refere-se à universidade como “organização especializada”, caracterizada “pela ênfase na busca de seus objetivos, pelo número significativo de especialistas (docentes) em relação aos não especialistas e pela relação de autoridade existente entre eles” e sugere soluções alternativas de gestão:

A complexidade das organizações educacionais suscita questionamentos referentes à área de gestão, o que, certamente, inclui a busca de soluções alternativas para que essas organizações procurem se adequar a um mercado em constante mutação.

O autor também apresenta os dois centros de poder que existem nas universidades, como os poderes “acadêmico”, que consiste “no conhecimento exercido pelos especialistas e o “burocrático” relativo às “leis, regulamentos e normas relativas ao ensino e à gerência econômica”, a cargo dos administradores.

Desta forma a gestão das IES deve considerar tanto suas forças, muitas vezes antagônicas, do poder interno com sua missão, aparentemente simples, mas na realidade, complexa ao considerar-se as diversidades de aspirações das partes interessadas nas esferas interna e externa da organização.

Segundo Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.73) “definir qualidade nas organizações universitárias continua constituindo, entretanto, um desafio pela pluralidade de aspectos a considerar, pelo tempo despendido na formatação do produto, pelos recursos humanos envolvidos”.

Leite e Silveira (1998 *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.22), afirmam que o mercado do setor relativo ao ensino superior possui abrangência global e reportam-se à Keegan (1989) para definir: “Uma organização global é aquela que, operando em mais de um país, ganha vantagem em Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, produção, marketing, e vantagens financeiras em seus custos e reputação”.

No contexto do ensino superior brasileiro as faculdades privadas já dispõem de mais da metade das vagas oferecidas pelos vestibulares, com tendência de crescimento em relação às IES públicas. Esta dimensão tem levado a sociedade e os órgãos reguladores a darem uma maior atenção na definição das políticas do setor, controlando seu funcionamento e responsabilidades.

Segundo Finger (1997, p.15) “As instituições privadas, no Brasil, têm, tradicionalmente, duas origens. Ou são ligadas à igreja ou pertencem à uma família que, a partir de uma escola primária ou secundária, acrescentaram cursos superiores.

Trigueiro (2000, p.10) traça um paralelo entre as IES públicas e particulares:

[...] aqui podemos ver as matizes da agilidade e flexibilidade maiores que nas instituições públicas, menor peso de processos burocráticos, maior abertura para mudanças e inovações, melhores relações com pequenas empresas, ao lado de mecanismos de gestão pouco democráticos, interferência das mantenedoras até mesmo em questões acadêmicas e menor participação do corpo docente nas decisões.

Ainda Trigueiro (2000, p.57-60) afirma que “as IES privadas possuem poucos níveis e tipos de hierarquias” com uma maior interação “entre diferentes setores e indivíduos, sejam estes técnicos ou docentes, o que se reflete em menor

possibilidade de resistências a mudanças e a inovações, bem como em maior disposição para incorporar novos valores”.

O autor também considera comum nessas IES a “forte influência dos mantenedores, os ‘donos’, das instituições”, como geradora de freqüentes problemas. Um deles é “a ingerência da mantenedora nas questões acadêmicas”, outro corresponde ao antagonismo das lógicas “do lucro e do mercado e a pedagógica e acadêmica” de naturezas diferentes e difíceis de conciliar. Observa “que esses conflitos são tornados mais agudos e sensíveis” quando da elaboração de projetos pedagógicos, de desenvolvimento e de avaliação institucional.

O mesmo autor refere-se ao “modo familiar de gerenciar os negócios” como fator que tem provocado impasses na gestão de algumas IES particulares por se confrontar com uma gestão mais profissional e sistematizada, que considere as “informações gerenciais, [...] planejamento e avaliação”, ou seja:

[...] com práticas calcadas em procedimentos mais racionais e formais, fundadas na impessoalidade, na transparência orçamentária, na atribuição de funções seguindo critérios de competência técnica, na definição de direitos e responsabilidades de cada cargo e nas ações administrativas baseadas em regulamentos escritos e previamente definidos, em suma, no funcionamento burocrático moderno.

Lanzilotti (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.49) refere-se aos problemas acadêmicos vivenciados pelas IES privadas:

É interessante notar que as Universidades particulares procuram copiar o burocratismo das Universidades públicas, no sentido de não divergir com experiências muito criativas da mentalidade da burocracia do MEC. O objetivo maior, neste caso, de manter os estudantes matriculados ultrapassa o sonho idealista de dinamizar atividades de ensino e pesquisa que fujam à tradicional competição pela certificação técnica e hierárquica.

Para Finger (1997, p.22-23) “a gestão das instituições acadêmicas particulares, no Brasil, está atingindo um nível mais profissional”. Dentre os problemas a serem solucionados, cita “o problema do preço, econômico ou social, que pode crescer ainda mais, exercendo uma pressão por mais eficiência”. Para ele os alunos são os

“pacientes do processo” universitário e “merecem um esforço muito maior, no sentido de apresentar-lhes um projeto educacional que lhes seja mais significativo”.

Dias (*apud* TRINDADE *et al*, 1999, p.151-152) vê a avaliação das IES como resultado de uma pressão externa:

[...] corresponde mais à prestação de contas da gestão universitária, da administração financeira, da eficiência da universidade em apresentar os produtos requeridos e a busca de comprovações da seriedade institucional na utilização dos recursos para a produção e o desenvolvimento do capital intelectual, que passa a ser disputado como o mais importante instrumento de desenvolvimento econômico. Os temas relacionados à gestão, quase sempre adjetivados com os atributos da racionalidade técnica, adquirem crescente importância e atualidade. Por essas razões, a avaliação demandada pelos governos é, em geral, muito mais voltada à política e à administração da educação superior do que para os processos de ensino-aprendizagem e de produção científica, tecnológica, cultural e de formação da cidadania”.

Lanzilotti, (*in*: FINGER *et al*, 1997, p.27), reporta-se Foguel e Souza (1987) para mostrar que as IES, como as demais tornaram-se, com o passar do tempo, mais complexas. Afirmam os autores que a alta direção deve adequar-se frente a esta realidade e apresentar alternativas para fomentar o seu desenvolvimento.

2.1.1 A Gestão nas IES Brasileiras

O Brasil é um país muito “jovem”. Aqui a grande maioria da população, somente nesta virada de milênio começa a “acordar” para a realidade mundial e depara-se com os contrastes, inexplicáveis para o cidadão comum, de possuímos imensas riquezas naturais e uma realidade discriminatória que beneficia poucos e marginaliza muitos.

O sonho por fazer um curso superior passa a fazer parte das aspirações de grande contingente de pessoas como forma de melhorar sua qualidade de vida.

Por outro lado um grande número de IES particulares têm surgido procurando

suprir a demanda reprimida de oferta de cursos superiores à população.

Ao estado compete regular os direitos e deveres das partes interessadas na educação superior, com especial atenção à segurança de níveis cada vez melhores para atender as necessidades dos alunos, seja nas IES públicas ou privadas.

Assim a gestão das universidades passa a ser uma preocupação do setor público, do governo e dos dirigentes de instituições particulares.

Segundo Finger (1997, p.20-21), “Nos anos mais recentes, diversas ações têm sido desenvolvidas no sentido de preparar pessoal na área da gestão universitária”. Acrescenta que “muitas das instituições privadas estão entendendo que sem uma administração treinada e profissionalizada não poderão fazer frente às novas realidades de mercado e econômicas. O autor aponta iniciativas pioneiras em cursos profissionalizantes, em nível de mestrado, sobre gestão universitária: “O primeiro teve início em julho de 1994, em conjunto com a Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro”, e salienta que outras universidades também estão investindo nessa área.

Ainda Finger (1997, p.9): “No Brasil e demais países da América Latina, a gestão universitária ainda é, ou sempre foi tradicionalista, burocrática, governamental”. O autor observa que “A tentativa de aplicar algumas práticas novas à gestão das universidades brasileiras, leva, inevitavelmente a questões mais profundas: características dos produtos, qualidade organizacional, papel de diretores, professores e alunos”. O autor afirma que a função gerencial das IES tem sido tratada em segundo plano.

Outro fator que dificulta a administração das IES, segundo Trigueiro (2000, p.54) é a “extrema diversidade de formas, estruturas e processos organizacionais que constituem o campo do ensino superior privado brasileiro”.

Ainda para Trigueiro (2000, p.78) “há grande trabalho a ser feito no campo da

gestão das IES particulares [...]. O momento, porém, não é só de mudanças e reformulações, mas de consolidação de princípios gerais e de valores mais elevados”.

Segundo Lanzilotti (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.25-26) “espera-se que a Universidade seja capaz de desempenhos conseqüentes em suas atividades-fim, de modo a garantir um alto padrão de qualidade de seu serviço à sociedade”.

Já Carvalho (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.144) acredita que as IES podem obter o sucesso desejado e recomenda, antes disso, “competência, muito trabalho e boa administração”.

Finger (1997, p.11-17) defende que a “gestão das organizações acadêmicas no Brasil, [...], sempre foi tratada com uma visão burocrática”. Para ele a “Reforma Francisco Campos” feita em 1931 deu “uma orientação mais clara sobre como deveriam se estruturar essas instituições”. O autor afirma que em 1964 houve a mudança na discussão universitária de um “momento legalista-burocrático, anterior 1964” para um novo modelo imposto pelos governos militares, que ele denomina de “tentativa eficientista”, seguindo o modelo norte americano, através de consultoria externa.

Na década de 90 o Exame Nacional de Cursos (PROVÃO) instituído pelo MEC teve papel importante na política do ensino superior no Brasil. Segundo Trigueiro (2000, p. 63-64) “[...] o MEC tem interferido positivamente na educação superior, nos últimos anos, e refere-se ao Exame Nacional de Cursos (PROVÃO), que sacudiu o ambiente acadêmico”. Observa que as “IES particulares passam por um momento de grandes mudanças” e buscam novos nichos de mercado através de parcerias com o terceiro setor em ações de interesse social.

Ainda Trigueiro (2000, p.67-68) acrescenta que o MEC é favorável ao

crescimento das IES particulares para atender a demanda excedente, privada do ensino público. Mas para isto acontecer, estas IES precisam “manter firme o discurso pela qualidade” como forma de ter suas ações aprovadas pelos órgãos reguladores, formados principalmente por pessoas pertencentes ao sistema público de educação superior.

Fica patente aqui as diferentes políticas e valores vivenciados pelas IES privadas, procurando manter os alunos matriculados, seguindo a tendência da moda e seguindo forte intervenção dos “donos”, enquanto as públicas sofrem a influência da priorização pela pesquisa e extensão, convivem com disputas político-partidárias e sofrem de um crônico engessamento administrativo imposto pelas determinações legais.

Fazendo-se um paralelo entre as IES privadas e as públicas observa-se nas primeiras as dificuldades geradas pela necessidade de manter os alunos matriculados; pela interferência dos “donos” e pela tendência de seguir o “modismo” na definição de seus cursos e currículos. Nas IES públicas existe um grande engessamento administrativo; a interferência de disputas político-partidárias e a influência da pesquisa e extensão nas atividades acadêmicas.

2.1.1.1 A Realidade Atual das IES Brasileiras

Finger (1997, p.9-12) reafirma que “trabalhando com uma enorme reserva de mercado e protegida por legislação específica, as universidades não têm tido uma preocupação maior com seus produtos e eficiência interna”. Referindo-se à origem do modelo de estrutura de nossas universidades, o autor acrescenta:

Historicamente, quando se implantaram os primeiros cursos superiores e, conseqüentemente, criaram-se as primeiras Faculdades a estrutura

acadêmico-administrativa foi importada de Portugal, notadamente da universidade de Coimbra. [...] e assim perdurou até a década de 60. Com a criação da primeira universidade brasileira, em 1920, passa a ter uma aglutinação de três Faculdades socialmente consagradas, como a de direito, a de medicina e a de engenharia, sob uma reitoria que exercia, no máximo, uma coordenação muito elástica.

O autor ressalta as mudanças que estão ocorrendo na esfera das organizações, na busca da qualidade, estão chegando às universidades.

Ainda Finger (1997, p.14-16), referindo-se à universidade pública, afirma: “Pelo fato de a educação superior pública sempre ter sido oferecida em número muito menor de que de candidatos, assegurou, nesses anos todos, a confortável segurança de que, independentemente da qualidade do produto ou dos serviços, sempre haveria interessados”. O autor refere-se às instituições privadas de ensino superior, afirmando que elas “também tem vivido a tranqüila situação de um mercado represado e, assim, muitas vezes, a pressão por gestões mais eficientes passa de largo”. Observa que “nos últimos anos, porém, a situação de instituições públicas e privadas começou a mudar”, afirmando:

A educação superior privada, por sua vez, foi a primeira a sentir que a relação custo-benefício havia chegado ao ensino. Os preços estão altos e a concorrência começa a assustar os mais tradicionalistas, que consideram isto um escândalo em educação, que não é, ‘um produto qualquer’. Apenas no setor privado foram feitas algumas experiências importantes para melhorar a gestão das organizações acadêmicas.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999, p.22):

[...] a competição pode surgir inesperadamente de qualquer lugar. Isto significa que as organizações, entre elas as instituições de ensino superior – IES, não podem mais sentir excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas.

Lanzilotti, (in: FINGER *et al*, 1997, p.28), afirma:

Se, por um lado, as organizações não-educacionais já se conscientizaram de que a interação entre os elementos da relação cliente/mercado/produto é fundamental para sua sobrevivência, a maioria das Universidades brasileiras ainda não venceu a etapa de sensibilização da comunidade acadêmica, no que se refere a essa questão.

Lucas (1998 *apud* FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p.99), referindo-se às

universidades, afirma que "as críticas em termos de avaliação de desempenho giram em torno da introspecção, do egocentrismo e da orientação para dentro".

Para Cunha (*in* TRINDADE *et al*, 1999, p.146) é necessário "fazer os recursos acadêmicos das universidades reverterem em benefícios para elas próprias". Considera inadmissível que "os departamentos de Economia, de Administração e de Contabilidade não contribuam para o aperfeiçoamento da própria instituição, quando, freqüentemente prestam consultoria a entidades externas".

2.1.1.2 Novos Paradigmas para as IES

A busca da sobrevivência e do crescimento é inerente a sistemas e organizações e com as faculdades e universidades não poderia de ser diferente.

Trigueiro (2000, p.24-43) afirma que em 1996 as faculdades particulares eram 711, representando 77% do total de IES brasileiras, correspondendo a mais de 60% das matrículas no ensino superior, e mais de 71% das vagas oferecidas naquele ano.

Segundo Maiochi (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p. 280) "para a universidade empresarial – que depende totalmente dos recursos de fonte própria, as leis de mercado interferem nas decisões". Para o autor, os seus dirigentes avaliam com muito cuidado "as conseqüências econômicas e políticas", resultantes de seus atos.

Para Lanzilotti (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.37) as estratégias a serem adotadas devem ser definidas em função dos "objetivos de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento" da organização. "novas estratégias implicam em mudar a cultura organizacional, que é reflexo de sua personalidade".

Kotler (1994 *apud* LEITE e SILVEIRA *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.23-24)

apresenta quatro variáveis que identificam as estratégias de crescimento: “penetração no mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produto e diversificação”.

Lanzilotti (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.36-37) defende que “[...] a Universidade não pode ser objeto de medidas imediatas e provisórias, implantadas a curto prazo”. A autora aponta a definição de estratégias e a análise da cultura organizacional para se implementar processos de mudança.

Kotler e Murphi (1981 *apud* LANZILOTTI *in*: FINGER *et al*, 1997, p.37) defendem:

‘as escolas têm uma *cultura acadêmica* que prezam, tais como liberdade acadêmica, abstração teórica’ e mais que ‘a cultura acadêmica é freqüentemente crítica da *cultura de negócio* (o lucro é meritório) e da *cultura de mercado* (as instituições existem para servir e satisfazer seu público)’ Esses autores acrescentam que ‘mudar a cultura de uma organização é uma tarefa gigantesca mas essencial se a organização precisar sobreviver no novo ambiente’.

Johnson (1997 *apud* GRILLO 2001, p.32) analisa as perspectivas para o próximo milênio: “o sucesso da corporação estará, cada vez mais, baseado na capacidade para atrair pessoas para trabalhar nela – ou para ela – com base em sua reputação como um lugar onde os últimos conhecimentos e qualificações estão disponíveis”.

Segundo Grillo (2001, p.9) “o crescente surgimento de novas universidades tem aumentado o interesse para a criação de sistemas administrativos que possam propiciar melhores níveis de qualidade ao ensino superior e à pesquisa, tendo em vista, principalmente, o alto grau de complexidade dessas instituições”.

Batomé (2000, p.12-14) recomenda o conceito de práxis, que “compreende três momentos: agir, refletir criticamente sobre a ação e voltar a agir” como um instrumento eficaz para as pessoas a saírem da zona de conforto para experimentar novas formas de atuação e mostra as etapas essenciais do aprendizado, reportando-se às expressões da *United Nations Educational, Scientific and Cultural*

Organization (UNESCO): “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser”. Para o autor, as mudanças necessárias no âmbito do ensino superior passam por critérios como:

[...] interdisciplinaridade, contextualização da aprendizagem na realidade da inserção social dos egressos da universidade, problematização do conhecimento e da realidade existente, negociação como uma forma de tomar decisões coletivas e participação como uma base de cidadania.

Chauí (*in* TRINDADE *et al*, 1999, p.220, itálico da autora) refere-se “*universidade operacional*” surgida na década de 90, afirma:

Regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e objetivos.

Para Mezomo (1997, p.104) a avaliação dá caráter de “dignidade e respeito” às funções universitárias e acrescenta:

A avaliação é um esforço consciente de busca de autenticidade e de legitimidade e uma fuga permanente de acomodação. É também uma adaptação da universidade às exigências de um mercado cada dia mais consciente e crítico.

O mesmo autor afirma que “a avaliação revitaliza os valores da universidade e seus objetivos, e a prepara para atender as necessidades de seus clientes internos e externos” e reforça que “a avaliação produz informações objetivas a serem repassadas à comunidade e melhora a qualidade interna das instituições”.

Trigueiro (2000, p.16-17) refere-se à “mudança nos padrões de antigas profissões e perfis de trabalho, demandando maior capacidade inovadora e empreendedora por parte dos profissionais”. Mostra como “o papel das IES é consideravelmente destacado” com a necessidade de “mudar processos, rotinas, currículos e sua própria forma tradicional de inserção e relacionamento com a sociedade”.

Para Buarque (1994, DAVOK e RISTOFF *in* BROTTI *et al*, 2000, p.107) as IES

devem adaptar-se ao novo cenário:

[...] seja qual for o caminho da humanidade, ela passa pela universidade, e esta terá que reagir e transformar-se buscando agilidade e flexibilidade para o desenvolvimento de uma educação de qualidade em que a integração e soluções sejam o critério fundamental para este novo milênio.

Trigueiro (2000, p.80) ressalta que “é o momento de se construírem novas utopias, novos sonhos” Algo que seja mais que um documento ou declaração de princípios, “mas seja um conjunto de idéias, ações, decisões efetivamente exeqüíveis, a serem implementadas. Prega o abandono dos antigos padrões de tomada de decisão baseada na intuição, direciona “para outra linha de atuação que, sem negligenciar o carisma, o lado pessoal, a liderança de alguns dirigentes, e, muito menos a sua longa experiência [...] procura aliar essas possibilidades a ações voltadas a novos objetivos e a padrões mais eficazes de conduta organizacional”, considerando o planejamento, articulado com a avaliação e uma melhor qualidade das informações gerenciais.

Burris (1989, *apud* FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p.92) raciocina na mesma linha e relembra que “a noção de que idéias investidas de racionalidade – com base em teorias e dados – carregam a necessária legitimidade para mudar padrões de comportamento”

No aspecto legal o documento CEA (2003, p.22) ressalta:

[...] o art. 16 do Decreto 3.860 afirma que para fins de cumprimento dos artigos 9º e 46 da LDB, ‘o Ministério da Educação coordenará a avaliação de cursos, programas e instituições de ensino superior’. Detalha o caráter periódico dos processos de autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento e credenciamento de IES estabelecido no Art. 46 da LDB [...].

O panorama que se coloca para as IES não corresponde apenas à obrigatoriedade de atender os requisitos legais, mas superá-los com ações que promovam a qualidade e a excelência como meio de cumprir com a responsabilidade social e garantir sua sobrevivência através do aumento e da

valorização de seus serviços.

2.1.1.3 Gestão da Qualidade nas IES

A novas exigências sociais sobre a gestão pública e privada coloca as organizações de ensino superior em xeque, seja como modelo e referência de sua gestão para as demais instituições e partes interessadas, seja como prova prática das teorias que ensina, ou simplesmente para garantir sua sobrevivência na realidade mutante destes novos tempos.

Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.75-60) defende que se a comunidade acadêmica concebe que o ensino, incluindo a atividade de pesquisa, “é o negócio da universidade, este – como qualquer negócio de qualquer empresa – terá que ser, necessariamente, de qualidade”. O autor trata das críticas que a universidade vem sofrendo pelos seus baixos índices de eficiência, eficácia e efetividade, definindo:

- Altos índices de eficiência seriam reflexos de uma utilização racional dos recursos disponíveis, isto é, da relação pertinente custo/benefício que será inócua se desconsiderar o padrão de qualidade;
- Altos índices de eficácia indicariam o alcance dos objetivos organizacionais pretendidos, necessariamente relacionados ao grau de satisfação dos clientes e das pessoas envolvidas com a organização e;
- Altos índices de efetividade expressariam consecução dos objetivos socialmente esperados, pontuando a relevância social e o grau de aceitabilidade.

Xavier (1997 *apud* TACHIZAWA e ANDRADE 1999, p.37) acrescenta:

nunca se falou tanto em avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas IES, e nunca se questionou tanto a qualidade e os valores cobrados por esses serviços. Tem-se acentuado a necessidade de se repensar as IES, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente em que operam.

Demo (1988 *apud* MATOS *in*: FINGER *et al*, 1997, p.73), “afirma que a ‘avaliação qualitativa não é uma iniciativa externa. Só é factível em profundidade, como forma de auto expressão’”. Considera a qualidade de ensino em dois aspectos, seja como

“resultado de ação participativa - fenômeno essencialmente político (a busca da autopromoção)”, seja no aspecto econômico, “(a necessidade de auto-sustentação)”.

Nascimento (1994 *apud* MATOS *in*: FINGER *et al*, 1997, p.74-75) discutindo a questão da qualidade nas universidades, aponta “a pesquisa institucional como importante processo de autoconhecimento, evitando que ‘a administração e a gerência se tornem um exercício aleatório de poder – um jogo probabilístico’ ”. O autor afirma:

A realização de pesquisas neste campo possibilitaria ‘coletar dados e conduzir estudos para: aprender a analisar a instituição; tomar decisões criativas e de qualidade sobre operações correntes e planos para o futuro; melhorar os critérios de eficiência, eficácia e efetividade e relevância do processo decisório da instituição’.

Tachizawa e Andrade (1999, p.37) “como qualquer organização, as instituições de ensino têm por objetivo principal satisfazer as necessidades de seus clientes” e acrescentam que estas entidades devem oferecer os “serviços de ensino, de pesquisa e de extensão de qualidade”.

Bastos (1993 *apud* MATOS *in*: FINGER *et al*, 1997, p.75) afirma:

‘O esforço institucional na busca da qualidade precisa, em primeiro lugar, ser coerente com a definição de objetivo, a partir da perspectiva e do ambiente próprio de cada instituição. Precisa, em segundo lugar, apoiar-se na avaliação (...) através de um exame explícito, sistemático e participativo (...)’.

Buarque (1994 *apud* MONTEIRO e ZAMELLI *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.146) “define qualidade como um atributo básico das universidades”. Acrescenta que “a quantidade da qualidade não basta, é preciso qualificar a qualidade”.

Sander (1982 *apud* MONTEIRO e ZAMELLI *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.146) propôs um “paradigma multidimensional para a administração da educação” com o conceito qualidade assumindo os seguintes significados, para suas respectivas áreas: “a administração para a eficiência (ótica econômica), a administração para a eficácia (ótica pedagógica), a administração para a efetividade (ótica política) e a

administração para a relevância (ótica antropológica)”. Para o autor estes quatro “caminhos paralelos” devem ser considerados pelos dirigentes destas instituições.

Tachizawa e Andrade (1999, p.59, itálico do autor) consideram “a filosofia da qualidade [...] como um processo contínuo com intensa participação de todos os níveis da IES, *de cima para baixo*, e partindo da cúpula diretiva da instituição”. Recomendam a utilização de princípios e ferramentas da qualidade em todas estas etapas.

Os princípios da qualidade e as IES, abordados pelas autoras, estão representados na Figura 1.

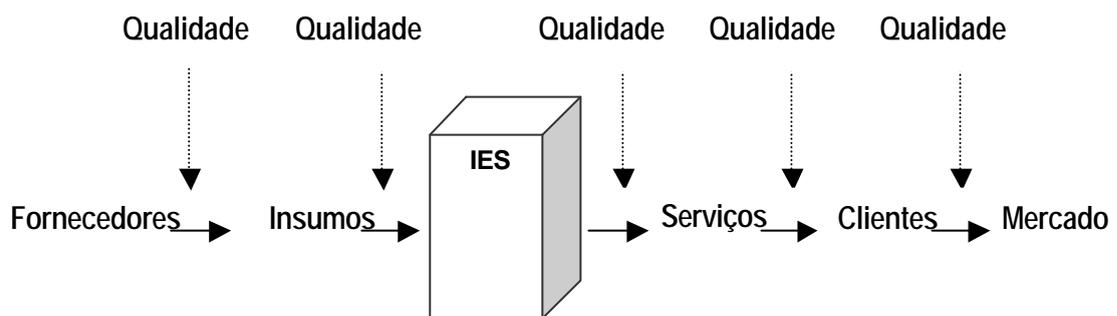


Figura 1: Princípios da qualidade e as IES

Fonte: Tachizawa e Andrade (1999, p.60)

A Figura 1 representa a necessidade dos fundamentos da qualidade estarem incorporados a todas as etapas relativas aos processos de uma IES. A qualidade passa pelas ações dos fornecedores e vai além da sala de aula, devendo perpassar pelas atitudes dos clientes (alunos e sociedade), incluindo o mercado.

Santos, *apud* Nakagawa (1994 *apud* LEITE e SILVEIRA *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.76) ressalta que “as universidades estão despertando para a necessidade de começar a buscar a qualidade nas diversas unidades que compõem os seus *campi*, como forma de atender adequadamente à comunidade a que servem”.

Para Mezomo (1994 *apud* LEITE e SILVEIRA *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.77) a

“implementação de programas de qualidade nas universidades é um desafio que precisa ser enfrentado e muitas instituições já sentem que dessa decisão dependerá seu futuro”.

Mezomo (1994 *apud* LANZILOTTI *in*: FINGER *et al*, 1997, p.36) também aborda a necessidade de repensar as universidades, da seguinte forma: “urge redescobrir suas identidades, suas missões, redesenhar seus processos e avaliar constantemente seus resultados. Desse modo, estar-se-á percorrendo o caminho certo para a excelência”.

Meyer (1993 *apud* LEITE e SILVEIRA *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.77) afirma que “o momento atual que se vive na educação superior brasileira é o da busca de maior eficiência no uso dos recursos, de maior competitividade e de maior qualidade dos serviços prestados, o que exige uma maior competência de gestão das instituições”.

Davenport (1994 *apud* MATOS *in*: FINGER *et al*, 1997, p.72) referindo-se às universidades, considera que a “estrutura de processo – sendo uma ‘visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor’ [...]”, permite ser medida e melhorada através de seus elementos: “custo, prazo, qualidade de produção e satisfação do cliente”.

Tachizawa e Andrade (1999, p.70) apresentam um “modelo de gestão aplicável a uma IES típica” ressaltando as seguintes partes:

- Gestão dos processos e das tecnologias de informação;
- Configuração organizacional;
- Gestão dos recursos humanos
- Gestão da qualidade e avaliação institucional

Segundo Matos (1991, *apud* TRINDADE *et al*, 1999, p.144) ‘Nesse tipo de organização não serão tanto técnicas modernas que farão a administração mais eficaz, mas o aproveitamento inteligente de certas condições culturais específicas: a intensificação do debate interno, a participação, a *emulação* (não exatamente

'competição') pela excelência e *reconhecimento acadêmicos*, tudo acontecendo num clima bastante político, ou seja, estratégias, crítica, idéias e ambições pessoais, de disputa por posições, formação e composição de grupos, alianças e polarizações”.

Como resposta para esta realidade peculiar, Tachizawa e Andrade (1999, p.55-56) propõem um modelo de gestão para as IES que “adota, em sua fundamentação conceitual, o enfoque sistêmico e princípios da qualidade”. Ressaltam que “um dos grandes problemas com que se defrontam as organizações, inclusive as instituições de ensino, é a visão extremamente segmentada, setorializada ou atomística que a maioria tem delas mesmas” e recomendam para a IES “adotar uma visão sistêmica, global, abrangente e holística”.

Ainda, Tachizawa e Andrade (1999, p.57-58, *itálico do autor*) referindo-se ao enfoque sistêmico adotado na gestão de uma IES, afirmam que este deve considerar a “instituição um macrosistema aberto interagindo com o meio ambiente”, transformando “recursos em produtos - *serviços educacionais*” Ressaltam a possibilidade de visualizar os relacionamentos cliente-fornecedor e o fluxo de atividades, propiciando “uma visão macroscópica da instituição de ensino.

As autoras também afirmam que este enfoque favorece a atuação das unidades de ensino como “centros de resultados”. Para tanto recomendam uma “sólida base de princípios crenças e valores institucionais” para melhor como meios de orientação e coordenação dos “esforços individuais e de equipe”. Recomendam que a análise sistêmica da gestão de uma IES, que considera as necessidades das partes interessadas e as suas potencialidades constitui-se num instrumento para o sucesso da instituição.

A Figura 2, p.43, apresenta a visão geral do modelo de gestão de uma IES.

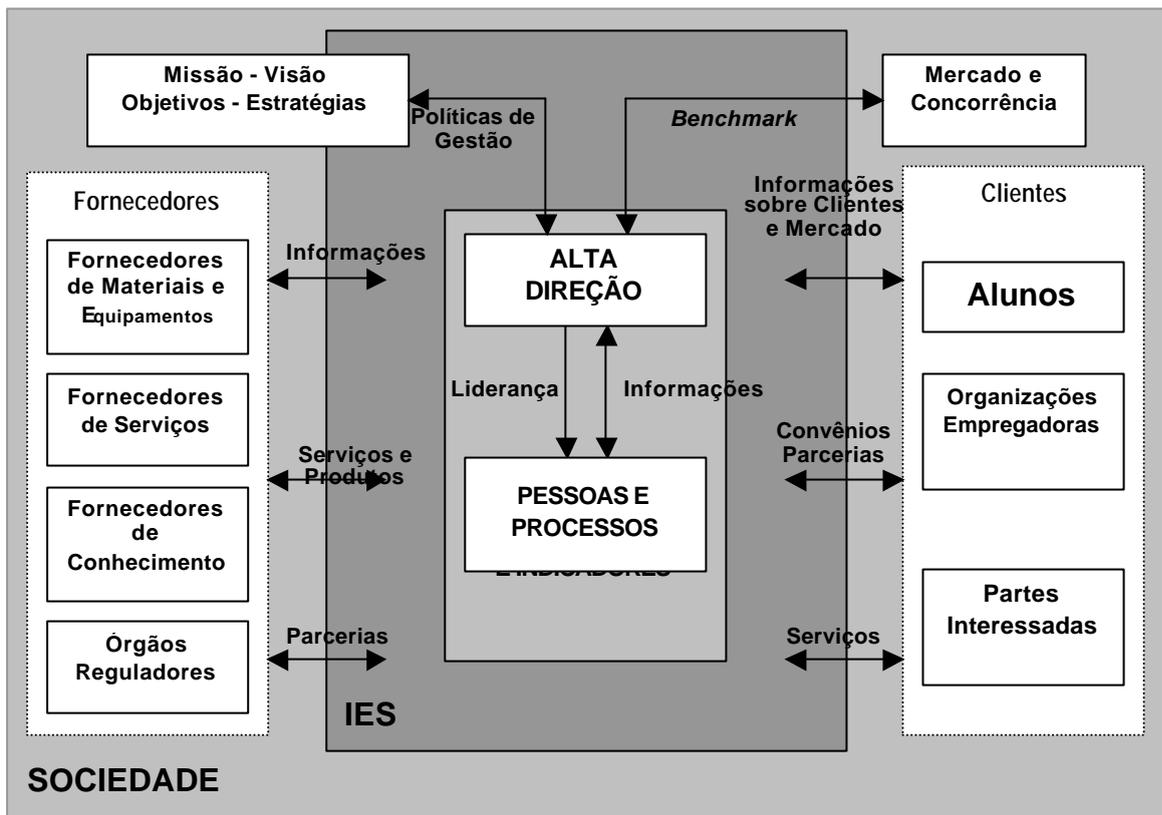


Figura 2: Visão Geral do Modelo de Gestão de uma IES

Fonte: Adaptado de Tachizawa e Andrade (1999, p.68)

A Figura 2 mostra as diversas inter-relações de uma IES com seus fornecedores e clientes, todos inseridos na sociedade. Considera como fornecedores, os responsáveis pelo suprimento de materiais e equipamentos, de serviços, de conhecimento, além dos órgãos reguladores, com os quais troca informações, produtos, serviços e promove parcerias. Como clientes considera os alunos, os empregadores e as demais partes interessadas na IES, como a própria sociedade, promovendo a troca de serviços e informações, convênios e parcerias. As políticas de gestão devem estar alinhadas com sua missão e visão, seus objetivos e estratégias e considerarem conhecimento do mercado, incluindo a concorrência, o *Benchmark*. A alta direção deve manter relação direta com as pessoas e os processos trocando informações e exercendo sua liderança.

Na mesma perspectiva, Trigueiro (1994 *apud* MONTEIRO e ZAMELLI, *in*:

SILVEIRA *et al*, 1998, p.147) assinala que um programa de qualidade na IES “não pode ser restrito a uma área do conhecimento, mas, envolve diversos campos da investigação. Ou seja, a qualidade é, necessariamente, um tema inter e transdisciplinar”.

Segundo Leite e Silveira (1998 *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.77) “a universidade tem o compromisso com a qualidade incluído em suas metas como um fator concreto de garantia de sobrevivência social, um conceito dinâmico que supõe a melhoria contínua, abrangendo a organização como um todo”

2.1.1.4 Avaliação nas IES Brasileiras

A avaliação das IES têm sido tema de inúmeros estudos, seminários e debates, ocorridos na última década. Para Simons (1993 *apud* TRINDADE *et al*, 1999, p.149) “A avaliação implica um debate estrutural, ético e político”.

A recomendação do documento CEA (2003, p.65) define:

Se a avaliação é um processo que busca melhorar a qualidade, aumentar a quantidade do serviço público educacional e elevar a eficácia institucional, a conscientização dos agentes e a efetividade acadêmica e social, então implementar a cultura da avaliação é uma exigência ética.

Dias (*in* TRINDADE *et al*, 1999, p.149-150) também prevê muitas mudanças no campo da avaliação da educação superior:

Embora ainda de pouca tradição, a avaliação institucional [...] nem pode ser considerada um modismo passageiro. Há fortes razões para acreditar que um novo campo de debates, pesquisas e práticas está se constituindo, principalmente no âmbito da educação superior, portador de possibilidades novas e de grande potencial de disputa.

A proposta da Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior, apresentada pelo MEC, constante do documento CEA (2003, p.1): “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES: Bases para uma Nova

proposta da Educação Superior [...]”, trouxe o assunto à discussão gerando controvérsias e diversas manifestações, sejam de apoio ou contrárias às proposições.

O Jornal da Tarde (2003, negrito do autor) emitiu em seu editorial a matéria “Fim do Provão, um Retrocesso”, criticando os três aspectos relevantes da nova medida, como a definição da população pesquisada por amostragem, a extinção do *ranking* existente atualmente para medir as IES, que “hoje é elaborado com base numa escala de conceitos que vão de A (ótimo) a E (péssimo)” e a ênfase dada pela proposta às auto-avaliações destas instituições. O periódico apresenta algumas das mudanças e posiciona-se contrário ao projeto:

Para o lugar do Provão, a ‘comissão especial’ do MEC está propondo um Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação de Área (Paidéia), que parece ter sido concebido a partir de uma estratégia de marketing eleitoral, pois a sigla significa educação em grego. Em termos concretos, a nova política prevê a criação de uma Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior, mais um órgão vulnerável ao tráfico de influência, como as dezenas de desmoralizados conselhos do setor público, e de um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, que assumirá as funções hoje exercidas pelo Censo da Educação Superior e pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (Capes).

Além dos inevitáveis conflitos de competência que surgirão com as fusões de departamentos e autarquias existentes, o desmanche do Provão levará à substituição de uma experiência objetiva de avaliação por critérios que, por sua fluidez e concessões ao ‘politicamente correto’, permitem o retorno da influência política em matéria de educação. Quem ganha com isso são os centros universitários montados como simples negócio, pois não precisam manter programas de pesquisa e qualificação docente, dando lucros vultosos aos proprietários e diplomas de duvidosa validade aos alunos. Quem perde não são apenas os universitários que tinham no Provão um instrumento de certificação da qualidade de sua formação, mas toda a sociedade.

Segundo Pinto e Patrício (*in* BROTTI *et al*, 2000, p.117) a avaliação do MEC, o PROVÃO, enfoca “as dimensões: qualificação docente, organização didático-pedagógica e infra-estrutura de instalações, como laboratórios e bibliotecas, adequação dos acervos ao regime de funcionamento”. Desta forma, ela não executa uma avaliação abrangente da organização, podendo deixar transparecer uma

realidade distorcida das IES para na sociedade.

A proposta elaborada pela comissão CEA (2003) propõe uma auto avaliação sistêmica da instituição com ênfase em sua missão e responsabilidade social.

Linhares (2003, **negrito do autor**) manifesta-se favorável à proposta em seu artigo intitulado “O Velório do Provão”:

Falta pouco para o enterro de um dos maiores equívocos educacionais em matéria de avaliação. O exame, que não serviu para nada e consumiu R\$ 280 milhões do dinheiro público em oito anos, vai acabar. A comissão nomeada para propor mudanças no sistema de avaliação do ensino superior entregou ao ministro da Educação, Cristovam Buarque, o texto elaborado após três meses de trabalho. O fim do provão já era esperado.

O foco da nova proposta passa a ser a instituição de ensino superior, que deve ser avaliada por inteiro.

O provão cometia o grave e infantil erro de querer avaliar o curso pelo aluno, por meio de exame obrigatório na presença mas opcional nas respostas.

O novo modelo parece ser justo e dará credibilidade à avaliação. Outro ponto favorável na proposta é a possibilidade de conhecer dois momentos importantes do processo de aprendizagem: a entrada e a saída do estudante da faculdade. Comparar os níveis de chegada e de saída pode ser um indicador do quanto o curso superior favoreceu o desenvolvimento do aluno.

Se essa medição for por meio de um exame, o que se espera é que a nota do aluno seja divulgada e assumida individualmente por ele. Está provado que, sem compromisso do avaliado, qualquer avaliação tem o resultado comprometido.

Também faz parte do novo pacote de medidas a criação de uma Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior-CONAES, que terá o objetivo de sintetizar todas as informações sobre a avaliação das instituições de ensino superior e divulgá-las na Internet. A consulta sobre a situação de cada escola tende a ficar mais transparente e confiável. O ministro se mostrou simpático às novas idéias mas ainda quer ouvir a sociedade. Estão previstas audiências nas Comissões de Educação da Câmara e do Senado para debater as propostas. O fato positivo é a mudança de atitude do MEC. Finalmente, parece que o interesse na avaliação de cursos superiores será, unicamente, educacional.

Mezomo (1997, p.77) defende que a “A avaliação não deve ser um simples exercício de busca de provas de que a escola é boa”. Para o autor a avaliação precisa provar que a IES está cumprindo a sua missão junto às partes interessadas, através da verificação se “seus ‘clientes’ (diretores, professores, funcionários, alunos, familiares, comunidade e o próprio país) estão satisfeitos com os ‘produtos’ (formados) e serviços que ela lhes está oferecendo”.

Mezomo (1997, p.100) também afirma:

Cada dia mais as instituições descobrem o seu caráter social e assumem que precisam conquistar, pela eficácia, plena credibilidade e legitimidade no ambiente em que atuam. Daí o sentido e a razão fundamental da avaliação do seu desempenho, que objetiva assegurar a boa qualidade dos seus serviços e o pleno atendimento das necessidades e legítimas expectativas de seus clientes. [...] Esta avaliação deve ser ampla [...] deve aprofundar-se também na identificação e na medida dos indicadores de qualidade que, por sua vez, devem considerar os componentes básicos da satisfação dos clientes, dos custos e dos benefícios gerados”.

Trigueiro (2000, p.50-51), referindo-se à pesquisa realizada pela “FUNADESP”, em 1997, que considerou um universo de 67 IES privadas mostra os resultados, sintetizados a seguir:

- 88,06% afirmaram possuírem projeto pedagógico;
- 83,58% fazem avaliação do corpo docente;
- 80,60% possuem plano de carreira docente;
- 44,78% possuem linhas de pesquisa consolidadas;
- 34,33% possuem núcleos/grupos/laboratórios de pesquisa;
- 76,12% possuem plano de avaliação institucional; e
- 64,18% têm projeto institucional.

O fato de 76,12% responderem que possuem plano de avaliação institucional, constitui-se num índice expressivo, mas não está claro qual o enfoque atribuído e suas áreas de aplicação.

Palharini (1999 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.143) em sua pesquisa sobre o Programa de Avaliação Institucional de Universidades Brasileiras (PAIUB) constatou alguns problemas relativos à avaliação ao estudar as IES da região sul do país:

- padrão de avaliação de natureza basicamente quantitativa;
- indiferença e desconfiança da comunidade;
- dificuldade de institucionalizar o processo avaliativo;
- necessidade de uma metodologia mais explícita de avaliação; e
- necessidade de garantir maior envolvimento [...].

A série de problemas mencionados pelo autor indica que a avaliação não está atingindo o grau de eficiência necessário para uma eficácia satisfatória de todo o processo.

Para Sanwais e Colossi (*in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.101) “a universidade, como

qualquer organização, deve ser avaliada, tanto em termos de eficácia social de suas atividades, como em termos de seu funcionamento e acrescentam:

O processo de avaliação nas instituições de ensino superior brasileiro encontra-se em fase de implantação e experimentação, uma vez que não existe um modelo de avaliação único e capaz de atender a todos os anseios provenientes daquelas organizações que pretendem se autoconhecer e se autoregular. No meio acadêmico, no entanto, evidencia-se cada vez mais a necessidade da avaliação.

Já Belloni (1995 *apud* SAMWAIS e COLOSSI *in*: SILVEIRA *et al*, 1998 p.101) referindo-se às universidades, considera que “a avaliação sistemática pode ser um instrumento que estimule o aprimoramento da qualidade das atividades e contribua para que seja verificado, sistematicamente, o atendimento dos objetivos e finalidades da instituição”.

Neiva (1989 *apud* SAMWAIS e COLOSSI *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.103) divide o processo de avaliação institucional em duas fases: “uma que aponta falhas e distorções, demonstrando insatisfatória expressão da qualidade, entendida pelo autor como avaliação negativa e outra que revela acertos e sucessos com dimensão de qualidade e desempenho, ou seja, avaliação positiva”.

Dias (1993 *apud* SAMWAIS e COLOSSI, *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.103) ressalta que “no Brasil, a avaliação das universidades vem sendo definida como instrumento necessário para promover a melhoria do ensino, desenvolver a produção científica e melhorar as atividades administrativas”.

Freitas e Silveira (1997 *apud* SAMWAIS e COLOSSI *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.103) apresentam a avaliação como:

[...] um instrumento que vai além de um relatório de diagnóstico, como um processo que sirva de orientação às atividades institucionais e, inclusive, de seus objetivos. Portanto, concebe a avaliação como um instrumento de ação política que dependa do compromisso institucional.

Segundo Trigueiro (2000, p.75-76) na maioria das IES particulares “a administração eficiente é um grande problema. As informações gerenciais são

precárias e pouco confiáveis, o planejamento é praticamente inexistente e a avaliação ainda está em seus primeiros passos, quando não, ausente”. Assinala que esses procedimentos quando presentes, concentram-se na alta gerência dificultando a interação das camadas inferiores nos processos de melhoria da gestão.

Para Nascimento (1999 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.137) “as evidências apontam para a necessidade de cada IES iniciar sua mobilização no sentido de ter os cursos como objetos privilegiados de sua avaliação, estejam ou não desenvolvendo programas de avaliação institucional”.

Pinto e Patrício (*in* BROTTI *et al*, 2000, p.139) afirmam que “Estudiosos da administração universitária evidenciam a necessidade de se proceder à avaliação dos programas de avaliação de forma contínua e permanente”. Ressaltam que “a avaliação significa uma obrigação profissional e ética, sobretudo quando o benefício de outros está envolvido”.

A avaliação traz consigo uma forte carga emocional pelo poder que tem sobre pessoas e organizações. Ristoff (1999 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.140) parodia Sócrates afirmando que “avaliar é perigoso, tanto para quem avalia quanto para quem é avaliado e avaliar significa afirmar valores, sempre a partir de parâmetros preestabelecidos, não sendo, portanto, um processo neutro”.

Neste sentido Both (1996 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.140) ressalta que “as principais desconfiças e / ou resistências que se formam em torno de um processo de avaliação institucional caracterizam-se, por certo, principalmente em função da pouca clareza que a comunidade universitária possui de sua filosofia e objetivos”.

Segundo Trigueiro (2000, p.84-85) à avaliação institucional compete mostrar a caracterização e o conhecimento da realidade da IES, apresentando suas

potencialidades e seus problemas. “Corresponde a todo o esforço empregado pela instituição em conhecer-se e ser conhecida por outros setores da sociedade”. Para o autor a avaliação é “pouco entendida por muitos membros da IES”, além de ser “vista com desconfiança e receio”. Situa-se, geralmente, “em área isolada, com pouco prestígio na organização” e não gera “reflexões de fundo sobre os reais problemas da instituição” e não consegue “ser elemento de transformação”.

Para Mezomo (1997, p.102) a avaliação de uma IES pressupõe:

[...] que a instituição saiba (ou queira saber) quem ela é, onde está, para onde quer ir e como chegar lá. Pressupõe também que ela esteja disposta a se deixar avaliar, ainda que o resultado não lhe agrade, porque somente a partir da identificação das oportunidades de melhora (erros) é que ela poderá chegar à excelência, criando processos de desenvolvimento institucional compatíveis com sua missão e com as necessidades de seus clientes.

Uma contribuição interessante feita por Pinto e Patrício (*in* BROTTI *et al*, 2000, p.108) fazendo um paralelo entre o conhecimento e a avaliação na organização, afirmam: “É por meio da política do conhecimento que se implementará a cultura da avaliação institucional, em que o uso dos recursos e o funcionamento das estruturas tem que estar de acordo com os fins a que se propõe”.

As autoras ainda consideram que todas as propostas e avaliação das IES, orientadas por diferentes princípios, “visam a consecução de uma determinada qualidade”. Mesmo sob diferentes orientações, a qualidade universitária, no Brasil, possui o objetivo comum de “alterar a condição atual, visando um processo de mudança para a constante melhoria do ensino superior”.

Entrando no âmbito das IES particulares e recorrendo, ainda, às autoras Pinto e Patrício (*in* BROTTI *et al*, 2000, p.111-112) temos:

[...] acredita-se que é necessário desenvolver ações comprometidas com a implementação sistemática e permanente de avaliação, visando à qualidade e em muitos casos a própria sobrevivência. Referindo-se ao corpo discente elas afirmam que destas ações depende a devida preparação do futuro

profissional e cidadão para enfrentar a exigências que serão impostas a partir do novo milênio.

Sobre a necessidade de formar uma cultura de avaliação, Ristoff (1999 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.91) afirma:

[...] um conjunto de valores acadêmicos, atitudes e formas coletivas de conduta que tornem o ato avaliativo parte integrante do exercício diuturno de nossas funções. E este processo só logrará êxito se for coletivamente construído e se puder contar com intensa participação de seus membros, tanto nos procedimentos e implementação, como na utilização dos resultados.

Os projetos de avaliação das IES não podem desconsiderar, em seus objetivos, a missão da instituição avaliada. Segundo Davok e Ristoff (1994 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.89) o objetivo geral do projeto de avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) consistia em:

Promover a Avaliação Institucional da UFSC visando a sensibilizar a Comunidade Universitária para firmar valores que levem à melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, tendo em vista o interesse de seus alunos, e satisfazendo as necessidades sociais detectadas.

Ainda Davok e Ristoff (*in* BROTTI *et al*, 2000, p.102) referem-se aos resultados da avaliação da UFSC, afirmando: “É necessário democratizar mais os dados, discuti-los com quem os produziu e apresentar, ou pelo menos discutir, possíveis soluções para os problemas apresentados”. Para eles as melhorias, quando realizadas, “devem ser divulgadas, para lembrar que a avaliação institucional tem objetivos e atende a sua função formativa”.

O documento CEA (2003, p.70-71) defende que “o trabalho pedagógico e científico, em seu sentido técnico e formativo, e as atividades mais diretamente vinculadas aos compromissos sociais da instituição são o foco central da avaliação, tanto na dimensão interna quanto na externa”. Considera que “as relações sociais e as condições de trabalho, a eficiência administrativa e a eficácia dos processos interpessoais que se desenvolvem nas distintas instâncias”, também devem ser

compreendidas “para um melhor conhecimento dessa dimensão acadêmica, filosófica e política da formação em sentido amplo”.

O documento também aborda como indispensável:

[...] conhecer as condições de sustentabilidade e continuidade e todos os dados importantes da infraestrutura, especialmente aqueles mais diretamente relacionados com a pesquisa e com o ensino, como laboratórios, bibliotecas, equipamentos, instrumentos técnicos etc., sem nunca perder de vista as finalidades e objetivos primordiais da instituição educativa.

O mesmo documento também atribui à avaliação outros objetivos, como “[...] conhecer as fortalezas e os problemas da instituição, tratar da adequação de seu trabalho com respeito às demandas sociais, as clássicas e as novas”.

Além de aferir os níveis de envolvimento e compromissos do corpo docente, discente e funcionários “tendo em vista as prioridades institucionais básicas”.

Segundo Mezomo (1997, p.100) através da avaliação “a instituição educacional deixa de medir apenas o desempenho dos alunos e passa a medir-se também pelos padrões e indicadores da qualidade, única maneira de ser fiel à sua missão e de garantir excelência em todos os pontos”.

A nossa Constituição da República em Brasil (1988, p.49), capítulo III, art. 206 define dentre os princípios da educação a “garantia de padrão de qualidade”, o art. 207 trata da autonomia para as universidades, aguardando regulamentação e o art. 214 coloca a “melhoria da qualidade de ensino” dentro dos requisitos do “plano nacional de educação”.

O documento CEA (2003, p.55) destaca que o PAIUB, “criado em 1993, e a avaliação periódica da qualidade do ensino superior, elaborada em 1995 e posta em prática nos anos seguintes”, constituem-se em referências para as “reflexões e propostas que ultimamente vêm sendo formuladas”. Ressalta as manifestações dos diversos setores interessados na educação de nível superior reconhecendo:

[...] a prerrogativa do poder público, de garantir a qualidade do ensino superior, e a importância da avaliação institucional permanente como forma [...] de dar diretrizes sobre as melhorias necessárias para [...] patamares cada vez mais altos de qualidade

O mesmo documento CEA (2003, p.20-21) também afirma que a LDB de 1996:

consolidou, como pilar essencial da educação superior, a necessidade dos processos de avaliação, seja no que condiz à orientação das diretrizes políticas visando à melhoria do ensino – avaliar com vistas à qualidade; seja quanto à definição de ações de acreditação do sistema de ensino superior por parte órgãos competentes - avaliar para supervisão e controle estatal.

Ainda o documento registra que no Plano Nacional de Educação “destaca-se a ênfase dada aos processos de avaliação”, como “as diretrizes específicas para a educação superior e para a regulação de seu sistema”. Defende o princípio geral de que “nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente sem um forte sistema de educação superior”. O documento também destaca que “o Plano define diretrizes para a regulação do sistema; entende que é necessário “planejar a expansão com qualidade, evitando-se o fácil caminho da massificação”.

Pinto e Patrício (*in* BROTTI *et al*, 2000, p.143), referindo-se ao Programa de Avaliação Institucional de Universidades Brasileiras PAIUB, consideram que:

[...] a falta de devolução dos dados para os entrevistados foi o que causou o desinteresse, só que se verifica que a metodologia utilizada não permite outro resultado a não ser números; porém, os sujeitos não aceitam números porque estes não lhes dão a informação que necessitavam.

A Auto Avaliação nas IES

Seja pelo compromisso social desempenhados pelas IES, destacados por Valle (1986 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.135) ao afirmar “que as universidades, de um modo geral, são objeto de avaliação por parte da sociedade, o que representa, por si só, um incentivo para empreender procedimentos de auto avaliação”. Ou pela busca da excelência, enfatizada por Schwartzman (1992 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.112)

ao dizer “que ‘dentro de sua vocação’, possibilidades e áreas de competência, cada unidade de ensino, pesquisa extensão e gestão universitária brasileira deve ser um centro de excelência, e por este parâmetro deve ser avaliada”.

O documento CEA (2003, p.75-76) considera como premissa do novo sistema a ser implementado pelo MEC a obrigatoriedade de cada IES proceder a sua auto-avaliação, com resultados anuais e ciclos de três anos. Constitui-se no “primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação”. Também define responsabilidades e abrangência:

O processo de auto-avaliação é de responsabilidade de cada instituição, que buscará obter a mais ampla e efetiva participação da comunidade interna nas discussões e estudos, sendo recomendável que nesse processo também conte, a seu critério, com a colaboração de membros da comunidade externa, especialmente de ex-alunos e representantes daqueles setores sociais mais diretamente envolvidos com a IES.

O documento ainda sinaliza que a ênfase da avaliação deve ser para os “processos de ensino, pesquisa e extensão, sempre que possível de forma integrada, mas tendo em vista a concepção de formação e de responsabilidade social” Na avaliação da gestão e da infraestrutura também devem ser consideradas em função da formação e da responsabilidade pública.

Freitas e Silveira (1997, *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.109) consideram:

[...] é consenso entre estudiosos e pesquisadores que a avaliação institucional não faz parte da discussão de proceder ou não, mas a preocupação é qual a metodologia que conduzirá à maior qualidade e eficiência”.

Espera-se que a avaliação não ocorra simplesmente para atender as novas exigências do MEC. As IES deverão institucionalizar, formatar, dinamizar e tirar benefícios de sua auto avaliação, contribuindo com a sociedade com a melhoria de seus serviços e adotando um paradigma revolucionário na concepção do crescimento das pessoas e organizações.

Metodologias de Avaliação das IES

Segundo Trigueiro (2000, p.69) para gerenciar a sua qualidade:

[...] as IES privadas tem preferido desenvolver seu próprio pessoal ao invés de contratar consultoria especializada externa. O autor considera esta atitude adequada como forma de desenvolvimento do próprio pessoal e trabalhar com soluções conhecidas e próximas da realidade da instituição, porém condena o fato de 'criar um clima de pouca abertura para idéias de outros contextos e ambientes' como fator limitador do intercâmbio criativo e da troca de informações.

Dias (*in* TRINDADE *et al*, 1999, p.149) afirma que as avaliações têm inegavelmente um papel transformador e passam necessariamente pela formulação de juízos de valor e destaca:

[...] as avaliações emergem em determinadas condições e cumprem seus papéis num quadro razoavelmente estruturado de valores que, de um lado, lhes oferece sustentação e consistência relativas. Por outro lado, essas avaliações desempenham também funções de reforço e de reafirmação de determinadas concepções e de denegação de outras”.

Segundo Triviños (1987 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.123) “o estudo exploratório permite ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema. É descritivo porque busca conhecer e descrever a realidade presente no campo de pesquisa, como todo o estudo qualificativo”.

Para Pinto e Patrício (*in* BROTTI *et al*, 2000, p.127), “trabalhar com categorias significa agrupar elementos, idéias, expressões em torno de um conceito capaz de abranger os dados”.

Mezomo (1997, p.103) atribui à avaliação a função de “confrontar a universidade com sua própria missão (fidelidade à missão) e a segunda é a de garantir a busca da excelência em todos os pontos. [...] A avaliação, assim entendida, é condição de sobrevivência da instituição”.

Segundo Trigueiro (2000, p.84 e 85) a avaliação deve considerar os diversas informações da IES, incluindo as qualitativas e documentais, as resultantes de

entrevistas com estudantes e mesas redondas com pessoas internas e externas:

[...] avaliação institucional é todo o conjunto amplo de conhecimentos recolhidos com o propósito de oferecer entendimento a respeito dos principais problemas e acertos da instituição, tomando, como marco referencial, o momento presente [...], o passado [...], e o futuro [...].

Ainda Trigueiro (2000, p.85-87) apresenta sua “proposta conseqüente de avaliação institucional em IES particulares”, enfocando:

- Incorporar, efetivamente, os resultados da avaliação em decisões concretas, [...];
- Utilizar, preferencialmente, dados secundários e já disponíveis [...];
- Ampliar as possibilidades de variar os domínios da avaliação, [...];
- Procurar aumentar o grau de envolvimento e participação da comunidade interna, [...];
- Combinar dados quantitativos com dados qualitativos, apresentando visão geral, analítica e crítica dos principais problemas, desafios e oportunidades para a instituição;
- Retornar os resultados dos trabalhos de avaliação para toda a comunidade interna, [...];
- Prestigiar a iniciativa dos vários membros da instituição na busca de soluções para os seus problemas, [...];
- Criar grupos de estudo e trabalho sobre o tema da gestão nas IES, incluindo a avaliação e o planejamento;
- Garantir a continuidade das ações de avaliação, [...];
- Apoiar, no nível de reitoria e das pró-reitorias, o esforço de avaliação da instituição, [...];
- Incluir o ambiente externo nas sistemáticas de avaliação, [...];
- Discutir com a comunidade externa, alguns resultados alcançados, [...];
- Melhorar os sistemas internos de informação [...]

Para Mezomo (1997, p.103) a avaliação “deve ser feita por avaliadores que tenham legitimidade e credibilidade, que sejam desvinculados e independentes dos órgãos diretivos (e provedores de recursos), que não tenham qualquer sentido punitivo e que tenham livre acesso a todos os setores e a todas as informações”.

Tachizawa e Andrade (1999, P.241) reafirmam a necessidade da avaliação das instituições de ensino e apontam os Critérios de Excelência do PNQ como a ferramenta indicada para fazê-lo:

Num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, os desafios enfrentados são crescentes e complexos, razão pela qual as instituições de ensino necessitam de critérios objetivos para avaliar em que medidas tais organizações estão preparadas para responder a esses desafios. Esta obra sugere os *Critérios de Excelência PNQ* como referencial de avaliação das instituições de ensino, complementarmente a avaliação da instituição segundo critérios legais.

Trigueiro (2000, p.79-80) insiste “que a busca da qualidade é o vetor principal das transformações nas IES contemporâneas”, assumindo “condição muito mais ativa na construção de seu destino [...] passando a exercer, efetivamente, seu digno e relevante papel de líderes na proposição de novas soluções, seja para o país e para a sua região” ou mesmo para atender suas necessidades internas.

Segundo Dias (*in* TRINDADE et al, 1999, p.167) a avaliação, quando “participativa e proativa, assegurando os critérios e os procedimentos públicos e sociais da vida universitária”, torna se “um instrumento crítico poderoso contra a tendência de transformação da universidade em empresa de mercado”, favorecendo o aparecimento “de espaços de debates e de prática da cidadania”.

O documento CEA (2003, p.68) resume afirmando que “a avaliação da Educação Superior deve apresentar”, como essência as características seguintes: “[...] justiça, rigor, efetividade, integração, globalidade, participação, eficácia formativa, efetividade social, flexibilidade, credibilidade, legitimidade, institucionalidade, continuidade, respeito à identidade institucional, sistematização”.

Fica evidente que a gestão das IES passa por um momento de mudanças profundas geradas pela circunstâncias antagônicas por que passa a população como um todo. Esta realidade atribui à universidade uma nova responsabilidade social, com atuação junto às comunidades, como forma sentir-se útil nas ações e ética na formação, melhorando, assim sua imagem perante à sociedade. A resposta para esta nova demanda passa, necessariamente, pela melhoria contínua de seus processo confirmada através de avaliações internas e externas.

2.2 A Qualidade como Instrumento de Avaliação

A filosofia da qualidade, difundida a partir de meados do século passado tem impulsionado as relações comerciais de empresas e nações, em níveis nacional e internacional. As ações relativas à qualidade têm sido alicerçadas em princípios e técnicas, orientando e explicitando as atitudes dessas instituições.

Assim, as ferramentas e os sistemas da qualidade balizaram e continuam sendo o alicerce do sucesso de muitas empresas. Os sistemas de gestão da qualidade, as normas ISO e os prêmios de qualidade são instrumentos poderosos utilizados como forma de melhorar a qualidade em busca da excelência organizacional.

Segundo Paladini (2000, p.12) a qualidade é “um processo permanente de evolução” e assinala que a “Gestão da Qualidade é viável, produz benefícios gera mudanças positivas, cria novas prioridades, gera condições de competitividade”. Aborda o “ambiente extremamente dinâmico” no cenário das empresas e organizações e a necessidade de “ações mais adequadas a níveis crescentes de eficiência (recursos, processos, serviços, métodos [...] e de eficácia (produtos, mercados, sociedade, meio-ambiente)”.

Ainda Paladini (2000, p.323) conclui que “a Gestão da Qualidade terá seu desenvolvimento associado à ambientes altamente dinâmicos e fortemente competitivos, o que exigirá mecanismos objetivos de avaliação do processo gerencial”.

A política da qualidade em uma organização deve estar alinhada com sua missão institucional, sua visão de futuro e respeitar a cultura da organização.

Tachizawa e Andrade (1999, p.41) definem conceitualmente a missão “como o fim mais amplo que uma instituição estabelece para si mesma”.

Robbins (2000, p.12-13) define a “Gestão da Qualidade Total, ou TQM” como “uma filosofia de administração motivada pelo constante aprimoramento e resposta às necessidades e expectativas do consumidor”.

Brown (1995, p.14) considera que “qualidade é apenas uma entre as diversas medidas com as quais uma organização bem sucedida precisa preocupar-se”. Acrescenta que para *Total Quality Management (TQM)* ser bem sucedida, a organização precisa integrar a filosofia e as práticas desta ao seu enfoque diário de administração da empresa”.

Jenkins (1971 *apud* PALADINI 2000, p.27) define qualidade como “o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”. PALADINI (2000, p.28) atém-se ao termo grau, utilizado por Jenkins, como forma de “conferir à Gestão da Qualidade mecanismos objetivos para a avaliação da qualidade. Isso permite quantificar a qualidade, o que facilita seu planejamento e sua implantação”.

Focando as universidades como objeto de aplicação da filosofia da qualidade, Carvalho (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.173) destaca que “A utilização da metodologia de gestão da qualidade nas IES possibilita visualizar com clareza os pontos de melhoria e otimização de resultados”

Já Trigueiro (1994 *apud* MONTEIRO e ZAMELLI *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.147) adverte que “a definição e a construção de indicadores para as universidades exige todo um trabalho conceitual e metodológico para o estabelecimento dos mesmos, sem o que pode se cair numa atitude pouco crítica e ingênua, aumentando a dificuldade em analisar a qualidade, ao invés de explicitá-la”.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999, p.72) “não pode existir uma gestão eficaz sem a correspondente avaliação das ações desenvolvidas pela IES”, considerando indispensável a criação de indicadores para acompanhar “os resultados das ações

dos gestores”, como instrumentos sinalizadores dos pontos fortes e das possíveis melhorias, sugerindo atenção especial “no processo de ensino-aprendizagem das instituições de ensino”.

Para o documento CEA (2003, p.67), proposta do MEC para a avaliação das IES, temos:

A avaliação precisa ter também legitimidade ética e política, assegurada pelos seus propósitos proativos, respeito à pluralidade, participação democrática e também pelas qualidades profissionais e cidadãs de seus atores. É, portanto, a concepção democrática de educação e de avaliação que confere aos processos avaliativos um grande sentido de legitimidade ética e política.

A busca de uma metodologia adequada, conforme vimos seguindo os autores, já citados, Carvalho, Trigueiro, Tachizawa e Andrade conduziu esta pesquisa aos prêmios de qualidade.

2.2.1 Prêmios de Qualidade

Os prêmios de qualidade são instrumentos formais que estabelecem entre seus objetivos a melhoria da qualidade de empresas e instituições. Caracterizam pela ampla troca de informações e conhecimentos de gestão, servem como projeção organizacional, como reconhecimento de suas práticas em nível de excelência.

Segundo Juran e Gryna (1993, p.42) “as sociedades capitalistas permitem e até mesmo encorajam a competição entre as empresas que tomam por base a qualidade, dentre outros fatores”.

Os prêmios de qualidade constituem-se em instrumentos valorosos na jornada pela excelência organizacional.

2.2.1.1 A Origem dos Prêmios de Qualidade

Juran e Gryna (1993) referem-se às dificuldades enfrentadas pela economia japonesa no final no pós guerra, por volta de 1950. Afirmam que seus produtos de péssima qualidade não eram competitivos no mercado internacional, o que frustrava a visão de superar os problemas do país através da produção industrial.

Estas dificuldades levaram o governo e as empresas do Japão a empreender um enorme esforço no sentido de melhorar a qualidade de seus produtos e conquistar mercados, em nível internacional.

Ainda Juran e Gryna (1993, p.129) afirmam que, neste sentido, a “*Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)*”, organização privada sem fins lucrativos, foi criada no Japão em 1946, “tem sido o núcleo central das atividades de controle da qualidade” daquele país e sua missão é a de “contribuir com a prosperidade humana por meio do desenvolvimento industrial, conquistado pela criação, aplicação e promoção da ciência e tecnologia avançadas”.

2.2.1.2 O Prêmio Deming

O Prêmio Deming surgiu como resposta ao esforço de um país em superar suas deficiências, em termos de qualidade.

Juran e Gryna (1993, p.130) também destacam que os Prêmios Deming, instituídos pela JUSE, no Japão em 1951, levam este nome em homenagem a W. E. Deming e “são concedidos todos os anos às organizações (inclusive públicas) que tiveram um destacado aperfeiçoamento em suas atividades de controle da qualidade, por meio da aplicação de conceitos e métodos de controle estatístico da

qualidade”, constituindo-se num instrumento valioso na qualidade tão necessária e almejada pelas lideranças políticas e empresariais daquele país.

Os resultados do esforço japonês no sentido de aprimorar a qualidade começou a ser sentido, mais fortemente, por volta de 1970, quando os produtos japoneses já haviam conseguido melhorar sua imagem e conquistar diversos mercados, incluindo o americano.

Este resultado prático fez com que os demais países passassem a levar mais a sério as questões relativas à qualidade, surgindo a partir de então diversos movimentos pela qualidade, incluindo os prêmios de qualidade, nesses países.

2.2.1.3 O Prêmio *Malcolm Baldrige*

Para Brown (1995, p.13) “O Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige* (BALDRIGE) foi instituído em 1987 para promover a TQM, como um enfoque cada vez mais importante para aumentar a competitividade das empresas americanas”.

Como uma forma de comprovar a eficácia do sistema BALDRIGE, o consultor B. Ray Helton (*apud* BROWN 1995, p.18) desenvolveu pesquisa para verificar desempenho das ações das vencedoras do Prêmio e constatou: “foi duas vezes maior do que o desempenho geral do mercado de ações”.

Brown (1995, p.1) também destaca os objetivos do prêmio *BALDRIGE* que foi criado através de lei do congresso americano, para promover:

- a conscientização sobre qualidade como um elemento cada vez mais importante na competitividade;
- a compreensão das exigências para a excelência no desempenho;
- o compartilhamento de informações sobre estratégias de qualidade bem sucedidas e os benefícios derivados da implementação destas estratégias.

Brown (1995, p.19) também acrescenta que “o maior benefício dos critérios do

BALDRIGE é que hoje existe uma estrutura comum que dá algum sentido a todas as teorias, ferramentas e abordagens que fazem parte do movimento da qualidade. Existe uma linguagem comum e uma forma comum de compreender onde aplicar todas essas teorias e técnicas”. O autor ressalta outro benefício do prêmio *BALDRIGE* : “hoje, as empresas estão compartilhando experiências, conversando e ajudando umas as outras”.

O modelo *BALDRIGE* tem sido seguido por outros países. Ainda segundo Brown (1995, p.19) o prêmio *BALDRIGE* “deu origem a outros 18 prêmios semelhantes em outros países” e trinta e dois estados norte americanos já estabeleceram seus próprios prêmios de qualidade ou estão se esforçando nesse sentido”.

2.2.1.4 O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

A FPNQ (2003a, p.2), criada em 1991, tem como missão: “promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem sucedidas”.

Desde então o PNQ vem aperfeiçoando-se através de desenvolvimento interno e parceria com os prêmio europeu, francês, canadense e do próprio *BALDRIGE* e desenvolvendo uma gama de atividades relativas à gestão da qualidade, seja como incentivadora e promotora de eventos em nível nacional, seja como participantes de fóruns internacionais sobre o tema.

Tachizawa e Andrade (1999, P.241, *itálico das autoras*) afirmam:

Os critérios de excelência PNQ foram criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado. Historicamente representam uma evolução e um aprimoramento dos critérios do Prêmio Malcolm Baldrige (EUA) e do Prêmio Deming (Japão),

com contribuições incorporadas, ainda, do EFQM - European Foundation for Quality Management, [...] dentre outros

Segundo a FPNQ (2003a, p.6) esta vivência e experiência conferem à atualização dos Critérios de Excelência do PNQ para o ciclo 2003, sob as seguintes premissas:

- Os Critérios de Excelência devem, permanentemente, espelhar o Estado da Arte da Gestão; e
- Os Critérios de Excelência devem ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo de serem utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente do porte, do segmento de atuação e de serem públicas ou privadas.

Tachizawa e Andrade (1999, P.243) recomendam o modelo de avaliação da FPNQ como forma de melhorar a qualidade das IES, por constituir-se numa base consistente para a melhoria da competitividade nas organizações em função de que:

- Auxiliam a melhoria das práticas de gestão, do desempenho e da capacitação das organizações
- Facilitam a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas entre todos os tipos de gestão.
- Servem como modelo de referência para melhorar o entendimento e a aplicação das práticas de gestão

Paladini (2002) também ressalta o modelo do Prêmio Nacional da qualidade como instrumento adequado para a avaliação de organizações.

Os Primeiros Passos para a Excelência

Segundo FPNQ (2002, p.4) os Primeiros Passos para a Excelência do PNQ, criados e reformulados a partir de 1996, são uma forma simplificada dos Critérios de Excelência do PNQ “disponível para as organizações e para as entidades promotoras de prêmios setoriais e regionais, um modelo de gestão e uma sistemática de avaliação simplificada.

Os Primeiros Passos para a Excelência do PNQ estão alinhados com os Critérios de Excelência do PNQ, seguindo os mesmos fundamentos, o mesmo modelo e os

mesmos critérios e itens. Sua pontuação corresponde a 50% das respectivas pontuações dos Critérios de Excelência, apresentando forma mais didática e de fácil entendimento.

Para a FPNQ (2002, p.5) um dos objetivos dos Primeiros Passos para a Excelência do PNQ consiste em “fornecer um instrumento para o diagnóstico da organização” e vem corroborar com a idéia do tema desenvolvido neste trabalho.

Fundamentos e Critérios de Excelência do PNQ

A FPNQ (2003b, p.7) apresenta os valores que fundamentam os Critérios de Excelência:

- Liderança e constância de propósitos
- Visão de futuro
- Foco no cliente e no mercado
- Responsabilidade social e ética
- Decisões baseadas em fatos
- Valorização das pessoas
- Abordagem por processos
- Foco nos resultados
- Inovação
- Agilidade
- Aprendizado organizacional
- Visão sistêmica

Segundo a FPNQ (2003a, p.10) “Os Critérios de Excelência do PNQ incorporam em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração de organizações, ou seja, o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho”.

Ainda, segundo a FPNQ (2003a, p.19) “Os oito Critérios de Excelência se subdividem nos 27 (vinte e sete) itens [...] sendo que cada um dos itens [...] solicita, de forma específica, alguns requisitos relacionados à gestão da organização, sem prescrever ferramentas ou métodos de trabalho específicos”

A FPNQ (2003b, p.11) afirma:

Em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, 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.

A incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo modelo.

O Modelo de Excelência do PNQ: uma visão sistêmica da organização está representado na Figura 3.

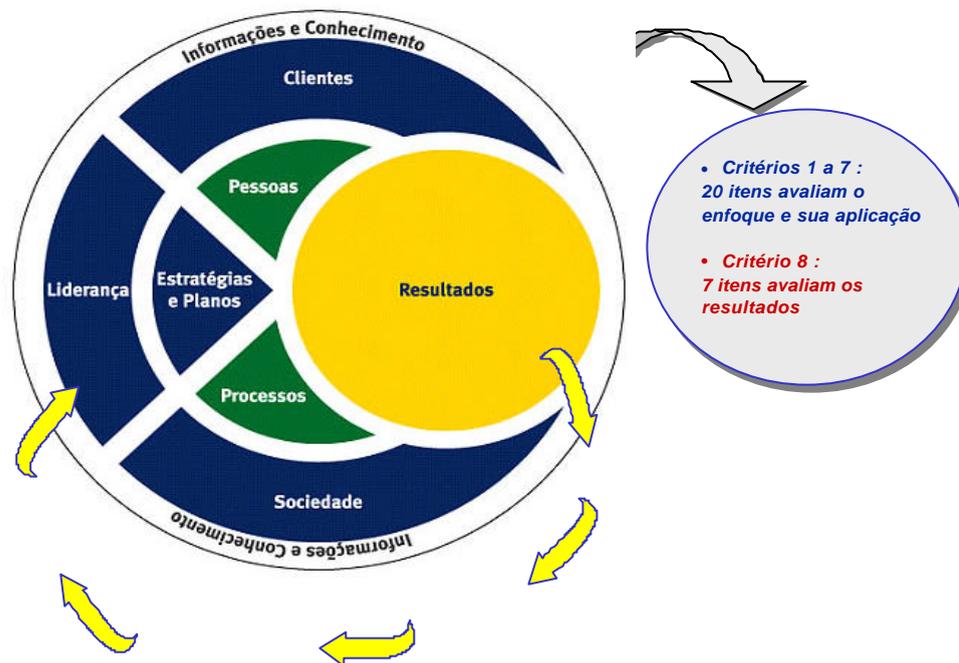


Figura 3: Modelo de Excelência do PNQ
Fonte: FPNQ (2003a,p.17)

O modelo abrangente e sistêmico apresentado pela Figura 3, p.66, confere aos Critérios de Excelência PNQ atender as expectativas de empresas e instituições que buscam o significado de suas gestões diante do conturbado meio onde operam.

Os critérios, itens e pontuações máximas dos Primeiros Passos para a Excelência do PNQ estão descritos na Tabela 1, p.67.

Tabela 1: Critérios e Itens dos Primeiros Passos para a Excelência PNQ

Critérios	Itens	Pontuação Máxima Item	Pontuação Máxima Critério
1 Liderança	1.1 Sistema de liderança	15	50
	1.2 Cultura da excelência	20	
	1.3 Análise crítica do desempenho global	15	
2 Estratégias e Planos	2.1 Formulação das estratégias	15	45
	2.2 Desdobramento das Estratégias	15	
	2.3 Planejamento da medição do desempenho	15	
3 Clientes	3.1 Imagem e conhecimento de mercado	15	30
	3.2 Relacionamento com clientes	15	
4 Sociedade	4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	15	30
	4.2 Ética e desenvolvimento social	15	
5 Informações e Conhecimento	5.1 Gestão das informações da organização	10	30
	5.2 Gestão das informações comparativas	10	
	5.3 Gestão do capital intelectual	10	
6 Pessoas	6.1 Sistema de trabalho	15	45
	6.2 Capacitação e desenvolvimento	15	
	6.3 Qualidade de vida	15	
7 Processos	7.1 Gestão de processos relativos ao produto	15	45
	7.2 Gestão de processos de apoio	10	
	7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	10	
	7.4 Gestão financeira	10	
8 Resultados	8.1 Relativos aos clientes e ao mercado	50	225
	8.2 Financeiros	50	
	8.3 Relativos às pessoas	30	
	8.4 Relativos aos fornecedores	15	
	8.5 Processos relativos ao produto	40	
	8.6 Relativos à sociedade	15	
	8.7 Processos de Apoio e Organizacionais	25	
		500	500

O Tabela 1 mostra que a FPNQ atribui pesos diferentes para os diversos itens, podendo a organização chegar aos 500 pontos, nesta avaliação inicial. Aos aspectos de enfoque e aplicação (1 à 7) correspondem 275 pontos e ao aspecto (8), referente aos resultados, mais 225 pontos.

O documento CEA (2003, p.62), divulgado pelo MEC busca esta mesma perspectiva ao afirmar que “o objeto não deve ser fragmentado, a não ser por razões de análise e desde que seja posteriormente recomposto em esquemas de compreensão global”. Recomenda que seja instituído “um sistema de avaliação, em

que as diversas dimensões da realidade avaliada [...] sejam integradas em sínteses compreensivas”.

O Critério Liderança

Segundo a FPNQ (2003b, p.21-23, itálico do autor) o Critério Liderança é subdividido em três itens: “*Sistema de liderança*”, “*Cultura da excelência*” e “*Análise crítica do desempenho global*”, com seus indicadores podendo atingir os valores máximos de 15, 20 e 15 pontos, respectivamente. A fundação acrescenta:

O Critério [...] examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da *alta direção* no estabelecimento, na disseminação e atualização de *valores e diretrizes organizacionais* que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

Robbins (2000, p.371) define liderança como um “processo de influência pelo qual os indivíduos, como suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns e compartilhadas”.

Silva (1997 *apud* ZABOT e SILVA, 2002, p.89), mostra os resultados de pesquisa realizada pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), em 1996, apresentando as principais características necessárias ao desempenho da função de administrador:

[...] formação humanística e visão global (meio social, político, econômico e cultural), formação técnica e científica, internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional, competência para empreender e fazer análises críticas, compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e atuação de forma interdisciplinar.

Segundo a pesquisa o administrador deve dominar as seguintes habilidades: visão sistêmica, utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, boa comunicação interpessoal, capacidade de solucionar problemas, escolha de estratégias

adequadas de ação, ordenação de atividades e iniciativas inovadoras de gestão.

Segundo Urwick (1943 *apud* PALADINI 2000, p.64) “o líder, portanto, estimula pensamentos, atitudes e comportamentos coerentes com a realidade da empresa”. Paladini ressalta que o autor “entendia que o líder devia atuar de forma sempre planejada, sem improvisações”.

Segundo Bennis (1995 *apud* GRILLO 2001, p.102) “o fator que energiza a força de trabalho e acaba determinando quais organizações terão êxito ou fracassarão é a liderança dessas organizações”.

Boyett e Boyett (1999, p.33) afirmam que a grande maioria de “nossos *gurus* querem que os líderes de hoje focalizem mais o desenvolvimento de uma visão para sua empresa do que a concepção de uma estratégia de negócios”, por considerarem as estratégias, embora necessárias não suficientes para comprometerem a força de trabalho com a organização.

Para Hammer e Champy (1994 *apud* MATOS *in*: FINGER *et al*, 1997, p.81) “o líder não é ‘alguém que faz as outras pessoas realizarem o que ele quer, mas alguém que as faz quererem o que ele quer’. O líder, assim, não poderia ser imposto ao grupo, mas dele emergir por conquista”.

Referindo-se ao patamar das universidades, Finger (1997, p.10) acredita “que é através de uma liderança efetiva dos responsáveis pela instituição que se poderá dar início a uma discussão realmente significativa”.

Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.92) referindo-se a alta direção das IES, considera “os cursos de graduação como processos dinâmicos que devem ser coordenados por um ‘campeão da causa’ capaz de trabalhar com velocidade. ‘de olho’ no cliente, no concorrente e na qualidade do produto”.

Segundo Carvalho (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.141) “a função do

Administrador Universitário deve ser a de apoio ao rumo da instituição. Se não definir claramente o rumo da instituição, na certa estará marcando passo antes do derradeiro desaparecimento da mesma”.

Trigueiro (2000, p.61) refere-se ao personagem que vem se assumindo grande importância nas IES, possuidor de “muitas qualidades empreendedoras, sendo, também, inovador e com grande capacidade de liderança junto aos professores e técnicos”, denominando-o de “gerente institucional”.

Vianna (1996, p.32) defende:

Um claro desenho da personalidade empresarial – o que somos, para onde vamos, como nos avaliamos, o que fazemos – deve ser demonstrado de modo convincente não só para a empresa como um todo, mas também para cada departamento ou área.

Mezomo (1993 *apud* CARVALHO *in*: FINGER *et al*, 1997, p.140-141) referindo-se à realidade dos cidadãos e o papel das universidades, na atualidade, afirma:

[...] estamos na ‘era da excelência’ ou, pelo menos, de sua busca insistente, mesmo que ainda muitos não tenham acordado para o fato. O mundo, definitivamente, já não será como antes. Estamos na era da ‘economia global’ e nossas instituições de ensino já não podem funcionar com base nos velhos paradigmas criados pela era da ‘indústria do chaminé’. De fato, estamos passando de uma economia baseada em produtos para uma economia baseada em serviços, que, evidentemente, serão cada dia mais competitivos e exigirão novas habilidades e posturas gerenciais.

Tachizawa e Andrade (1999, p.56) consideram que os princípios, crenças e valores compartilhados constituem a filosofia básica de uma IES que “influi muito mais em suas realizações do que os recursos econômicos e tecnológicos disponíveis”, por permitirem uma melhor orientação e coordenação dos esforços e competências individuais e das equipes para atingir as metas e os objetivos organizacionais.

Leite e Silveira (1998 *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.76) defendem que “é impossível que uma organização seja transformada com sucesso através de um programa de qualidade se não tiver definido claramente sua missão, seus valores e princípios”.

Segundo Franco (1998 *apud* TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p.88) “a missão de cada instituição define suas diferenças, demonstrando suas necessidades sociais e identificando os alunos que a IES procura servir, além de refletir suas tradições e sua visão de futuro”. O autor ressalta que a missão deve ser aceita por todas as partes interessadas, “de modo que todos lutem para ela tornar-se realidade” e recomenda a observância de três fatores para uma boa definição da missão de uma IES:

- definir o desempenho de uma instituição por aquilo que ela sabe fazer melhor, para realmente fazer bem feito, é condição elementar à IES;
- olhar para fora, para divisar oportunidades e necessidades, a fim de que a missão da IES venha ao encontro dessas oportunidades e necessidades;
- é preciso que a IES reconheça, com muita precisão, aquilo em que realmente crê; portanto, ‘... neste sentido a missão não é algo impessoal’ e, sim, fruto da crença coletiva daqueles que fazem a instituição de ensino.

Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.92-93) afirma:

A professores e administradores das universidades brasileiras cabe conhecer a realidade sócio-político-econômica atual, enfrentando as necessidades de transformação que podem e devem ser encaradas para além das questões legais, visando levar a instituição a cumprir com qualidade sua missão essencial.

Trigueiro (2000, p.90) defende a necessidade de que as atividades de planejamento e avaliação “penetrem e se difundam no interior da IES, criando novo quadro organizacional, que permita sustentar as mudanças propugnadas e impulsionar o desenvolvimento e a melhoria do processo decisório e da gestão da instituição como um todo, repercutindo, enfim, na qualidade acadêmica e na imagem da IES junto à sociedade. Trata-se de construir, internamente, novas ‘bases institucionais’, novas realidades no contexto e no ambiente acadêmico, tarefa que depende de particularidades, interesses, necessidades e possibilidades de cada instituição em particular”.

O Critério Estratégias e Planos

Para a FPNQ (2003b, p.24-26, itálico do autor) o critério Estratégias e Planos também é subdividido em três itens: “*Formulação das estratégias*”, “*Desdobramento das estratégias*” e “*Planejamento da medição do desempenho*”, com os indicadores de cada item podendo atingir os valores máximos de 15 pontos. A Entidade observa:

O Critério [...] examina o *processo* e formulação das *estratégias* de forma a determinar o posicionamento da *organização* no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as *estratégias*, os *planos de ação* e as *metas* são estabelecidos e desdobrados por toda a *organização* e *comunicados interna e externamente*. O critério também examina como a *organização* define seu *sistema* de medição do desempenho.

Segundo Arguin (1989 apud ZAINKO, 1998, p.94) as IES têm avançado neste aspecto:

[...] inspiradas pelas teorias da organização e do planejamento, provenientes da empresa privada, certas Universidades assimilaram progressivamente os processos de planejamento das empresas privadas, adaptando-os, evidentemente, às suas missões e atividades próprias.

Para o autor, o planejamento estratégico “concebe a Universidade como um sistema aberto e dinâmico, sensível às influências externas e pronto a reagir às interpelações de seu meio”.

Gama e Carvalho (1998 apud TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p.84, itálico dos autores) afirmam:

[...] entende-se por *gestão estratégica* um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, e portanto uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

Os autores recomendam a ampliação deste conceito incluindo “atividades de controle estratégico das variáveis internas e externas à instituição de ensino” através “de indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho. A Figura 4, p.73, apresenta um diagrama mostrando a gestão estratégica como um processo.



Figura 4: Gestão Estratégica da IES como um Processo
 Fonte: Tachizawa e Andrade (1999, p.85)

A figura mostra a análise da conjuntura ambiental e o diagnóstico da própria organização como pré-requisitos para uma adequada gestão estratégica da IES, que deve desdobrar-se no planejamento e realização das ações organizacionais.

Zainko (1998, p.94) parte do “pressuposto de que claramente, explicitado ou não, o planejamento acadêmico ou financeiro faz parte da instituição universitária, desde a sua criação pois é, por meio dele que se tem a natureza da missão institucional, suas metas e suas razões de ser”

Neiva (1993 *apud* MATOS, *in*: FINGER *et al*, 1997, p.74), defende “os ‘compromissos de ordem interna’ que devem estar presentes no cotidiano das instituições: a revisão das práticas do passado, a crítica às práticas atuais e o direcionamento do potencial da instituição para o atendimento às necessidades futuras”.

Segundo Juran (2002, p.305) “o planejamento estratégico de negócios é, essencialmente, um processo estruturado para definir a missão ampla e as metas estratégicas para a empresa e, a seguir, determinar os meios a serem usados para se atingir aquelas metas”.

Leite e Silveira (*in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.19) consideram que “na execução do processo de formulação estratégica, a etapa importante é a distinção da missão, objetivos e metas. A missão é o principal propósito da organização, e descreve o

comprometimento institucional”.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999, p.85) a gestão estratégica deve obedecer às seguintes etapas:

- coleta de dados e informações;
- análise de informações;
- análise ambiental;
- análise dos aspectos internos;
- análise da estratégia vigente;
- análise comparativa da missão *versus* campo de atuação;

Segundo PALADINI (2000, p.245), “para garantir a melhoria contínua das atividades produtivas, a Gestão da Qualidade tem-se utilizado de estratégias que organizam os processos, otimizam seu funcionamento e procuram sua evolução permanente.

O Critério Clientes

A FPNQ (2003b, p.27-28, itálico do autor) subdivide o critério Clientes em dois itens denominados “*Imagem e conhecimento de mercado*” e “*Relacionamento com clientes*”, com os indicadores de cada item podendo atingir os valores máximos de 15 pontos. A Fundação considera que o critério:

[...] examina como a *organização* identifica, compreende e se antecipa às *necessidades* dos *clientes* e dos mercados, divulga seus *produtos*, suas marcas e suas ações de melhoria e estreita seu relacionamento com *clientes*. O critério também examina como a *organização* mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes.

Tachizawa e Andrade (1999, p.65, itálico das autoras) consideram o aluno de uma IES de caráter privado como cliente interno ou externo, ressaltando que “em uma outra dimensão, a instituição de ensino presta serviços aos alunos, que contratam, utilizam e pagam mensalidades escolares por conta disso, podendo, portanto, serem considerados os *clientes* da IES”.

Por outro lado as mesmas autoras também consideram o aluno de uma IES como seu produto e como clientes finais às organizações onde este aluno prestará seu serviços, considerando importantes as necessidades desse cliente final nos seus projetos e processos de ensino aprendizagem.

Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.82) afirma:

Se o foco é o cliente e se esse cliente é o aluno em primeira instância, além do mercado e da sociedade: a quem deve servir o curso de graduação? A quem devem atender professores, funcionários, e coordenadores? Em que devem se envolver esses professores: em funções e atribuições já rotuladas e preestabelecidas ou no processo de ‘fazer o curso acontecer’?

Carvalho (1997 *in*: FINGER *et al* 1997, p.143) afirma que “a principal característica das organizações bem sucedidas é a maneira especial como enfocam e atuam junto ao mercado e clientes”. O autor mostra a inovação como forma de atender as necessidades de seus mercados e clientes.

Ainda segundo Carvalho (1997 *in*: FINGER *et al* 1997, p.176-177) “A gestão universitária deve investigar claramente a ‘demanda’ de um cliente duplo: ‘o aluno-cliente’ e a ‘sociedade-cliente’”.

Para Auler (1986 *apud* LEITE e SILVEIRA, *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.28) “as faculdades deveriam ter a preocupação de ser como as empresas. A medida que o produto delas é o ensino, deveriam preocupar-se com a qualificação dos alunos”.

Mezomo (1997, p.13) considera os alunos como pacientes ou clientes e afirma que “[...] tanto a Escola como os hospitais precisam se preocupar mais com o envolvimento de seus ‘clientes’ no sentido de torná-los mais responsáveis pelo resultado do processo de atenção a que são submetidos”. O autor considera que “a Escola precisa se revitalizar”, propõe uma mudança em sua missão, objetivos, processos e resultados, redescobrimo e reafirmando seus grandes valores”.

Ainda para Mezomo (1997, p.96) as IES devem “identificar os estudantes como

os clientes prioritários e atender suas expectativas é uma estratégia eticamente válida. Além disso, reconhecer outros clientes importantes, como os empregadores, reflete uma preocupação séria com a eficácia do sistema”.

Gargantini (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.96) afirma que “ao se referir à qualidade em educação, está-se pleiteando, de forma especial, atender adequadamente às necessidades e expectativas das comunidades às quais as instituições servem”.

Segundo Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.69) :

O mercado das universidades – se for entendido como a sociedade global: pessoas, empresas, governo, serviços – é, por outro lado, tão complexo que se impõem uma marketização que ‘escute’ rápido e aponte efetivamente para as tentativas coerentes, inusitadas e legais (especialmente no âmbito do ensino) em busca do sucesso.

Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.75), considera “que não é suficiente à universidade ‘atrair’ clientes. é preciso conservá-los”. Ressalta a importância de ouvir o cliente devido a necessidade de que ele “permaneça a ela vinculado para que o produto – seja adquirido/ interiorizado/ assimilado”.

Carvalho (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p. 185), referindo-se às IES, questiona “quantas destas instituições realmente perguntam a seus clientes se estão sendo atendidos como desejam, com o produto que desejam, da forma como melhor lhes satisfaçam? O autor acrescenta que o avanço no relacionamento com os clientes “envolve a conscientização de todos os profissionais universitários, [...] e o compromisso de todos no direcionamento de se alcançar o estágio que realmente satisfaça o mercado e os clientes”

Zarifian (2001, p.145) afirma que “Os estudantes não param de julgar a qualidade do ensino que lhes é ministrado, e eles têm razão. Isso contrabalança as avaliações periódicas de que eles são objeto por parte dos professores”.

Batomé (2000, p.81) cita o exemplo da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, cujos “projetos pedagógicos dos cursos de graduação [...] constituem um contrato profissional entre os vários participantes da instituição”, referindo-se aos “(dirigentes, administradores, professores, funcionários e alunos) e deles com os clientes da instituição (a sociedade)”.

O Critério Sociedade

A FPNQ (2003b, p.29-30, itálico do autor) também subdivide o critério Sociedade em dois itens denominados “*Responsabilidade sócio-ambiental*” e “*Ética e desenvolvimento social*”, com os indicadores de cada item podendo atingir os valores máximos de 15 pontos. A fundação ressalta que o Critério:

[...] examina como a *organização* contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos seus *produtos* e operações na sociedade e como a *organização* interage com a sociedade de forma ética e transparente.

Historicamente as empresas e organizações têm exercido seu compromisso social de uma forma passiva, colocando à disposição da sociedade os seus produtos e serviços, e cumprindo minimamente suas obrigações nas questões trabalhistas, tributárias e ambientais.

Neste sentido Tinoco (2001, p.115, itálico do autor) destaca o envolvimento social de Herbert de Souza, o Betinho, atribuindo a ele a expressão “*empresa pública e cidadã*”, lembrando de suas palavras: “está cada vez mais difundida nos vários setores da sociedade a idéia de que a atual situação do mundo requer atenção especial das empresas por sua dimensão social”. O autor recomenda a melhoria da gestão das organizações “para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental” e

destaca:

[...] responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

No cenário da educação superior, Trigueiro (2000, p.18) refere-se à conjuntura atual e “às necessidades práticas e imediatas da sociedade”, sugere à IES privada a possibilidade de extensão acadêmica contribuindo com o desenvolvimento local através “de programas de educação física para grupos de vizinhança, de alfabetização de adultos”, dentre outras possibilidades, atuando através de parcerias, ou isoladamente.

A participação das IES no apoio à comunidade é enfatizada por Zainko (1998, p.89) que relembra a “Pedagogia da Libertação de Paulo Freire”, propondo “que o povo seja encarado como sujeito da história”.

Segundo Cunha (1982 apud ZAINKO, 1998, p.41) a Universidade de Brasília, criada em 1962, tem como primeira de suas finalidades: “formar cidadãos empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas com que se defronta o povo brasileiro na luta por seu desenvolvimento econômico e social”.

Para Mezomo (1997, p.15) “A Escola deve ter plena consciência de sua missão e saber definitivamente que sua razão de ser são seus ‘clientes’, principalmente seus estudantes e a comunidade”.

Mezomo (1997, p.78) também considera que através da “melhoria da qualidade na educação [...] teremos cidadãos capazes [...]. Eles aprenderão a poupar, a evitar o desperdício, a produzir com responsabilidade, a respeitar os valores sociais, éticos e morais, a não tolerar qualquer forma de injustiça ou discriminação social e a conviver em sociedade, respeitando suas leis”.

Ainda Segundo Mezomo (1997, p.102) uma “avaliação séria e abrangente” dará à IES, incluindo seus alunos, “as condições básicas para uma aprendizagem que lhes possibilitará o pleno exercício de sua cidadania”. Para o autor:

Com a avaliação a universidade ganhará dinamismo e competência para o cumprimento de sua missão, saberá eleger prioridades, racionalizará o uso de recursos, obterá a simpatia e o apoio da comunidade, aumentará sua produtividade e será lugar de eleição para todos os que dela participam.

Segundo Trindade (1999, p.10) as “relações entre educação e sociedade” cobram da IES “uma reflexão sobre sua identidade e sobre as perspectivas de interação com as instituições sociais, econômicas e políticas, [...]”.

Ainda Trindade (1999, p.31) ao referir-se à avaliação das universidades pelo estado, afirma que “os sistemas francês e holandês de avaliação [...] valorizam menos indicadores, ou *rankings* quantitativos de desempenho para punir as instituições com maior ou menor financiamento, e recorrem à avaliação interna ou externa de pares para responder a uma pergunta crucial: está a universidade cumprindo sua ‘missão pública’?”

O documento CEA (2003, p.63) propõe que:

[...] uma instituição educativa deve prestar contas à sociedade, mediada pelo Estado, do cumprimento de suas responsabilidades, especialmente no que se refere à formação acadêmico-científica, profissional, ética e política dos cidadãos, à produção de conhecimentos e promoção do avanço da ciência e da cultura

O Critério Informações e Conhecimento

Segundo a FPNQ (2003b, p.31-33, itálico do autor) o critério Informações e Conhecimento subdivide-se o em três itens chamados “*Gestão das informações da organização*”, “*Gestão das informações comparativas*” e “*Gestão do capital intelectual*” com os indicadores de cada item podendo atingir os valores máximos de 10 pontos. A instituição ressalta que o critério “[...] examina a gestão e a utilização

das informações da *organização* e de *informações comparativas pertinentes*, bem como a gestão do *capital intelectual da organização*”.

Para Drucker (1994 *apud* MATOS, *in*: FINGER *et al*, 1997, p.84) “o conhecimento começa a ocupar o lugar do capital, enquanto força propulsora, e o poder passa a decorrer da transmissão de informação”.

Segundo Mezomo (1997, p.55) as IES devem buscar a qualidade tendo a informação como a base “para melhorar os processos é preciso obter dados relativos a eles, aos seus ‘*inputs*’ e aos seus ‘*outputs*’ [...] analisá-los e [...] medi-los, pois se não forem medidos não dá para entendê-los, controlá-los e melhorá-los”.

Trigueiro (2000, p.87-95) propõe que a IES forme uma rede de informações gerenciais como instrumento organizacional para agrupar as informações setoriais e facilitar seu acesso e melhorar as tomadas de decisão nos diversos níveis da organização.

Patrício (1999 *apud* BROTTI *et al*, 2000, p.142) ressalta a importância da informação em nossos dias de ruptura de paradigmas:

Os novos paradigmas preconizam um fazer ciência preocupando-se menos com a verdade e mais com a compreensão dos fenômenos, menos com a grandeza do conhecimento dito e mais com a repercussão da qualidade de vida do ser humano.

Para Carvalho (1997 *in*: FINGER *et al* 1997, p. 186) “quem possuir mais agilidade e produzir ações mais produtivas, estará na frente da concorrência”. O autor assinala que “[...] o grande desafio desta e das próximas décadas, será o processo todo de captação, filtragem, análise e processamento de informações disponíveis no mercado, gerando ações em benefício da instituição”.

Para Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.84, *itálico nosso*) a questão relativa à busca de informações implica na “necessidade de ultrapassar o patamar do *benchmarking*, redirecionando o negócio com base no cliente, no ambiente, no

mercado após clareza sobre a missão da instituição”.

O Critério Pessoas

Segundo a FPNQ (2003b, p.34-36, itálico do autor) o critério Pessoas subdivide-se em três itens denominados “*Sistemas de trabalho*”, “*Capacitação e desenvolvimento*” e “*Qualidade de vida*” com seus indicadores podendo atingir os valores máximos de 15 pontos para cada item. A fundação considera que o critério pessoas:

[...] examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de *trabalho*, em consonância com as *estratégias* organizacionais. O critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à *excelência* do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da *organização*.

Para Cahen (1990 *apud* CARVALHO, *in*: FINGER *et al*, 1997, p.165) resume uma empresa à “expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários, homens e mulheres”.

Mezomo (1997, p.78) afirma que “A escola não é e não pode ser uma ‘indústria que produz trabalhadores’, mas um ‘serviço’ a serviço da valorização da pessoa”.

O mesmo Mezomo (1997, p.11) utiliza-se da expressão “Pensar na Escola Qualidade” para expressar:

[...] o potencial das pessoas, especialmente quando trabalham em grupo, adotam o pensamento estatístico, planejam a longo prazo e buscam a melhoria continuada. [...] significa criar novos paradigmas que respeitem as pessoas, dignifiquem as organizações e possibilitem a inovação e o progresso.

Ainda Mezomo (1997, p.64) defende que “a melhoria da qualidade supõe que também as pessoas sejam melhoradas continuamente, tanto pessoal quanto profissionalmente”.

Como já vimos a organização universitária apresenta peculiaridades. BALDRIGE

(*apud* MATOS, *in*: FINGER *et al*, 1997, p.68) refere-se a elas destacando que “a questão relacionada a seus profissionais que, especializados em diversas áreas do conhecimento, possuem valores diferenciados”.

Vahl (1991 *apud* MATOS, *in*: FINGER *et al*, 1997, p.68) reafirma que “esses valores são, por vezes, ‘conflitantes com as posturas dos dirigentes e ocupantes de cargos administrativos da organização’”.

Segundo Grillo (2001, p.10-14) refere-se aos desafios que as IES enfrentam e recomenda para vencê-los a necessidade de implantar “novas formas de gestão, voltadas, sobretudo, para a valorização das pessoas que integram os seus quadros”. O autor reafirma a necessidade de preparação dos professores, pesquisadores, técnicos e administradores, para que estes “desenvolvam suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num clima de colaboração mútua, através de ações dirigidas, permanentemente, para o sucesso da instituição”.

Vasconcelos (1996 *apud* GRILLO 2001, p.71) referindo-se ao professor universitário ressalta:

[...] é necessário e urgente capacitá-lo, desenvolvê-lo e atualizá-lo. A universidade não pode ficar na eterna expectativa de que todos busquem, sozinhos, os meios para um aperfeiçoamento que, muitas vezes, nem mesmo acreditam necessário.

Segundo Souza (1978 *apud* LEITE e SILVEIRA, *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.78) “pesquisas sobre o clima organizacional são imprescindíveis para os dirigentes detetarem possíveis anomalias no âmbito da organização, gerando informações para análises de causa e efeito”.

Leite e Silveira (1998 *in*: SILVEIRA *et al*, 1998, p.79) apresentam os fatores ou dimensões para se avaliar o clima organizacional:

- imagem e avaliação institucional;

- desenvolvimento de recursos humanos;
- benefícios e incentivos;
- relacionamento interpessoal;
- sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- satisfação pessoal

Segundo Matos (1997 *in*: FINGER *et al*, 1997, p.59) “Altos índices de eficácia indicariam o alcance dos objetivos organizacionais pretendidos, necessariamente relacionados ao grau de satisfação dos clientes e das pessoas envolvidas com a organização”.

O Critério Processos

Segundo a FPNQ (2003b, p.37-40, *itálico do autor*) o critério Processos é formado por quatro itens intitulados “*Gestão de processos relativos ao produto*”, podendo chegar a 15 pontos, “*Gestão de processos de apoio*”, “*Gestão de processos relativos aos fornecedores*” e “*Gestão econômico financeira*” com seus indicadores podendo atingir os valores máximos de 10 pontos para cada um destes três itens. A fundação ressalta que este critério:

[...] examina os principais aspectos da gestão dos *processos da organização*, incluindo o projeto do produto com foco no *cliente*, a execução e entrega do *produto*, os *processos de apoio* e aqueles relacionamentos aos *fornecedores*, em todos os setores e unidades. O critério também examina como a *organização* administra seus recursos financeiros, de maneira a apoiar sua *estratégia*, *seus planos de ação* e a operação *eficaz* de seus *processos*.

Para Juran (2002, p.222-232) “um processo é uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta” e apresenta os seguintes exemplos destas ações e seus respectivos processos:

- Identificar quem são os clientes. alguns chamam essa parte de processo de pesquisa de mercado.
- Determinar as necessidades dos clientes. Este é visto há muito tempo como parte do processo de pesquisa de mercado.
- Desenvolver características do produto. Este processo é freqüentemente chamado de desenvolvimento de produto.

- Desenvolver características do processo. Este é chamado normalmente de desenvolvimento de processos ou engenharia de processos.
- Estabelecer controles de processo.

Ainda Juran (2002, p.246) ressalta a necessidade de quantificar os processos afirmando que “as organizações que adotaram esses métodos de quantificação têm superado significativamente aquelas que não o fizeram”.

Para Hammer (1993 *apud* MATOS *in*: FINGER *et al*, 1997, p.82) “os executivos seniores deveriam pensar indutivamente, não se restringindo a procurar a solução para problemas detectados, mas usando a avaliação das soluções tecnológicas para ver realmente o problema”.

Baptista (1996, p.53) considera “o estudo de um processo” como um meio e “o passo inicial para sua melhoria”. Para o autor, “a finalidade última é, uma vez constatado o problema, pesquisar e eliminar as causas assinaláveis da variação que estão afetando a Qualidade dos produtos”.

Finger (1997, p.13) cita dois problemas básicos que motivam as organizações, incluindo as acadêmicas, a buscarem maior eficiência e processos mais elaborados:

- a) escassos recursos financeiros e necessidade de fazer com que o produto organizacional tenha um preço, monetário ou social, que o torne atraente; e
- b) visão a mais longo prazo da instituição, onde a mesma encontre caminhos que possam fundamentar ações permanentes. Esses dois princípios praticamente nunca estiveram presentes na situação das universidades brasileiras.

Segundo Paladini (2000, p.34-38) “a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo produtivo e caracteriza a “Gestão da Qualidade no processo [...] por alterações no processo produtivo para atingir objetivos bem definidos a alcançar”.

Para Mezomo (1997, p.80) “[...] a transformação da educação exige e supõe a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem”.

Ainda Mezomo (1997, p.99) acrescenta:

Sempre se considerou importante que os professores tivessem experiência pedagógica e habilidades interpessoais, mas hoje também é necessário que a direção superior os veja como administradores e os treine na filosofia da qualidade e na aplicação de análise estatística ao processo educacional.

O Critério Resultados

Para a FPNQ (2003b, p.41-47, itálico do autor) o Critério Resultados avalia:

[...] a evolução do *desempenho da organização* em relação aos clientes e aos mercados, à situação *econômico-financeira*, às pessoas, aos *fornecedores*, aos processos *relativos ao produto*, à sociedade, aos *processos de apoio* e aos *processos organizacionais*.

Estes resultados são apresentados em forma de indicadores. Segundo Paladini (2002, p.45-48, negrito do autor) estes indicadores podem ser relativos ao desempenho da organização, quando "referem-se ao **processo produtivo**; ... conhecidos como indicadores de **produtividade**; dizem respeito à qualidade **in line**. Para o autor os indicadores de suporte "referem-se à **organização inteira**; são conhecidos como indicadores das **ações de apoio**; referem-se à qualidade **off line**. Já os indicadores da qualidade "referem-se às **relações da organização com o mercado**; são conhecidos como indicadores de **sobrevivência**; referem-se à **qualidade on line**.

2.2.2 Os Prêmios de Qualidade como Ferramentas de Gestão

A criação do prêmio BALDRIGE nos Estados Unidos e de seus seguidores, como o PNQ, no Brasil, estruturou uma metodologia de avaliação organizacional, por um aspecto, ampla e trabalhosa, no entanto, estruturada, multidisciplinar, abrangente e de reconhecimento internacional.

Por estes motivos, muitos consultores passaram a adotar o sistema como

ferramenta de gestão da qualidade em organizações dos mais variados portes em diversos países.

Brown (1995, p.370) cita cinco alternativas para avaliação da organização em escala crescente de aprofundamento, tendo como base o sistema BALDRIGE , apresentadas no Quadro 1.

Alternativas	Definição
1. Pesquisa com Base nos Critérios Baldrige:	A “Pesquisa com base nos critérios Baldrige”, segundo BROWN (1995, p.372), constitui-se no “método mais simples e mais barato de definir alguns dados básicos sobre a posição de sua empresa na implementação dos padrões Baldrige é enviar uma pesquisa a todos os funcionários, ou uma amostra dos funcionários, pedindo-lhes que avaliem o desempenho da organização na implementação de cada um dos itens que constituem os critérios do Baldrige”.
2. Avaliação Teórica:	Segundo BROWN (1995, p.372) a o enfoque da “Avaliação Teórica” é bem mais detalhado e útil do que uma pesquisa, sem aumentar muito os gastos”. Nesta alternativa a equipe da alta gerência encarregada pelo processo participa de seminário e reunião sobre o sistema Baldrige, depois define os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da organização através de brainstorming e faz a pontuação percentual através de consenso.
3. Inscrição Simulada:	BROWN (1995, p.373-274) apresenta a “Inscrição Simulada” como o instrumento de avaliação com base nos critérios Baldrige, mais utilizado. Consiste na preparação do relatório de inscrição que será avaliado por examinadores de outras áreas da organização, ou mesmo examinadores externos. Ressalta que “a vantagem desse enfoque em relação aos dois anteriores é a objetividade e o detalhamento da avaliação e <i>feedback</i> .[...].
4. Inscrição Formal:	A “Inscrição Formal” Segundo BROWN (1995, p.375) consiste no processo de participação efetiva do prêmio e envolve o cumprimento de todos os requisitos de inscrição, incluindo taxas. Este modelo implica um grande investimento da organização e demanda 8 meses para receber o <i>feedback</i> de seu relatório.
5. Auditoria com Base nos Critérios do Baldrige	BROWN (1995, p.376) afirma: “A forma mais detalhada e mais cara de avaliar sua implementação da TQM é preparar e realizar uma auditoria das práticas e dos resultados da organização com base nos critérios do Baldrige”.

Quadro 1: Níveis de Avaliação da Organização pelos Critérios Baldrige
Fonte: adaptado de Brown (1995)

Este quadro mostra os cinco níveis de avaliação da organização propostos pelo autor. Facilita a decisão por uma das alternativas para a avaliação organizacional.

Para este modelo adota-se a Avaliação Teórica por ser mais detalhada e útil para a organização do que uma simples pesquisa. Segue-se a recomendação de Brown (1995) definindo os tempos de 8 (oito) horas para o treinamento dos

avaliadores sobre a metodologia e de mais 8 (oito) horas para a coleta de dados com os grupos avaliadores.

Tachizawa e Andrade (1999, p.241), sugerem a adoção dos Critérios de Excelência do PNQ “como referenciais de avaliação das instituições de ensino”. Justificam sua indicação em razão do modelo da FPNQ proporcionar a consistência na avaliação abrangente da instituição e permitir:

- Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade;
- Ampla troca de informações sobre métodos e técnicas de gestão que alcançaram êxito, na medida em que são critérios utilizados em escala nacional e mundial.

Cerqueira (2003, p.126-127) também ressalta os prêmios de qualidade como “sistema político e seguindo um padrão de excelência” acrescentando: “Não temos dúvidas de que adotar critérios de um prêmio da qualidade é uma boa prática. Pensamos que é o mais adequado para o atual estágio de desenvolvimento brasileiro”.

2.3 Considerações Finais

Neste capítulo procedeu-se a pesquisa sobre a gestão nas IES pela ótica de diversos autores especialistas no assunto, com enfoque para a avaliação da qualidade institucional.

Deu-se destaque para as características das IES públicas e particulares, como seus pontos fortes e principais dificuldades inerentes à sua própria constituição.

Enfatizados os Critérios de Excelência PNQ e sua adequação como instrumento de avaliação de IES tanto no quesito de atendimento às necessidades do setor como para atender as exigidas dos órgãos reguladores do estado.

Observa-se a importância da questão relativa à avaliação das IES e a adequação do modelo PNQ como instrumento para executá-la.

O próximo capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados no modelo de avaliação proposto. Apresenta os pressupostos básicos, as estratégias e meios para o desenvolvimento dos objetivos propostos neste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a consecução dos objetivos propostos neste trabalho e com base na fundamentação teórico-empírica analisada, foram estabelecidas as definições básicas e metodológicas, as fases de avaliação e as considerações finais da avaliação.

3.1 Definições Básicas e Metodológicas

Compreende as definições preliminares onde definem-se os objetivos e método de avaliação, delineamento e caracterização da pesquisa, perguntas e delimitação do trabalho e resultados esperados.

3.1.1 Objetivos da Avaliação

O objetivo geral dos trabalhos de avaliação de uma IES é definido junto à alta direção. Consiste em fazer o prognóstico mais fidedigno possível para servir como marco inicial e avaliar ações futuras na gestão da qualidade da organização.

Para atingir este objetivo há necessidade de envolver a alta direção, nas pessoas dos “donos”, presidentes e reitores da IES, além do corpo discente, podendo serem representados pelos coordenadores dos diversos cursos. Os alunos também devem participar da avaliação, podendo ser escolhida uma turma que identifique-se com o tema do trabalho e conheça a instituição.

3.1.2 Método de Avaliação

Este trabalho adota e propõe os critérios de enfoque e aplicação do manual Primeiros Passos para a Excelência, FPNQ (2003b), como ferramenta de avaliação institucional e segue o método proposto por Brown (1995, p.370), denominado “Avaliação Teórica”, nível “2”, apresentado no Quadro 1, p.86.

O estudo é caracterizado como exploratório-descritivo, adota uma abordagem quantitativa-qualitativa. Sua população é formada por grupos distintos da IES avaliada, como coordenadores de cursos, pessoas dos setores administrativo e de apoio, reitores e presidente, representando a instituição. O corpo discente também deve participar. Dá-se preferência aos alunos do curso de administração de empresas, por terem mais familiaridade com o tema e interesse pelo processo corresponder em aprendizagem dentro de sua própria área de atuação futura. Assim, a definição dos grupos participantes da avaliação, dá-se por ordem técnica.

Como vimos no capítulo 2, Brown (1995, p.372) considera o enfoque da “Avaliação Teórica” é “bem mais detalhado e útil do que uma pesquisa, sem aumentar muito os gastos”. O processo é feito com os grupos participando, inicialmente, de seminário sobre o sistema Primeiros Passos para a Excelência, FPNQ (2003b), em substituição ao sistema BALDRIGE, proposto por Brown em 1995. Depois define-se a pontuação para cada item avaliado, assim como os “Pontos Fortes” e as “Oportunidades de Melhoria” da organização, primeiramente trabalhando em pequenos grupos e definindo a avaliação de consenso através de *brainstorming* entre todos os participantes da equipe.

Assim o método adotado corresponde ao fenomenológico apresentado por Gil (1999 *apud* SILVA e MENEZES, 2001, p.27) “preconizado por Husserl!” através da

“descrição direta da experiência tal como ela é”. Considera que o “sujeito / ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento”. O trabalho apresenta dados qualitativos e quantitativos, seguindo orientação de Gramsci (1978 *apud* TRINDADE *et al*, 1999, p.166): “Trabalhar sobre a quantidade, [...], significa que se quer por o problema qualitativo na maneira mais correta e realística”.

Conforme Silva e Menezes (2001, p.32) os participantes de cada categoria da população da avaliação foram definidos por critérios técnicos, considerando-se o “bom julgamento” destas pessoas sobre o problema.

As conclusões são definidas seguindo os procedimentos defendidos por Aballéa (1989 *apud* TRINDADE *et al*, 1999, p.166-167) que afirma:

A qualidade das quantidades deve emergir de modo organizado, como produção social, através da reflexão, da comunicação e das distinções metodológicas que permitem transformar ‘uma soma de dados factuais ou cifras em uma produção de informações úteis para a ação’.

No encerramento dos trabalho realiza-se pesquisa com todos os participantes para avaliar a eficácia do modelo aplicado, através de questões fechadas e abertas sobre o grau de atendimento dos objetivos propostos e sobre a indicação do modelo para trabalhos futuros.

3.1.3 Delineamento e Caracterização da Pesquisa

A Avaliação Teórica, Brown (1995), pode ser classificada como empírica, do tipo exploratória, que utiliza o método descritivo em pesquisa experimental.

Consiste da coleta de dados em grupos devidamente treinados para a atividade e consenso desses dados através de *brainstorming* estruturado com perguntas fechadas atribuindo pontuação percentual para a cada item de diagnóstico e abertas

sobre as “justificativas”, conforme a FPNQ (2003b, p.59), gerando os Pontos Fortes e as Oportunidades de Melhoria da instituição.

O modelo de avaliação destina-se às instituições de ensino superior. Considera a participação de suas partes interessadas, através de grupos de trabalho, podendo incluir professores e coordenadores de cursos, funcionários e representantes da alta direção, alunos e comunidade. Os grupos procedem a avaliação de forma independente.

3.1.4 Resultados Esperados

A avaliação busca levantar indicadores qualitativos e quantitativos sobre os 20 itens de enfoque e aplicação do PNQ. Adota-se a pontuação dos Primeiros Passos para a Excelência, FPNQ (2003b) atribuindo valores e encontrando os Pontos Fortes e as Oportunidades de Melhoria da instituição para cada item analisado.

No final dos trabalhos deve ser aplicada pesquisa para verificar se os participantes consideram que os objetivos foram alcançados.

3.2 Descrição do Modelo

O modelo adota os Primeiros Passos para a Excelência do PNQ como metodologia de avaliação.

As fases e processos de avaliação de uma IES estão representados através de fluxograma na Figura 5, p.93.

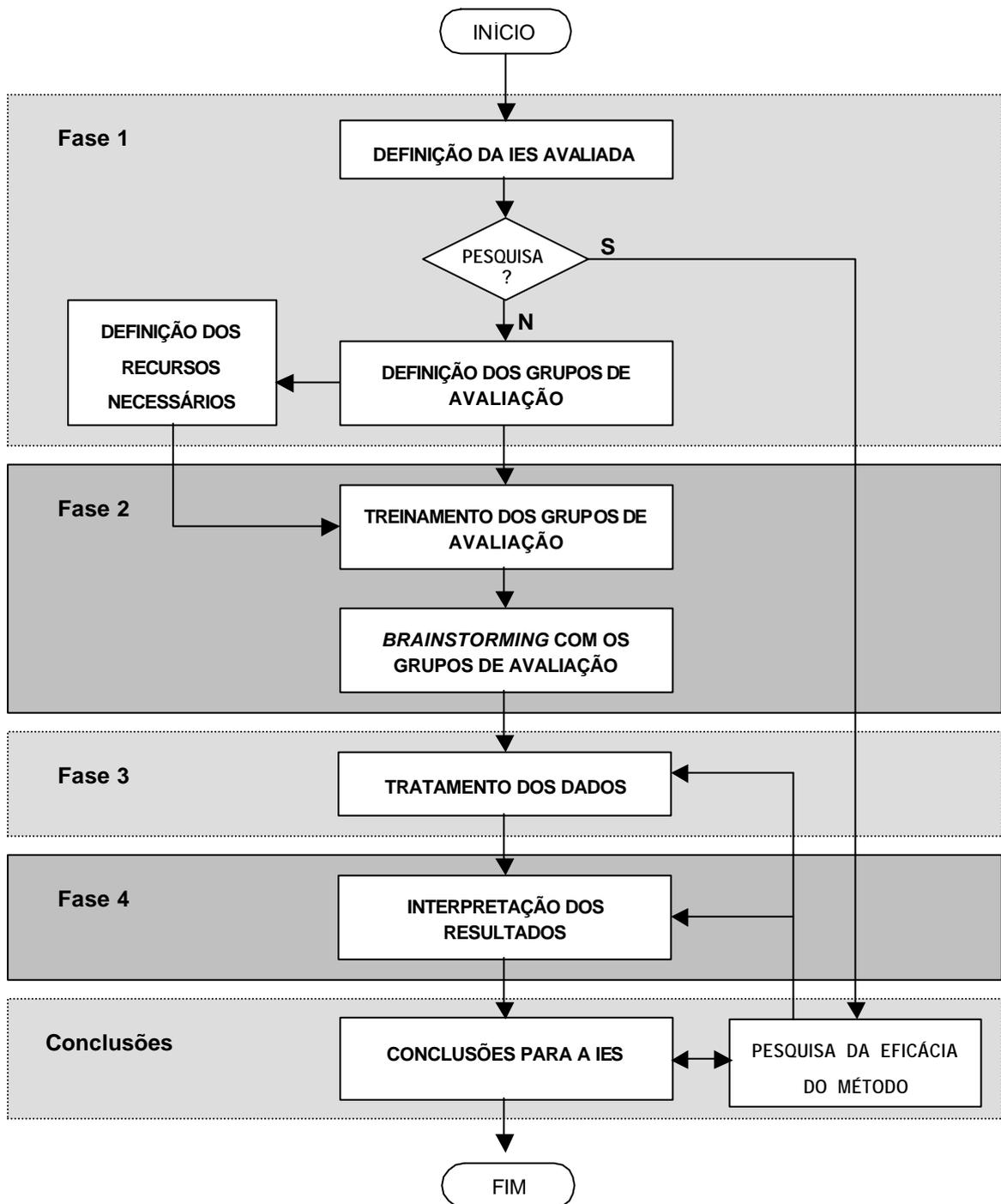


Figura 5: Fluxograma das Fases e Processos de Avaliação de IES

A Figura 5 mostra o fluxograma das fases e principais processos que compõem o modelo de avaliação de IES proposto.

A Fase 1 corresponde aa definições da instituição objeto do trabalho e dos

grupos representativos que devem participar ativamente do processo. Inclui, também, a definição e aprovação dos recursos necessários para desenvolver a avaliação.

A Fase 2 compreende do treinamento dos grupos examinadores e das atividades de *brainstorming* com os mesmos.

Na Fase 3 faz-se o tratamento dos dados primários obtidos na fase anterior e na Fase 4 procede-se a interpretação dos resultados.

As Conclusões referem-se às considerações finais sobre os trabalhos e das recomendações para a instituição.

A avaliação, objeto deste trabalho, obedece os seguintes aspectos:

- Definição do método utilizado;
- Definição da IES a ser avaliada;
- Definição dos grupos de avaliação;
- Treinamento dos grupos de avaliação;
- Brainstorming de coleta dos dados;
- Tratamento e análise dos dados;
- Interpretação dos resultados;
- Avaliação da eficácia do método; e
- Acompanhamento futuro da performance da instituição (opcional).

Para facilitar o entendimento das fases representadas no fluxograma, Figura 5, p.93, apresenta-se a descrição das mesmas, a seguir:

3.2.1 Fase 1 – Definições Preliminares à Avaliação

Esta fase compreende as definições do método utilizado, da IES a ser avaliada e

dos grupos de avaliação. Objetiva garantir a viabilidade do projeto.

A definição deste modelo pressupõe que o(s) responsável(eis) pelo processo de avaliação conheçam o modelo de avaliação do PNQ. A apresentação do projeto de avaliação à uma instituição requer uma previsão inicial das atividades, sujeita à adaptações, no que se refere ao período de execução da avaliação, aos grupos participantes e aos recursos necessários para executá-la.

A alta direção da IES avaliada deve estar disposta a participar de sua auto-avaliação, assumir a sua participação no processo e transmitir esta necessidade para todas as partes integrantes do projeto.

Os objetivos da pesquisa devem ser previamente acertados com a alta direção. O comprometimento desta com a tomada de medidas para melhorar o desempenho em itens considerados fracos pelos pesquisados é fundamental para a continuidade dos trabalhos e a credibilidade das lideranças em projetos futuros, junto às partes envolvidas.

Compete ao responsável pela avaliação, treinar as pessoas envolvidas com os conhecimentos básicos para participarem do processo e desenvolvê-lo com senso de responsabilidade e ética que a prática de avaliação de uma organização exige.

3.2.1.1 Definição dos Procedimentos

Os procedimentos necessários para efetivar a avaliação são acertados com a direção, antecipadamente. Deve estar previsto o tempo de disponibilidade das pessoas necessário para o desenvolvimento dos trabalhos, o material de apoio, assim como as demais condições favoráveis para obter-se o resultado confiável dos trabalhos, revertendo em valor para a organização.

Neste sentido o treinamento inicial, a etapa do *brainstorming* e a tabulação dos dados devem ser acordados antecipadamente com a direção da entidade.

Para este trabalho considera-se necessário o tempo de 8 (oito) horas para o treinamento inicial e mais 8 (oito) horas para a seção de *brainstorming* dos grupos avaliadores.

3.2.1.2 Os Grupos Avaliadores

Os grupos avaliadores são constituídos dentre as partes interessadas da IES, como as pessoas da gerência, pessoal técnico / administrativo, professores, coordenadores dos cursos, alunos e comunidade. Compete à alta direção, em comum acordo com o responsável pela avaliação, definir os setores participantes e dispô-los em equipes para procederem a avaliação de forma independente, observando as características da instituição e a disponibilidade das pessoas.

3.2.1.3 Questionários de Coleta dos Dados

Utilizam-se questionários para coleta dos dados referentes à avaliação da IES e à avaliação da eficácia do modelo aplicado.

Consistem nos instrumentos de formulação das questões básicas para coleta dos dados quantitativos e qualitativos referentes à avaliação da IES e a pesquisa da eficácia do modelo.

Questionário de Avaliação da IES

Os questionários para coleta dos dados quantitativos e qualitativos referentes à

avaliação da organização são elaborados, para cada item analisado, pela adaptação dos “Aspectos de Avaliação” relativos ao “Enfoque e Aplicação” do manual Primeiros Passos para a Excelência, FPNQ (2003b, p.21-40).

Os dados de avaliação da IES são obtidos pela aplicação do instrumento apresentado na Tabela 2, Apêndice A, p.138. Este identifica o **Nome IES**, a **Data** da avaliação e a **Categoria do Grupo Avaliador**. Para exemplificar foram acrescentados os questionamentos do **Critério: 1 Liderança**, referentes ao **Item: 1.1 Sistema de Liderança (15 pontos)**. O instrumento contém os campos para atribuídos os percentuais aos **Aspectos de Avaliação** e exposição das justificativas da avaliação.

Questionário de Avaliação da Eficácia do Modelo

A avaliação do modelo compreende de pesquisa junto aos avaliadores em busca de suas opiniões sobre a eficácia do trabalho.

Com a intenção de atender aos objetivos específicos do trabalho, elabora-se um questionário para pesquisa de opinião dos participantes no processo de avaliação da instituição.

O questionário deve investigar se o trabalho atingiu os objetivos propostos, através de dados qualitativos e quantitativos e ser aplicado aos participantes da avaliação. Verifica-se, através dele, a possível influência de sua aplicação no desenvolvimento da cultura da qualidade em uma IES, a adaptabilidade do método para aplicação em uma instituição de ensino superior e a validade do mesmo como instrumento na fase inicial do sistema de avaliação da qualidade.

A pesquisa da eficácia do modelo é realizada com todos os grupos participantes do processo de avaliação, durante as **Conclusões** dos trabalhos. Os dados relativos

a pesquisa da eficácia do modelo são coletados pelo **Questionário de Avaliação da Eficácia do Modelo**, apresentado no Quadro 2, Apêndice B, p.139. A ferramenta identifica o **Nome IES, Data** e a **Categoria do Grupo Avaliador**. Para cada questão apresentada existem quatro alternativas de resposta, devendo o pesquisado responder apenas uma destas. O formulário também reserva espaço para as respostas qualitativas, como **justificativas**.

3.2.2 Fase 2 – Coleta de Dados

Esta fase compreende do treinamento dos grupos e da seção de *brainstorming* de avaliação da IES. Trabalha-se com os critérios e itens da FPNQ (2003b) e objetiva obter dados confiáveis dos avaliadores que são treinados sobre o sistema adotado e organizados em grupos de trabalho para melhor desenvolver as atividades.

3.2.2.1 O Treinamento dos Avaliadores

As avaliações são feitas por grupos de trabalho, previamente definidos. O treinamento compreende em mostrar o sistema FPNQ (2003b) de avaliação organizacional, seus fundamentos, critérios, itens, sistema de pontuação e modelo de relatório final de avaliação. Deve ser enfatizada a importância e a validade do sistema adotado mundialmente por grandes instituições. Este trabalho será desenvolvido em 8 (oito) horas, seguindo recomendação de Brown (1995).

Para grupos que não conhecem os enfoques, as aplicações das atividades e os resultados da organização, deverão ser fornecidas pelos gerentes das diversas

áreas as informações relativas aos itens e critérios a serem avaliados.

3.2.2.2 A Seção de *Brainstorming*

A seção de *brainstorming* tem por objetivo proceder o levantamento dos dados, segmentados por grupo de avaliação e deve ser, obrigatoriamente, precedida de treinamento sobre o sistema PNQ, incluindo-se uma discussão e explanação da gestão da instituição. Para proceder o levantamento são necessárias 8 (oito) horas de trabalho, conforme recomendação de Brown (1995).

Nesta fase os avaliadores primeiramente respondem os questionários, divididos em grupos de três ou quatro pessoas. Na seqüência realiza-se o *brainstorming* entre todo o grupo participante. Obtém-se, assim, a **Pontuação %** e os **Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria** (PF/OM) da instituição para todos os itens avaliados.

Os dados primários obtidos no **Questionário de Avaliação da IES por Item** são ordenados e dispostos em tabelas e quadros.

3.2.3 Fase 3 – O Tratamento e Análise dos Dados

Os dados relativos à avaliação da instituição e à opinião dos participantes sobre a eficácia do modelo são tratados e analisados por instrumentos adequados.

3.2.3.1 Tratamento dos Dados de Avaliação da IES

Processadas as avaliações pelos diversos grupos, faz-se a tabulação dos dados quantitativos e qualitativos da IES.

Dados Quantitativos da IES

Para formar a pontuação dos itens, para cada grupo avaliador, somam-se os percentuais atribuídos aos seus aspectos avaliados no **Questionário de Avaliação por Item** e gera-se a Tabela 3, Apêndice C, p.140, dos **Dados de Pontuação do Item**.

Esta tabela considera cada um dos cinco **Aspectos Avaliados**, aos quais atribui um percentual de 0 (zero), 10 (dez) ou 20 (vinte) %. A soma desses percentuais, pode chegar a 100% e corresponde ao **Total % do item**. Este percentual, aplicado sobre à **Pontuação Máxima Item** gera aos **Pontos Atribuídos Item**, que correspondem à avaliação final do item pelo grupo avaliador. A partir destes dados obtém-se a pontuação por critério.

Os **Dados de Pontuação do Critério** correspondem ao agrupamento dos dados quantitativos das avaliações atribuídas aos itens do critério, pelos diversos grupos avaliadores. Estes dados são agrupados na Tabela 4, Apêndice C, 140.

Chega-se à **Pontuação Final do Critério** avaliado através da soma da pontuação de seus itens. A tabela compreende de campos para identificação do **Critério**, da **IES** diagnosticada, **Período** de avaliação e **Pontuação Máxima Critério**. Discriminam-se os **Grupos Avaliadores**, os **Itens** e **Aspectos Avaliados**. A **Pontuação Máxima Critério** e a **Pontuação Máxima Item** correspondem aos valores estabelecidos pela FPNQ (2003a, p.18).

A soma das pontuações percentuais atribuídas aos itens de um critério por cada grupo avaliador resulta na **Pontuação Parcial do Critério**. A **Pontuação Final do Critério** corresponde à média de suas pontuações parciais.

Justificativas de Avaliação da IES

O Quadro 4, Apêndice E, p.142, agrega os **Dados Relativos às Justificativas de Avaliação da IES**, por item e grupo avaliador. Consiste do resgate das justificativas geradas pelos grupos avaliadores durante o *brainstorming*, disponíveis no **Questionário de Avaliação da IES por Item**, Tabela 2, Apêndice A, p.138.

O instrumento identifica a **IES, Período, Critério, Item e Grupo Avaliador**. Descreva os PF/OM a partir das justificativas apresentadas na avaliação, atribuindo os níveis de **Ponto Muito Forte, Ponto Forte, Oportunidade de Melhoria e Grande Oportunidade de Melhoria** para os símbolos (+ +), (+), (-) e (- -), respectivamente.

3.2.3.2 Tratamento dos Dados de Avaliação da Eficácia do Modelo

Para avaliar o modelo aplicado utiliza-se do **Questionário de Avaliação da Eficácia do Modelo**, Quadro 2, Apêndice B, p.139.

Os seus dados quantitativos são agrupados na Tabela 5, Apêndice E, p.142, relativa aos **Dados Quantitativos da Eficácia do Modelo**, com campos para identificação da **IES** e do **Período** da execução. Nas colunas formulam-se as **Questões** de pesquisa e **Alternativas** de respostas, seguidas do número de **Respostas** por grupo participante. A somatória indicada pelo **Total** e seus respectivos percentuais.

As respostas qualificativas relativas à opinião dos participantes sobre a metodologia adotada são reunidas, por **Grupo Pesquisado**, através das suas **Justificativas**, no Quadro 4 de **Respostas Qualitativas da Eficácia do Modelo**,

mostrado no Apêndice E, p.142.

Concluída a Fase 3, compete ao responsável pelo projeto proceder a interpretação dos resultados alcançados.

3.2.4 Fase 4 – Interpretação dos Resultados

A interpretação dos resultados de avaliação da IES e de pesquisa da eficácia do modelo é feita por explanação dissertativa e apresentação de tabelas, gráficos e quadros relativos às informações quantitativas e qualitativas apuradas.

A análise dos resultados deve ser apresentada aos grupos participantes do projeto e compreende das informações quantitativas e qualitativas obtidas na avaliação, referentes a cada item pesquisado, enfocando de forma comparativa os resultados dos diferentes grupos avaliadores e o resultado geral da instituição.

Esta fase deve gerar as conclusões da avaliação e a proposta de implementação do modelo na instituição - *a posteriori*.

Finalmente deve-se proceder pesquisa de **Avaliação da Eficácia do Modelo** junto aos participantes dos grupos avaliadores.

3.2.4.1 Resultados de Avaliação da Gestão da IES

As informações quantitativas de diagnóstico da instituição, relativas aos itens e critérios avaliados, são apresentadas em tabelas.

A pontuação geral da IES por itens seus respectivos percentuais é apresentada em formulário na Tabela 6, Apêndice F, p.143.

Esta tabela compreende em seus campos de colunas para discriminação do

Item, Grupo avaliador, **Pontuação Máxima Possível, Média Atribuída** e percentuais. A **Pontuação Máxima Possível** corresponde ao valor definido em FPNQ (2003b, p.18) para cada item avaliado.

A pontuação da IES por critério avaliado é apresentada na Tabela 7, Apêndice F, p.143. Esta mostra o **Formulário de Síntese da Pontuação da IES** com campos para **Critério, Grupo** avaliador, **Máxima Possível, Média Atribuída** e percentuais. A pontuação **Máxima Possível** também segue a FPNQ (2003, p.18).

Os dados qualitativos de avaliação geram o Quadro 5, **PF/OM por Item Avaliado**, Apêndice G, p.144, com os Dados Relativos às Justificativas de Avaliação da IES.

O Quadro mostra as justificativas por grupo avaliador para cada item considerado. A legenda mostra os quatro níveis para cada justificativa, definidos como Ponto Muito Forte (+ +), Ponto Forte (+), Oportunidade de Melhoria (-) e Grande Oportunidade de Melhoria (- -).

Estes dados qualitativos irão gerar o relatório com os Pontos Fortes e as Oportunidades de Melhoria da IES.

3.2.4.2 Resultados da Eficácia do Modelo

Os **Resultados Quantitativos da Eficácia do Modelo**, incluindo seus percentuais são mostrados na Tabela 8, Apêndice H, p.145. As informações obtidas em cada questão, relativas aos grupos participantes pode gerar gráficos para apresentação destes resultados.

As informações qualitativas de avaliação da eficácia do sistema desenvolvido na IES gera o Quadro 6: **Resultados Qualitativos da Eficácia do Modelo**, Apêndice

H, p.145 . Este apresenta as justificativas dos grupos sobre as questões tratadas.

3.2.5 Fluxograma das Atividades

As Atividades desenvolvidas na avaliação da instituição estão representadas na Figura 6, p.105.

O fluxograma representado na figura 6, p.105, mostra os macro-processos desenvolvidos na avaliação da IES. Inicia-se pela elaboração do projeto de avaliação e sua proposição junto à alta direção da instituição. Decidida a implementação do modelo, definem-se os grupos avaliadores, os recursos necessários para desenvolver as atividades e faz-se o treinamento dos grupos avaliadores. Para a avaliação da IES, coletam-se, tratam-se os dados e interpretam-se os resultados e estabelecem-se as conclusões para a instituição. Na avaliação do modelo também coletam-se, tratam-se os dados e interpretam-se os resultados. Finalmente elaborase o Relatório de Avaliação e decide-se sobre a continuidade do programa.

3.2.6 Implementação de Melhorias na Instituição - *a posteriori*

Após a conclusão da avaliação, o responsável deve passar as informações à alta direção da IES, incluindo uma proposta de implementação de melhorias na Instituição - *a posteriori*.

Compete à gerência decidir quanto ao interesse de dar continuidade à avaliação da sua gestão, acompanhando o seu desempenho nos diversos critérios e itens avaliados e sistematizar o sistema, através do método aplicado.

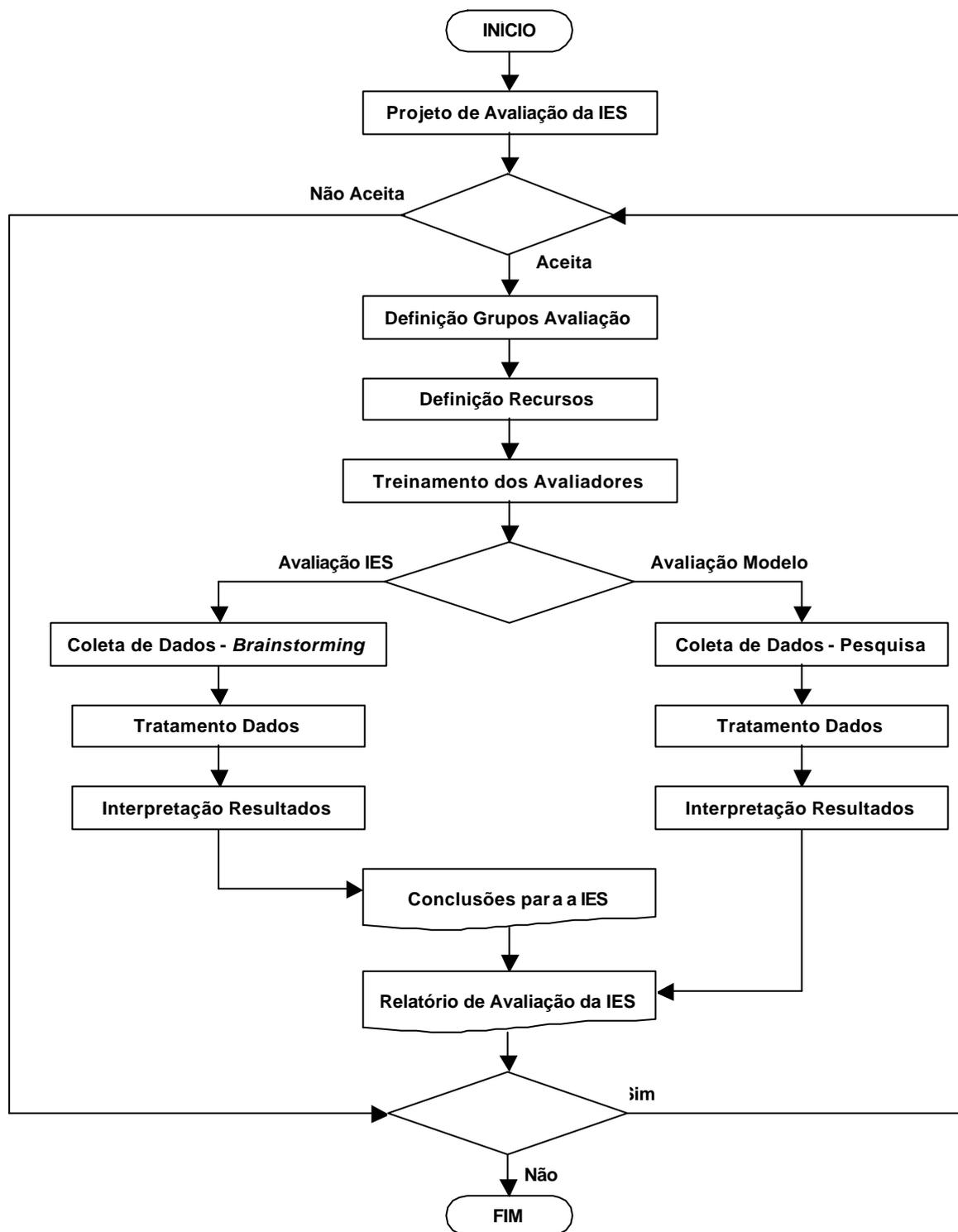


Figura 6: Fluxograma das Atividades de Avaliação da IES

3.3 Considerações Finais

Este capítulo estabeleceu pressupostos, estratégias, metodologia, método e fases de avaliação da IES considerados fundamentais para o sucesso na aplicação deste modelo que também deve considerar o perfil da organização e fazer os ajustes necessários à sua aplicação.

O próximo capítulo apresenta o desenvolvimento das fases de avaliação realizado em uma IES, incluindo os resultados qualitativos e quantitativos para cada item avaliado.

4 MODELO APLICADO

A idéia de estudar o tema de avaliação das IES conduziu à proposição de desenvolver os trabalhos junto a uma instituição de ensino superior. Optou-se por aplicar o modelo na Faculdade União da Américas (Uniamérica) da cidade de Foz do Iguaçu por esta ser formada por 80 (oitenta) sócios acionistas e interessar-se pelo projeto como forma de medir o seu grau de excelência e poder oferecer informações fundamentadas em critérios abrangentes e reconhecidos aos seus acionistas.

Neste sentido foi formalizado à alta direção da IES o pedido para proceder a avaliação de sua gestão, com resposta favorável.

Na seqüência seguiram-se todas as etapas e fases metodológicas previstas no capítulo anterior para concretizar o trabalho, conforme demonstrado no Fluxograma das Atividades de Avaliação da Uniamérica, representado na Figura 6, p.105.

Nas atividades de avaliação da IES procurou-se obter o maior grau de confiabilidade possível dos resultados alcançados visando sua utilização para gerar ações de melhoria da gestão da instituição e servir como referencial comparativo em avaliações futuras.

4.1 Fase 1 - Ações Preliminares à Avaliação

Nesta fase foram desenvolvidas as atividades de definição do método de avaliação, de escolha da instituição predisposta a ser avaliada, de especificação dos objetivos e recursos necessários durante os trabalhos e da designação dos grupos de avaliação.

4.1.1 Definição do Método de Avaliação

Adotou-se a “Avaliação Teórica”, proposta por Brown (1995) como forma de avaliação, adaptada aos “Primeiros Passos” da FPNQ (2003b), devido sua semelhança com o BALDRIGE e por ser direcionado para as organizações brasileiras.

O trabalho consiste em um diagnóstico da gestão e deve constituir fase inicial de implementação da GQT na instituição.

Aborda dados qualitativos e quantitativos, relativos aos 20 itens de enfoque e aplicação dos critérios 1 (um) à 7 (sete) da FPNQ (2003b).

A avaliação foi executada por dois grupos, um interno e o outro externo, de forma independente. Assim, o modelo permite uma comparação entre as respostas das dessas equipes podendo indicar tanto a convergência como a divergência das respostas, sinalizando para uma maior, ou menor confiabilidades das informações.

Através dos 20 (vinte) itens de enfoque e de aplicação avaliados o trabalho visou obter uma visão sistêmica da gestão da Uniamérica, através de sua pontuação e os indicativos como PF/OM atribuídos para cada item avaliado.

4.1.2 A IES Avaliada

A escolha da IES para aplicação do modelo levou em conta alguns valores, traços culturais e do interesse da organização. Procurou-se uma instituição com as características favoráveis no sentido de permitir uma avaliação profunda e verdadeira como instrumento de apoio de sua gestão e, até mesmo, para servir como *feedback* confiável para seus acionistas e sociedade.

O modelo foi aplicado na Uniamérica da cidade de Foz do Iguaçu nos meses de agosto e setembro de 2003. A instituição de caráter privado, possui dois anos de vida e conta com 1.834 alunos nos 16 (dezesesseis cursos) em funcionamento: Psicologia; Normal Superior (2 cursos); Secretariado Executivo Trilingue; Fisioterapia; Serviço Social; Administração (2 cursos); Nutrição; Ciências Biológicas; Biomedicina; Educação Física; Enfermagem; Engenharia Ambiental, História; e Geografia.

Segundo a Faculdade União das Américas (2003), a missão da IES é “Promover o desenvolvimento da sociedade por meio da produção, transmissão e disseminação do conhecimento e da formação de profissionais em diferentes áreas”.

4.1.3 Definição dos Grupos de Avaliação

A escolha dos avaliadores internos seguiu a recomendação de Brown (1995) e foi formada pelos coordenadores de curso da IES. Procedeu-se a inclusão de um grupo de alunos no processo pelo fato da organização ser uma IES, o que garante uma grande interação e conhecimento com os “clientes”, no caso, os alunos da instituição. Optou-se por trabalhar com os dois grupos distintos, separadamente, para possibilitar a análise dos dados comparativamente entre os dois grupos.

Dentre os 16 (dezesesseis) coordenadores de curso da Uniamérica, apenas 8 participaram ativamente da avaliação da instituição. Os demais não puderam participar por motivos de viagem e envolvimento em outras atividades. Mostrou-se a importância deles participarem do processo, como forma de contribuir com a IES, devido a importância da avaliação para a mesma e obterem conhecimentos sobre a metodologia do PNQ.

Para facilitar as atividades de treinamento e avaliação, optou-se em trabalhar com uma única turma de alunos. Formado o grupo com os alunos do 5º período de administração por conhecerem a IES desde sua fundação e para oportunizar as habilidades práticas proporcionadas pelo aplicação do modelo de avaliação de gestão e melhorar seu currículo já que fazem o curso na área de administração de empresas, único na instituição à contemplar a disciplina “Qualidade Total nas Organizações”.

Quanto ao tempo despendido no projeto, usou-se de 8 (oito) horas para a preparação dos avaliadores e mais 8 (oito) horas para desenvolver as atividades de avaliação, conforme previsto por Brown (1995).

4.1.4 Recursos e Material de Apoio

Para o uso individual dos participantes foi providenciada a compra dos manuais Primeiros Passos para a Excelência, FPNQ (2003b), como forma de fundamentação teórica e metodológica.

Durante os treinamentos foram utilizados recursos como *slides* em multimídia, desenvolvimento de atividades em grupo, entrevistas e coleta de informações junto ao sistema de dados da IES.

4.2 Fase 2 – Execução da Coleta dos Dados

Esta fase compreendeu a elaboração dos questionários, o treinamento dos avaliadores e a coleta dos dados.

4.2.1 Treinamento dos Grupos de Avaliação

O treinamento dos avaliadores foi realizado separadamente com cada grupo. Os coordenadores de curso foram preparados para a avaliação com um treinamento teórico. Consistiu de uma exposição sobre a metodologia dos Primeiros Passos para a Excelência, FPNQ (2003b), incluindo o programa dos trabalhos desenvolvido na IES, durante o projeto e de análise, com troca de idéias, dos critérios e itens em confronto com as práticas da instituição.

Os alunos também foram instruídos sobre a metodologia PNQ, através de seus Critérios de Excelência, da mesma forma que os coordenadores. Procederam entrevista com a reitora da faculdade, representante da alta direção da instituição, com duração de duas horas, onde foram esclarecidas as práticas de gestão e os padrões de trabalho da organização. Esta entrevista foi gravada em vídeo para o resgate das informações e para utilização na confecção do relatório de gestão da IES.

4.2.2 *Brainstorming* com os Grupos de Avaliação

De um lado, participaram os coordenadores de diversos cursos da IES e do outro os alunos do 5º período do curso de administração da instituição. Os alunos foram escolhidos para participarem do trabalho por terem convivido com a organização, desde a sua criação há dois anos e por conhecerem a metodologia de avaliação adotada, estudada em sua grade curricular.

Os avaliadores foram treinados sobre o modelo da FPNQ, “Primeiros Passos para a Excelência”, incluindo a metodologia para encontrar os “Pontos Fortes” e as

“Oportunidades de Melhoria” da organização, assim como a sua pontuação em cada item avaliado. Para geração dos dados utilizou-se da técnica de trabalhos em grupos e *brainstorming* para chegar nos resultados de consenso, conforme recomendação de Brown (1995)

Os dois grupos trabalharam separadamente e obtiveram os seus resultados sem interferência mútua. A direção da IES deu apoio quanto à informações e incentivo, aos participantes, ressaltando a importância do trabalho junto aos dois grupos envolvidos, participando desta forma das atividades realizadas. Os dados qualitativos foram dispostos em forma de quadros e os quantitativos em forma de tabelas e gráficos, apresentados aos dois grupos de avaliadores e à direção da IES, em forma de Relatório de Avaliação. Estas informações compreendem do capítulo 4 e Apêndices.

4.2.3 Coleta e Análise dos Dados

Para a avaliação utilizou-se de dados qualitativos e quantitativos visando obter as informações requeridas pela metodologia para atingir os objetivos propostos.

Os dados primários consistem da pontuação percentual de cada Aspecto Avaliado para compor a pontuação percentual e final do item e dos PF/OM atribuídos aos diversos itens avaliados.

A coleta dos dados envolveu os dois grupos, em trabalhos distintos. Para complementar as informações foram consultadas as informações institucionais: missão e filosofia institucional, relatórios de atividades, publicações internas e externas, material de divulgação, entrevista com a direção e página na internet.

A Tabela 9, Apêndice I, p.146, mostra os dados quantitativos e qualitativos

referentes ao item 1.1 Sistema de Liderança emitido pelo grupo dos Coordenadores.

Os demais dados quantitativos e qualitativos, referentes aos grupos participantes e itens avaliados são condensados em tabelas, Apêndice K, p.146, e quadros Apêndice L, p.150, respectivamente.

4.2.4 Dados da Eficácia do Modelo

Para atender ao proposto no item 3.1.4, elaborou-se pesquisa para verificar a influência do modelo no desenvolvimento de uma cultura da qualidade na IES, a adaptabilidade do modelo para ser aplicado em uma faculdade e a validade do projeto desenvolvido na Uniamérica como fase inicial de seu sistema de gestão da qualidade.

Visando atender estas premissas foi aplicado o **Questionário de Avaliação da Eficácia do Modelo**, apresentado no Apêndice B, p.135, com seus dados quantitativos apresentados nas Tabelas 10 e 11, Apêndice J, p.147.

Quanto aos dados qualitativos, os referentes aos alunos para a questão nº 1 estão no Quadro 7, Apêndice J, p.149. A totalidade destes dados compreende o Quadro 29, **Justificativas da Avaliação da Eficácia do Modelo na Uniamérica**, Apêndice O, p.167.

4.3 Fase 3 - Tratamento dos Dados da IES

Esta fase compreendeu na disposição dos dados primários levantados na avaliação da IES e na pesquisa da eficácia do modelo aplicado, de forma a subsidiar a interpretação dos resultados.

Os dados quantitativos e qualitativos são ordenados e analisados utilizando-se de tabelas e quadros.

4.3.1 Dados de Avaliação da IES

As informações quantitativas dos diversos itens são agrupadas por critério nas tabelas 12 a 18 do Apêndice K, p.150 e fornecem subsídios para comparações entre as avaliações dos diversos grupos para cada item e aspecto avaliado.

Os dados qualitativos correspondem às justificativas, convertidas nos PF/OM por Item da IES avaliada. Estas informações relativas ao **Item 1.1 Sistema de Liderança**, atribuídas pelo grupo de alunos, estão demonstradas no Quadro 8, Apêndice L, p.154.

O dados qualitativos, por item e grupo avaliador, irão gerar o **Relatório dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria (PF/OM) da IES**, quadros 09 a 28, Apêndice M, p.155.

4.3.2 Dados de Avaliação da Eficácia do Modelo

Dividido em quatro questões, requerendo respostas fechadas e abertas, o questionário foi respondido, separadamente, por 8 (oito) coordenadores de curso e 13 (treze) alunos, correspondendo a 100% dos participantes do processo de avaliação da IES.

As respostas quantitativas dos Alunos e Coordenadores sobre a eficácia do modelo estão agrupadas na Tabela 19, Apêndice N, p.166.

As respostas abertas dos grupos de coordenadores e de alunos, correspondem

às justificativas das opiniões representadas na Tabelas 19, Apêndice N, p.166 e geraram o Quadro 29, Apêndice O, p.167, com seus respectivos dados.

4.4 Fase 4 – Interpretação dos Resultados da IES

Esta fase corresponde à interpretação dos resultados dos trabalhos, através de representação das informações obtidas e dos comentários a seu respeito.

4.4.1 Resultados da Avaliação da IES

Os resultados quantitativos e qualitativos de avaliação da Uniamérica são interpretados por grupo avaliador e item ou critério considerados.

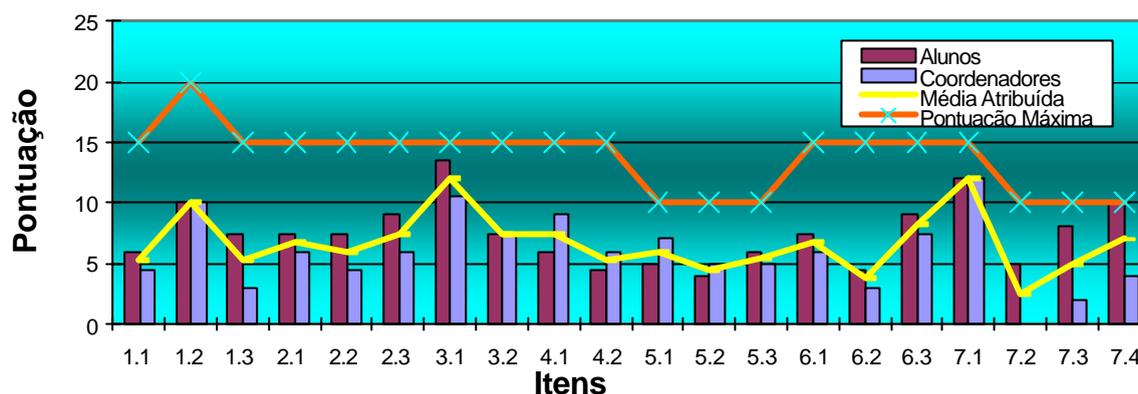
Referindo-se à avaliação quantitativa por itens e grupos avaliadores chegamos à Pontuação Geral da IES por Itens, Tabela 20, Apêndice P, p.169.

Os percentuais finais atribuídos pelos Alunos e Coordenadores, de 54,5 e 43,1%, respectivamente, conferem um percentual médio de 48,8% à IES.

As melhores pontuações correspondem aos itens **3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado** e **7.1 Gestão de Processos Relativos Produto**, com valores médios de 80%. As avaliações percentuais dos Alunos nos dois itens foram de 90 e 80% e dos Coordenadores, de 70 e 80 %, respectivamente.

As pontuações mais baixas, em percentual, foram para os itens **6.2 Capacitação e Desenvolvimento** e **7.2 Gestão de Processos de Apoio** com 25% em cada um. Para estes itens os Alunos deram 30 e 50% e dos Coordenadores, 20 e 00 %, respectivamente.

Estas informações são visualizadas graficamente na Figura 7, p.116.



Legenda: Itens

1.1 Sistema de Liderança	5,1 Gestão das Informações da Organização
1.2 Cultura da Excelência	5,2 Gestão das Informações Comparativas
1.3 Análise do Desempenho Global	5,3 Gestão do Capital Intelectual
2.1 Formulação das Estratégias	6,1 Sistemas de Trabalho
2.2 Desdobramento das Estratégias	6,2 Capacitação e Desenvolvimento
2.3 Planejamento Medição do Desempenho	6,3 Qualidade de Vida
3,1 Imagem e Conhecimento de Mercado	7,1 Gestão Processos Rel. Produto
3,2 Relacionamento com Clientes	7,2 Gestão Processos de Apoio
4,1 Responsabilidade Sócio Ambiental	7,3 Gestão Processos Fornecedores
4,2 Ética e Desenvolvimento Social	7,4 Gestão de Econômico-financeira

Figura 7: Avaliação da Uniamérica por Itens e Grupos Avaliadores

O gráfico da Figura 7 mostra as variações entre as pontuações dos grupos de **Alunos** e **Coordenadores**, a **Média Atribuída** pelos dois grupos e da **Pontuação Máxima** possível para cada item analisado.

A diferença entre a média da pontuação dos dois grupos, **Média Atribuída**, e a **Pontuação Máxima** possível, constitui-se num “espaço” para a melhoria da instituição em cada item analisado.

Outro fator interessante são as diferenças na pontuação atribuída aos itens por alunos e Coordenadores. Estas são apresentadas na Figura 8, p.117.

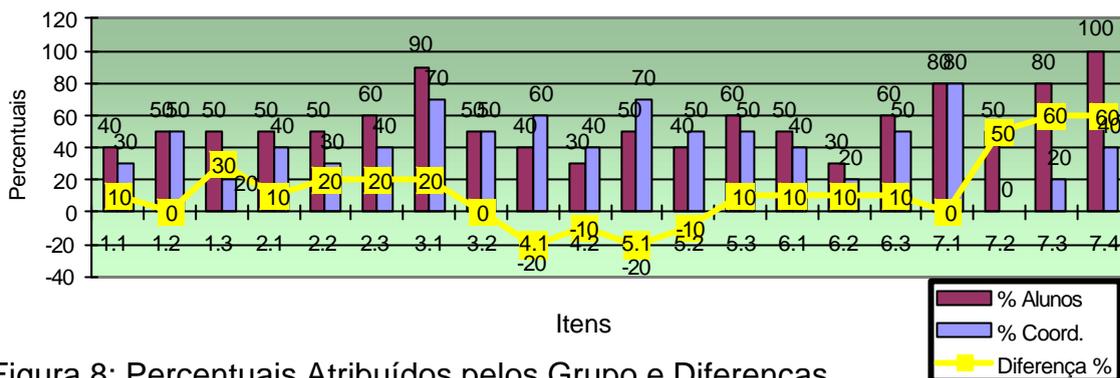


Figura 8: Percentuais Atribuídos pelos Grupo e Diferenças

A Figura 8 demonstra que as maiores diferenças de avaliação entre os grupos estão nos itens **7.2 Gestão de Processos de Apoio**, **7.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores** e **7.4 Gestão de Econômico-financeira**, com valores de 50, 60 e 60 % para os respectivos itens. Neles as pontuações dos Alunos foram de 50, 80 e 100%, enquanto os coordenadores atribuíram 00, 20 e 40 %, respectivamente.

Percebeu-se que os Coordenadores foram mais críticos nestes itens por serem “clientes” dos processos de apoio e relativos aos fornecedores, em suas atividades e conhecerem melhor esta realidade da instituição.

Verifica-se uma diferença de 30% no item **1.3 Análise do Desempenho Global**, entre as pontuações de 50 e 20%, atribuídas pelos Alunos e Coordenadores, respectivamente. Neste item, novamente, os Coordenadores foram mais críticos, atribuindo percentual menor.

Nos itens 2.2 Desdobramento das Estratégias, 2.3 Planejamento da Medição do Desempenho e 3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado ocorreu diferença de 20%, com as avaliações dos Alunos maiores que as dos Coordenadores.

Nos itens 4.1 Responsabilidade Sócio Ambiental e 5.1 Gestão das Informações da Organização os coordenadores atribuíram um valor 20% maior que os Alunos.

Nos outros 11 itens, os percentuais atribuídos por Alunos e Coordenadores foram iguais em três deles, os Coordenadores deram 10% a mais em dois e os Alunos

atribuíram mais 10% em seis itens.

A pequena diferença verificada na maioria dos itens conferem maior credibilidade a esses dados. Os itens com maiores diferenças poderão ser investigados pela IES para apurar suas causas.

A Tabela 21, Apêndice P, p.169, contém as pontuações e os percentuais por critério, avaliados pelos Alunos e Coordenadores. Estas pontuações foram obtidas com a somatória das pontuações dos itens relativos a cada critério.

Os critérios **1 Liderança**, **6 Pessoas** e **4 Sociedade** obtiveram as menores avaliações com 41, 41,7 e 42,5%, respectivamente.

No caso do critério **1 Liderança**, A avaliação dos Alunos foi de 23,5 pontos, 47% do valor máximo e a dos Coordenadores, 17,5 pontos, correspondendo à 35% da máxima. Isto indica que a imagem da gestão da liderança perante os alunos é superior à avaliada pelos coordenadores,

O critério **4 Sociedade** obteve melhor avaliação dos Coordenadores, 15 pontos contra 10,5 dos Alunos, com respectivos percentuais são de 50% e 35%. O maior envolvimento dos Coordenadores com as questões sociais certamente favoreceu a sua decisão.

O critério **3 Clientes** foi melhor pontuado com 65%, obtendo parciais de 70% e 60% dos Alunos e Coordenadores, respectivamente. Um fato interessante diz respeito a este critério. Os Alunos, que são os próprios clientes da instituição, atribuíram 21 pontos, 70% do valor máximo possível, enquanto os Coordenadores atribuíram 18 pontos, ou seja 60% do máximo.

No critério **6 Pessoas** os coordenadores foram mais críticos, talvez por vivenciarem mais as dificuldades nesta área, atribuíram 16,5 pontos (36,6%) e os alunos, 21 (46,6%).

No critério **7 Processos** verificou-se a maior diferença em percentual. Os Coordenadores atribuíram 18 pontos (40%), enquanto os Alunos deram 35 pontos (77,8%). Justifica-se, em parte, pelo fato dos Coordenadores dependerem diretamente desses processos para desempenharem suas atividades e pelo desconhecimento que os Alunos têm em relação a muitos processo internos, avaliados positivamente por eles.

O valor de 48,8% alcançado pela IES avaliada nos aspectos de enfoque e aplicação do PNQ pode ser considerado muito bom considerando que as empresas premiadas pelo Prêmio Nacional da qualidade situam-se em torno de 70% e a instituição avaliada tem apenas dois anos de funcionamento, em fase de definição dos seus padrões de trabalho para todos os itens avaliados.

Os percentuais alcançados pelos critérios avaliados estão representados graficamente na Figura 9.

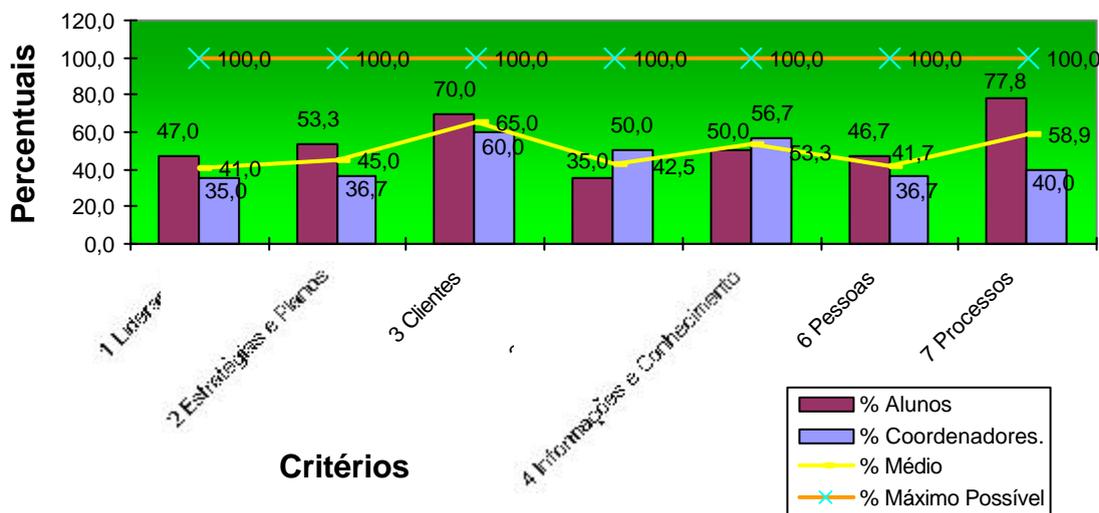


Figura 9: Percentuais da Avaliação por Critério

Verifica-se na Figura 9 que as avaliações dos Alunos e coordenadores foram próximas para a maioria dos critérios, com maior discrepância para o critério 7, Processos, cujos percentuais atribuídos foram 77,8 e 40%, respectivamente.

4.4.2 Resultados de Avaliação da Eficácia do Modelo

A eficácia do modelo foi pesquisada entre os participantes dos grupos de avaliadores através de questionário. Os resultados estão apresentados na Tabela 22, Apêndice Q, p.170.

Todas as respostas, apresentadas na Tabela 22, são favoráveis quanto ao modelo influenciar positivamente na cultura da qualidade e da excelência, quando aplicado em uma IES.

A 1ª questão verifica se a aplicação do modelo da FPNQ, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES. A Figura 10 mostra o gráfico com as respostas dos alunos e coordenadores participantes.

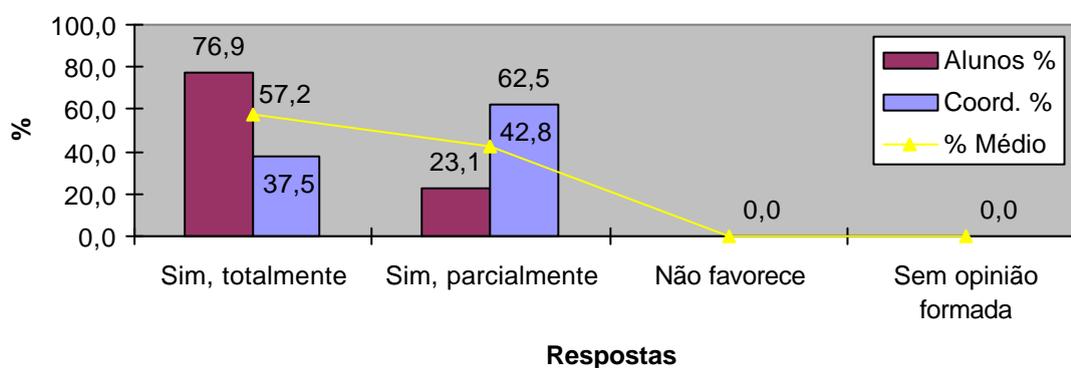


Figura 10: O Modelo da FPNQ Favorece a Qualidade nas IES

Os índices apresentados na Figura 10, p.119, indicam uma média de 57,2%, correspondendo a 13 respostas “Sim, totalmente” e 42,8, com 8 indicações para “Sim, parcialmente” favoráveis, e nenhuma resposta sinalizando que o sistema não favorece a cultura da excelência na IES, ratifica o modelo como apropriado ao que se destina.

Quando perguntado aos participantes dos grupos de avaliação se estes são favoráveis à implementação do modelo nas IES, obteve-se os resultados apresentados na figura 11.

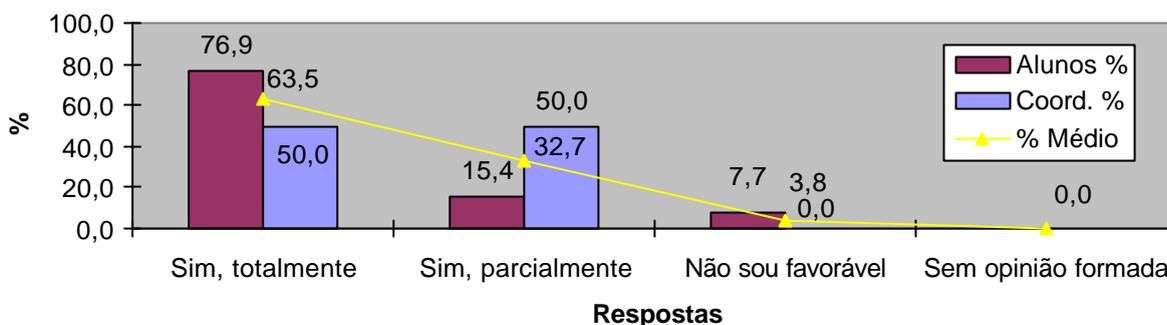


Figura 11: Opiniões Favoráveis à Implementação do Modelo nas IES

As médias de 63,5 (14 respostas), 32,7 (6 respostas) e 3,8% (1 resposta), atribuídas às respostas “Sim, totalmente”, “Sim Parcialmente” e “Não sou favorável”, respectivamente, confirmam que, pelo que foi visto neste trabalho, os participantes são amplamente favoráveis à sua criação de modelos de avaliação e melhoria da qualidade, utilizando-se dos Primeiros Passos para a Excelência, pelas IES.

Os grupos também foram questionados quanto a validade do modelo desenvolvido na Uniamérica como fase inicial de sua implementação. As respostas estão na Figura 12.

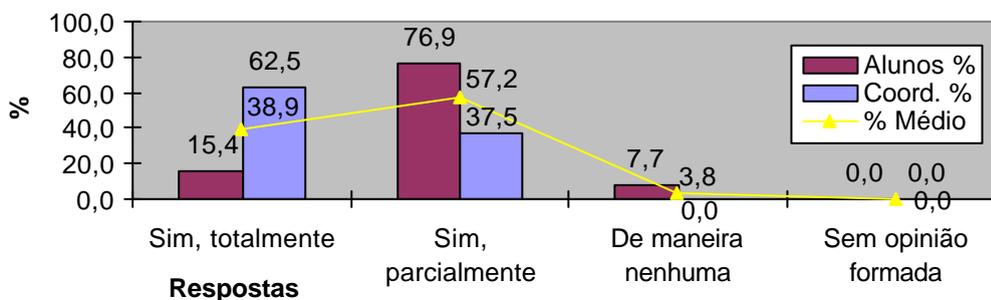


Figura 12: Consideram Válido o Modelo Aplicado na IES

A figura 12 mostra as respostas sobre a validade da aplicação do modelo na

Uniamérica, como fase inicial. A aprovação também foi manifestada pela maioria, com índices médios de 38,9% (7 respostas) “Sim, totalmente”, 57,2% (13 respostas) “Sim, parcialmente” e apenas 3,8% (1 resposta) contrária.

Observa-se que nesta questão o maior apoio veio dos coordenadores de cursos com 62,5% e a grande maioria dos alunos, 79,6%, somente concordando parcialmente com a proposição.

As respostas qualitativas dos alunos procuram justificar esta posição devido a dificuldade que muitos deles tiveram por não conhecer à fundo os processos da IES, conforme demonstrado nas justificativas, Quadro 29, Apêndice O, p.167.

O resultado aponta para um cuidado especial quando aplicado com grupos avaliadores que não conheçam bem a instituição com o aprofundamento do conhecimento da mesma através de exposição detalhada das diversas áreas, podendo requerer, nestes casos um aumento nas horas de treinamento.

Quando questionados se gostariam de participar do modelo, caso a Uniamérica decida implementá-lo, os grupos avaliadores deram as respostas apresentadas na Figura 13.

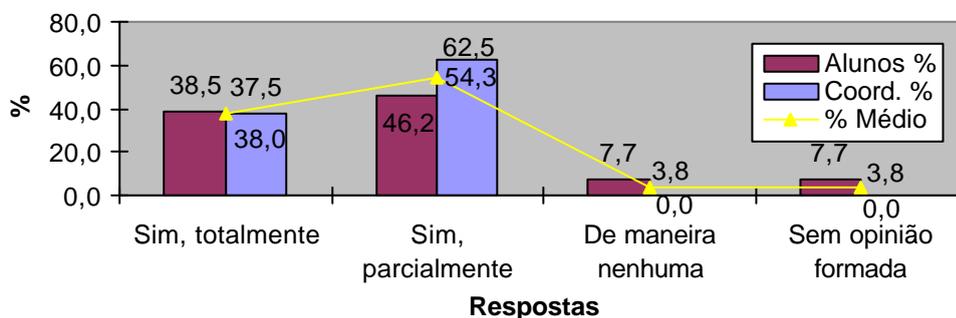


Figura 13: Gostariam de Continuar Participando do Projeto

As informações da Figura 13 demonstram que 37,5% (8 respostas) dos avaliadores gostariam de participar totalmente do projeto de auto-avaliação da

Uniamérica, 54,3% (11 respostas), apenas parcialmente, e 3,8% (1 resposta) não participarão, seguindo o modelo proposto.

As justificativas, Quadro 29, Apêndice O, p.167, mostram que os Coordenadores estão mais envolvidos na instituição, enquanto os alunos demonstram falta de conhecimentos e tempo disponível para esta atividade.

De uma forma geral as mesmas justificativas apresentadas no Quadro 29, Apêndice O, p.167, são amplamente favoráveis à implementação do modelo na Uniamérica como fator de melhoria da qualidade e da excelência de sua gestão.

4.5 Conclusões para a IES

A alta direção tem demonstrado publicamente a intenção de manter o modelo da FPNQ como orientador de sua gestão organizacional. Neste sentido foi elaborado um Relatório de Avaliação da Uniamérica, com dados deste trabalho para subsidiar o projeto. Neste relatório prevê-se uma avaliação por consultores externo à organização no ano de 2004, adotando o modelo PNQ.

Os dados apresentados no item 4.4.1 conferem à Uniamérica o seu nível atual de gestão nos aspectos de enfoque e de aplicação considerados na avaliação. Os indicativos atribuídos pelos Alunos e Coordenadores de cursos, poderão ser melhor aprofundados, considerando-se as informações geradas pelos grupos avaliadores, apresentadas no relatório dos PF/OM da IES, Quadros 09 à 28, Apêndice M, p.155.

A pesquisa sobre a eficácia do modelo, cujos resultados estão no item 4.4.2, aprovou a aplicabilidade do sistema PNQ como instrumento de auto-avaliação para uma IES particular. Especificamente para a Uniamérica, a aceitação do modelo como fase inicial, com 38,9% de “Sim, totalmente” e 57,2% de “Sim, parcialmente”,

totalizando 96,1% das pessoas envolvidas sendo favoráveis à continuidade do processo.

A importância das atividades de avaliação e das informações geradas pela sistemática adotada, atenderam amplamente a expectativa das pessoas envolvidas no projeto e conferem à instituição uma ferramenta valiosa para apoiar a sua gestão.

4.5.1 A Participação da IES nos Trabalhos

O propósito do trabalho foi entendido pela IES diagnosticada. Assim, contou-se com a participação da alta direção apoiando o projeto, os coordenadores de curso participando ativamente da avaliação, além dos alunos do 5º período do curso de administração, gestão de finanças, conforme descrito no item 4.1.4.

O alto grau de interesse e de participação das partes interessadas que compunham os grupos de avaliação da IES indicam que a organização já possui internalizados os valores e a cultura da excelência. Desta forma acredita-se que o projeto deverá ter continuidade e possa gerar excelentes resultados como tem ocorrido com a maioria das organizações que adotam o modelo como instrumento de diagnóstico de melhoria da gestão.

4.5.2 Sistematização da Metodologia na IES

A continuidade do processo requer o comprometimento da alta direção, com o envolvimento e a participação das partes interessadas no programa de gestão da qualidade da instituição através dos critérios do PNQ.

O projeto pode contribuir com a constante melhoria da gestão da IES gerando

reflexos nas suas ações e resultados. Desta forma o modelo desenvolvido pelo presente trabalho serve de ferramenta de avaliação e melhoria da gestão, requerendo adaptações relativas às especificidades da instituição.

4.5.3 Filiação à FPNQ

A adoção do modelo da FPNQ como instrumento sistemático de apoio à gestão da instituição favorece o estreitamento da relação com a entidade provedora do PNQ e a filiação à mesma poderá ser efetivada, a critério da alta direção. Desta forma a IES terá acesso à toda a metodologia da FPNQ, como material de apoio ferramentas, participação em seminários e realização de treinamentos por pessoas especializadas, sob orientação da fundação.

4.5.4 Inscrição em Prêmios de Qualidade

Outra alternativa futura neste sentido será a participação em prêmios de qualidade em nível regional, ou nacional. Esta hipótese constitui-se no coroamento do projeto, por imprimir um caráter totalmente profissional, na busca da excelência em atendimento à missão e estratégias da organização.

4.6 Limitações da Aplicação

A pesquisa de avaliação da eficácia do modelo, cujas informações e conclusões são apresentadas no item 4.4.2 demonstram todo o potencial da metodologia, quando aplicada em uma IES, no entanto existe certa dificuldade em trabalhar

alguns aspectos devido a falta de uma cultura de auto-avaliação para muitas pessoas envolvidas no processo, pela primeira vez.

Outro fator limitador refere-se à necessidade de um profundo conhecimento da metodologia e de executar o trabalho exaustivo de “garimpar” os padrões de trabalho e as práticas de gestão da IES.

O trabalho limitou-se à avaliação dos sete critérios de enfoque e aplicação. Não avaliou-se o critério “Resultados”, conforme a FPNQ (2003a, p.18-19) em razão da dificuldade em “garimpar” todos os indicadores por não encontrarem-se devidamente sistematizados conforme a metodologia do PNQ, recomendado para trabalhos futuros.

4.7 Considerações Finais

A institucionalização do modelo de avaliação da FPNQ passa a ser um referencial para a tomada de atitudes da alta direção e demais pessoas da organização, no sentido da tomada de decisões baseadas em fatos, da forma mais segura e transparente possível.

O auto e mútuo conhecimentos da gestão da organização pelas partes interessadas, associados à missão, visão e objetivos organizacionais leva esses atores a sentirem-se co-participantes da organização, impulsionados por fundamentos e valores bem definidos.

O próximo capítulo trata da conclusões e sugestões para próximos trabalhos.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo analisa o trabalho, seus objetivos geral e específicos e faz recomendações para trabalhos futuros.

5.1 Considerações Preliminares

O desafio em desenvolver este trabalho de dissertação culminou com a avaliação em uma IES de caráter privado como instrumento de gestão da organização. Favoreceu a política de valorização da excelência da instituição e incentiva a adoção de um método sistematizado, reconhecido mundialmente, com critérios de excelência bem definidos.

As atividades de avaliação da IES foram desenvolvidas levando-se em consideração as necessidades e os interesses dos participantes, debatidos nas reuniões de trabalho. O projeto contou com o apoio da alta direção e exigiu estratégias, profissionalismo, treinamento, acompanhamento e trabalho em grupos. Foi uma experiência interessante, útil e gratificante pela participação e resultados alcançados.

As atividades foram prazerosas, A interação com o grupo dos coordenadores impôs-se como uma barreira desconhecida, que foi superada, gradativamente. Com os alunos não foi diferente.

Por constituírem-se de grupos heterogêneos, com visões e valores diferenciados e possuidores de habilidades críticas, levantaram questionamentos importantes, tanto sobre o modelo aplicado, como sobre as práticas de gestão, para chegar-se às definições de consenso.

Os macro-processos desenvolvidos na avaliação da IES, representados no fluxograma da Figura 6, p.105, iniciam-se pela elaboração do projeto de avaliação e decisão da alta direção da IES em implementá-lo. Na seqüência definem-se os grupos avaliadores e os recursos necessários para desenvolver o projeto. Posteriormente treinam-se os grupos avaliadores e coletam-se os dados de avaliação. Estes são tratados, interpretados seus resultados para o estabelecimento das conclusões para a instituição. O modelo aplicado também sofre avaliação quanto à sua eficácia. Finalmente elabora-se o Relatório de Avaliação e propõe-se a continuidade do programa, quando viável.

Muito empolgante foi a participação da reitoria, representando a alta direção e contribuindo definitivamente para o sucesso do projeto.

5.2 Conclusões

O modelo foi cuidadosamente elaborado para atingir os objetivos propostos. A análise dos fundamentos do método adotado imprimiu profissionalismo e segurança em sua aplicação prática, como meio de constatar sua eficácia.

Os trabalhos contaram com o envolvimento e a participação da alta direção, coordenadores de cursos, gerentes e de alunos da IES. O uso de sistema reconhecido mundialmente, disseminou conhecimentos entre os participantes e ofereceu a possibilidade de desenvolver competências nas áreas operacional e gerencial, através da visão compartilhada dos diversos valores pessoais, em consonância com os fundamentos de excelência da FPNQ.

A avaliação constitui-se, para a empresa, numa ferramenta de grande utilidade futura pelos aspectos positivos por ele agregados, como a transparência e

divulgação das ações, através de uma visão sistêmica de sua gestão. Com a manutenção deste trabalho a instituição será beneficiada pelo aumento da confiança das partes interessadas nos seus propósitos, como missão e objetivos institucionais. Esta iniciativa dará à instituição a possibilidade de acompanhamento da gestão pela alta direção, acionistas, parceiros, clientes e sociedade. O trabalho também contribui com as tomadas de decisões gerenciais, em nível global e específico, por áreas, com aval de critérios bem definidos.

A aceitação do projeto pela maioria das partes interessadas transmite a certeza de sua continuidade como estratégia empresarial na busca da excelência. Os objetivos do trabalho relativos à criação do modelo de avaliação para a melhoria da gestão de uma IES, incluindo metodologia de implementação foram atingidos.

Desta forma a pergunta que originou este trabalho - É viável diagnosticar e, conseqüentemente, melhorar os processos de gestão de uma instituição privada de ensino superior a partir de sua avaliação, utilizando-se dos fundamentos e critérios da FPNQ? - foi respondida afirmativamente. Os resultados da pesquisa de avaliação da eficácia do modelo, realizada junto aos participantes do trabalho, item 4.4.2, o comprovam.

Assim, o objetivo geral de - propor um modelo de avaliação de IES de caráter privado como instrumento de análise de sua gestão, contemplando os diversos aspectos do desempenho da organização referentes aos critérios de enfoque, aplicação e resultados da FPNQ – foi plenamente realizado, quanto à sua concepção teórica, metodológica e prática.

O objetivo - Adaptar um modelo de avaliação e melhoria da qualidade para instituições de ensino superior, utilizando-se dos “Primeiros Passos para a Excelência” – foi realizado através do método proposto para adoção por instituições

de ensino superior.

Cumpriu-se o objetivo - aplicar, experimentalmente, o modelo em uma IES de caráter privado - com a aplicação dos 20 itens de enfoque aplicação em uma IES.

Atingiu-se o objetivo - analisar a validade do modelo aplicado – através das conclusões para a IES, item 4.5, onde faz-se a análise da influência da aplicação do modelo para a IES avaliada, incluindo as perspectivas de continuidade do modelo como instrumento de sua gestão.

Espera-se favorecer o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES que adotarem o modelo, alicerçada na avaliação de sua gestão, proporcionando aos estudiosos e gerentes destas instituições, interessados na questão, um instrumento poderoso para gerir sua qualidade, rumo à excelência.

5.3 Sugestões para Futuros Trabalhos Acadêmicos

O tema da auto-avaliação das IES tem ganho destaque nos últimos anos pela importância atribuída à educação, nos três níveis, como elemento primordial na construção do conhecimento das pessoas, contribuindo para melhorar substancialmente os níveis de qualidade de vida da sociedade como um todo.

Assim, este trabalho não encerra a questão, pelo contrário, pode suscitar outras possibilidades de pesquisa a serem desenvolvidas, como:

- Utilização de outra ferramenta, como o BSC, para servir de instrumento de avaliação e gestão das IES.
- Uso de indicadores adequados às IES, partindo-se do modelo PNQ, incluindo o critério 8 “Resultados”.

- Adequação do modelo para instituições públicas de ensino e outros setores do estado.

Através destas sugestões, encerra-se esta etapa dos trabalhos com a expectativa de ter contribuído com as IES, que porventura adotarão o modelo proposto.

REFERÊNCIAS

Obras Citadas

ANGRAD, **Anais do XIV Enangrad**: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Foz do Iguaçu: ANGRAD, 2003.

BAPTISTA, Nilson. **Introdução ao Estudo de Controle Estatístico de Processo – CEP**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996).

BATOMÉ, Sílvio Paulo (Org.). **Diretrizes para o Ensino de Graduação**: O projeto pedagógico da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba: Champagnat, 2000.

BRASIL. **Constituição** (1988). Rio de Janeiro: Ediouro, 1988.

BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmye. **O Guia dos Gurus**: Os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROTTI, Maria Gorete; COLOSSI, Nelson; MELO, Pedro A. de; SILVEIRA, Amélia; Davok, Delci Fries; RISTOFF, Dilvo I.; PINTO, Marli D. de Souza; PATRÍCIO, Zuleica Maria; MONTEIRO, Angelise Valadares; COSENTINO, Aldo; MERLIN, Luciana. **A Gestão Universitária em Debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

BROWN, Mark Graham. **O Sistema Baldrige da Qualidade**: como Interpretar os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. São Paulo: Makron Books, 1995.

CEA, Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES**: Bases para uma Nova proposta da Educação Superior apresenta uma síntese dos estudos realizados pelos membros da. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/download/imprensa/sinaes.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2003.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. **A clínica de gerenciamento**: modelo mental para gerenciamento empresarial. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FACULDADE UNIÃO DAS AMÉRICAS. **Uniamérica**: O sonho possível. Disponível em: <<http://www.uniamerica.br/afaculdade.php>>. Acesso em: 15 set. 2003.

FINGER, Almeri Paulo (Org.); LANZILOTTI, Vivone de Souza; MATOS, Heloisa Maria Leiras; GARGANTINI, Marisa Bueno Mendes; CARVALHO, Humberto Marques de; MAIOCHI, Neusa Fátima. **Gestão de Universidades**: novas abordagens / organizador. Curitiba, Champagnat, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.); OLIVEIRA, Moacir de Miranda (Org.); FLEURY, Afonso; LEI, David; SPENDER, J. C.; CHILD, John; BROWN, John Seely; TERRA, José Claudio C.; LYLES, Marjorie; HITT, Michael A.; DUGUID, Paul; BETTIS, Richard; RUAS, Roberto; HESVENS, Sally; RODRIGUES, Suzana Braga. **Gestão**

Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos Cesar.. (1993)

FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Primeiros Passos para a Excelência:** critérios para o bom desempenho e diagnóstico da organização. São Paulo: FPNQ, 2002.

_____, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade . **Critérios de Excelência:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2003a.

_____, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Primeiros Passos para a Excelência:** critérios para o bom desempenho e diagnóstico da organização. São Paulo: FPNQ, 2003b.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de Pessoas:** princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC, 2001.

JORNAL DA TARDE. **Fim do Provão:** um retrocesso. São Paulo: Editoriais, Disponível em: <<http://www.jt.estadao.com.br/editorias/03/09/04/editoriais001.html>> acesso em: 15 set. 2003.

JURAN, J.M.; GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade:** qualidade nas diversas regiões geográficas e zonas de influência política. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____, J.M. **A Qualidade desde o Projeto:** os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 2002.

KEEGAN, Warnen J.; GREEN, Mark C. Princípios de Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 1989.

LINHARES, Milton: **O Velório do Provão.** In: Rádio Bandeirantes, Artigos – Educação, 03 set. 2003. Disponível em: <<http://www.radiobandeirantes.com.br/artigos/interna.asp?idartigo=4030>>. Acesso em: 15 set. 2003.

MEC. **Dados Comparativos Censo MEC.** Disponível em: <http://www.angrad.com/angrad/censo.pdf>. Acesso em: 20 set. 2003.

MEZOMO, João Catarin. **Educação e Qualidade Total:** a escola volta às aulas. Petrópolis: Vozes, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** (3. Ed.). Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVEIRA, Amélia (org.); COLOSSI, Nelson (Org.); SOUSA, Claudia Gonçalves de (Org.); LEITE, Eduardo Pertille Costa; RIZZATTI, Gerson; SANWAYS, João Leopoldo; MONTEIRO, Luiz Antonio dos Santos; ZANELLI, José Carlos; CERQUEIRA, Sebastião Ailton da Rosa; SARTOR, Vicente Volnei de Bona; CRUZ, João Benjamin da. **Administração Universitária**: estudos brasileiros. Florianópolis, Insular, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo, Atlas, 2001.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Ensino Superior Privado no Brasil**. Brasília: Paralelo 15 – São Paulo: Marco Zero, 2000.

TRINDADE, Hégio (Org.); AMARAL, Nelson Cardoso; CHAUÍ, Marilena; CUNHA, Luiz Antônio; SOBRINHO, José Dias; OLIVEIRA, João Ferreira de; CATANI, Afrânio Mendes; RISTOFF, Dilvo I.; SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade em Ruínas**: na república dos professores. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

VIANNA, Marco A. F. **A Empresa Ponto Ômega**. São Paulo, Gente, 1996.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mela da. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. **Planejamento, Universidade e Modernidade**. Curitiba: All-Graf Editora, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Obras Consultadas

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

BRASIL. Decreto-lei nº 3860, de 09 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/DecN3860.doc>>. Acesso em: 14 set. 2003.

DEMING, W. Edwards. **A Nova Economia**: para a indústria, o governo e a educação. Rio de Janeiro: Qualitumark Ed., 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ECO, Humberto. **Como se Faz Uma Tese**. São Paulo: Perspectiva, 1998.

FANTON, Mariana Grapeggia. **Comprometimento Organizacional e Qualidade de Ensino**: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel– PR. Florianópolis: UFSC, 2002.

FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 2002.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia, e tecnologia de informação. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

HARRINGTON, James S. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**: a nova geração de melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: O homem rumo ao século XXI (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Harold Cristovam Teixeira. **Avaliação do Desempenho de Universidades Federais, por meio de um modelo de Custos**: Aplicação na Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Florianópolis: UFSC. 1999.

MÜLLER, João Rosa. **Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o Balanced Scorecard**. Florianópolis: UFSC. 2002.

PEGORARO, Olinto A. **Ética e bioética: da subsistência à existência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de Operações em Serviço**. São Paulo: Futura, 1999.

SILVA, Ovídio Felipe Pereira da. **Avaliando os Sistemas de Informações Executivas nos Processos Decisórios das Universidades Brasileiras**. Florianópolis: UFSC. 2000.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

_____, David; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança Orientada para resultados: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e O Gerente Minuto: como aumentar a eficiência da liderança situacional**. Rio de Janeiro: Record, 1999

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de Coleta de Dados Primários da IES

Tabela 2: Questionário de Avaliação da IES por Item

Nome IES:		Data:		
Categoria do Grupo Avaliador: Grupo A [] Grupo B []				
Critério: 1 – Liderança				
Item: 1.1 Sistema de Liderança (15 pontos) *				
Este Critério examina o sistema de liderança da universidade/faculdade e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes institucionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O Critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.				
Aspectos de Avaliação		Pontuação %		
1	A alta direção interage e demonstra comprometimento com todas as partes interessadas e procura atender as necessidades destas partes?	00	10	20
Justificativas (Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria da IES):				
2.	A alta direção atua na organização e no desenvolvimento de um ambiente propício para a busca da excelência das práticas de gestão e dos resultados da organização? *	00	10	20
Justificativas (Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria da IES):				
3	Os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos com relação às competências de liderança definidas?	00	10	20
Justificativas (Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria da IES):				
4	A Uniamérica verifica se os padrões de trabalho das práticas de gestão relativas ao sistema de liderança estão sendo cumpridas?	00	10	20
Justificativas (Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria da IES):				
5	A Uniamérica avalia e melhora as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de liderança?	00	10	20
Justificativas (Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria da IES):				

* Este questionário aborda o item 1.1 Sistema de Liderança (15 pontos), como exemplo.

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003b)

APÊNDICE B – Questionário de Avaliação da Eficácia do Modelo

Nome IES:		Data:	
Categoria do Grupo Avaliador: Grupo A [] Grupo B []			
Questões	Alternativas	Resp.	
1. Pelo que Você conhece, a aplicação do modelo da FPNQ, com base na avaliação da gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES?	Sim, Totalmente		
	Sim, Parcialmente		
	Não favorece		
	Sem opinião formada		
Justificativas:			
2. Pelo que foi visto neste trabalho, Você é favorável que uma IES particular crie um modelo de avaliação e melhoria da qualidade, utilizando-se dos Primeiros Passos para a Excelência?	Sim, Totalmente		
	Sim, Parcialmente		
	Não sou favorável		
	Sem opinião formada		
Justificativas:			
3. Você considera que o modelo aplicado na Uniamérica foi válido, como fase inicial?	Sim, Totalmente		
	Sim, Parcialmente		
	De maneira nenhuma		
	Sem opinião formada		
Justificativas:			
4. Caso a Uniamérica decida implantar sua auto-avaliação seguindo este modelo, Você gostaria de participar?	Sim, Totalmente		
	Sim, Parcialmente		
	De maneira nenhuma		
	Sem opinião formada		
Justificativas:			
Nome (opcional):			

Quadro 2: Questionário de Avaliação da Eficácia do Modelo

APÊNDICE C – Instrumentos de Tratamento dos Dados Quantitativos da IES

Tabela 3: Dados de Pontuação do Item

IES:	Período:
Item:	Pontuação Máxima Item:
Grupo Avaliador:	
Aspectos Avaliados	%
1	
2	
3	
4	
5	
Total % do Item	
Pontos Atribuídos Item	

Tabela 4: Dados de Pontuação do Critério

IES:	Período:
Pontuação Máxima Critério:	
Grupo Avaliador	
Itens	
Aspectos Avaliados	%
1	
2	
3	
4	
5	
Total %	
Pontuação Máxima Item	
Pontos Atribuídos Item	
Pontuação Parcial do Critério	
Pontuação Final do Critério	

APÊNDICE D – Dados Relativos às Justificativas de Avaliação da IES

IES:		Período:
Critério:		Item:
Grupo Avaliador:		
Pontos Fortes		Oportunidades de Melhoria
Legenda - Níveis das Justificativas:	++ + - --	Ponto Muito Forte Ponto Forte Oportunidade de Melhoria Grande Oportunidade de Melhoria

Quadro 3: Dados Relativos aos PF/OM da IES

APÊNDICE E – Instrumentos de Dados da Eficácia do Modelo

Tabela 5: Dados Quantitativos da Eficácia do Modelo

IES:		Período:		
Questões	Alternativas	Respostas Grupo A	Respostas Grupo B	Totais
1. Pelo que Você conhece, a aplicação do modelo da FPNQ, com base na avaliação da gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES?	Sim, Totalmente			
	Sim, Parcialmente			
	Não favorece			
	Sem opinião formada			
2. Pelo que foi visto neste trabalho, Você é favorável que uma IES particular crie um modelo de avaliação e melhoria da qualidade, utilizando-se dos Primeiros Passos para a Excelência?	Sim, Totalmente			
	Sim, Parcialmente			
	Não sou favorável			
	Sem opinião formada			
3. Você considera que o modelo aplicado na Uniamérica foi válido, como fase inicial?	Sim, Totalmente			
	Sim, Parcialmente			
	De maneira nenhuma			
	Sem opinião formada			
4. Caso a Uniamérica decida implantar sua auto-avaliação seguindo este modelo, Você gostaria de participar?	Sim, Totalmente			
	Sim, Parcialmente			
	De maneira nenhuma			
	Sem opinião formada			

IES: Faculdade União das Américas		Período: Setembro de 2003
Grupo Pesquisado:		
Questões	Justificativas	
1		
2		
3		
4		

Quadro 4: Respostas Qualitativas da Eficácia do Modelo

APÊNDICE F - Instrumentos de Interpretação dos Resultados Quantitativos de Avaliação da IES

Tabela 6: Formulário da Pontuação Geral da IES

IES:		Período:					
Item	Grupo A	%	Grupo B	%	Pontuação Máxima Possível	Média Atribuída	%
1.1 Sistema de Liderança					15		
1.2 Cultura da Excelência					20		
1.3 Análise do Desempenho Global					15		
2.1 Formulação das Estratégias					15		
2.2 Desdobramento das Estratégias					15		
2.3 Planejamento Medição Desempenho					15		
3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado					15		
3.2 Relacionamento com Clientes					15		
4.1 Responsabilidade Sócio Ambiental					15		
4.2 Ética e Desenvolvimento Social					15		
5.1 Gestão das Informações da Organização					10		
5.2 Gestão das Informações Comparativas					10		
5.3 Gestão do Capital Intelectual					10		
6.1 Sistemas de Trabalho					15		
6.2 Capacitação e Desenvolvimento					15		
6.3 Qualidade de Vida					15		
7.1 Gestão de Processos Relativos Produto					15		
7.2 Gestão de Processos de Apoio					10		
7.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedoros					10		
7.4 Gestão de Económico-financeira					10		
TOTAIS					275		

Tabela 7: Formulário de Síntese da Pontuação da IES

IES:		Período:					
Critério	Grupo A	%	Grupo B	%	Máxima Possível	Média Atribuída	%
1 Liderança					50		
2 Estratégias e Planos					45		
3 Clientes					30		
4 Sociedade					30		
5 Informações e Conhecimento					30		
6 Pessoas					45		
7 Processos					45		
TOTAIS					275		

APÊNDICE G – Quadro de Interpretação dos Resultados Qualitativos da IES

IES:		Período:
Critério:		Item:
Grupo Avaliador: A		
Pontos Fortes		Oportunidades de Melhoria
Grupo Avaliador: B		
Pontos Fortes		Oportunidades de Melhoria
Legenda - Níveis das Justificativas:		++ Ponto Muito Forte + Ponto Forte - Oportunidade de Melhoria -- Grande Oportunidade de Melhoria

Quadro 5: PF/OM por Item Avaliado

APÊNDICE H - Instrumentos de Tratamento dos Dados de Pesquisa da Eficácia do Modelo

Tabela 8: Resultados Quantitativos da Eficácia do Modelo

IES: Faculdade União das Américas		Período: Setembro de 2003					
Questão	Alternativas	Grupo A	%	Grupo B	%	Total	Média %
1. Pelo que Você conhece, a aplicação do modelo da FPNO, com base na avaliação da gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES?	Sim, totalmente						
	Sim, parcialmente						
	Não favorece						
	Sem opinião formada						
2. Pelo que foi visto neste trabalho, Você é favorável que uma IES particular crie um modelo de avaliação e melhoria da qualidade, utilizando-se dos Primeiros Passos para a Excelência?	Sim, totalmente						
	Sim, parcialmente						
	Não sou favorável						
	Sem opinião formada						
3. Você considera que o modelo aplicado na Uniamérica foi válido, como fase inicial?	Sim, totalmente						
	Sim, parcialmente						
	De maneira nenhuma						
	Sem opinião formada						
4. Caso a Uniamérica decida implantar sua auto-avaliação seguindo este modelo, Você gostaria de participar?	Sim, totalmente						
	Sim, parcialmente						
	De maneira nenhuma						
	Sem opinião formada						
População Pesquisada (100%)							

IES: Faculdade União das Américas

Período: Setembro de 2003

Questões	Justificativas	
	Grupo 1	Grupo 2
1	•	•
2	•	•
3	•	•
4	•	•

Quadro 6: Resultados Qualitativos da Eficácia do Modelo

APÊNDICE I – Dados Primários da IES

Tabela 9: Dados de Avaliação da IES por Item

Nome IES: Faculdade União das Américas		Data:		
Categoria do Grupo Avaliador:		Coordenadores de Cursos	[]	Alunos [X]
Critério: 1 – Liderança				
Item: 1.1 - Sistema de Liderança (15 pontos) *				
Este Critério examina o sistema de liderança da universidade/faculdade e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes institucionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O Critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.				
Aspectos de Avaliação		Pontuação %		
1	A alta direção interage e demonstra comprometimento com todas as partes interessadas e procura atender as necessidades destas partes?	00	10	20
			X	
Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria:				
+ A alta direção interage com a sociedade, colaboradores e associados.				
2.	A alta direção atua na organização e no desenvolvimento de um ambiente propício para a busca da excelência das práticas de gestão e dos resultados da organização?	00	10	20
			X	
Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria:				
+ A alta direção está comprometida em buscar ferramentas de gestão.				
3	Os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos com relação às competências de liderança definidas?	00	10	20
			X	
Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria:				
+ Os líderes são avaliados em sua contratação e no desempenho das competências.				
4	A Uniamérica verifica se os padrões de trabalho das práticas de gestão relativas ao sistema de liderança estão sendo cumpridas?	00	10	20
		X		
Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria:				
- - Não há medições das práticas de gestão relativas aos clientes e sociedade.				
5	A Uniamérica avalia e melhora as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de liderança?	00	10	20
			X	
Pontos Fortes / Oportunidades de Melhoria:				
- As melhorias na prática de gestão não são percebidas pelos clientes.				
Legenda - Níveis das Justificativas:		++	Ponto Muito Forte	
		+	Ponto Forte	
		-	Oportunidade de Melhoria	
		--	Grande Oportunidade de Melhoria	

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003b)

APÊNDICE J – Dados Primários da Eficácia do Modelo

Tabela 10: Dados Quantitativos dos Alunos sobre a Eficácia do Modelo

IES: Faculdade União das Américas		Período: Setembro de 2003	
Grupo: alunos			
Questão	Alternativas	Respostas	
1. Pelo que Você conhece, a aplicação do modelo da FPNQ, com base na avaliação da gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES?	Sim, totalmente	10	
	Sim, parcialmente	3	
	Não favorece	0	
	Sem opinião formada	0	
2. Pelo que foi visto neste trabalho, Você é favorável que uma IES particular crie um modelo de avaliação e melhoria da qualidade, utilizando-se dos Primeiros Passos para a Excelência?	Sim, totalmente	10	
	Sim, parcialmente	2	
	Não sou favorável	1	
	Sem opinião formada	0	
3. Você considera que o modelo aplicado na Uniamérica foi válido, como fase inicial?	Sim, totalmente	2	
	Sim, parcialmente	10	
	De maneira nenhuma	1	
	Sem opinião formada	0	
4. Caso a Uniamérica decida implantar sua auto-avaliação seguindo este modelo, Você gostaria de participar?	Sim, totalmente	5	
	Sim, parcialmente	6	
	De maneira nenhuma	1	
	Sem opinião formada	1	
População Pesquisada (100%)		13	

Tabela 11: Dados Quantitativos dos Coordenadores sobre a Eficácia do Modelo

IES: Faculdade União das Américas		Período: Setembro de 2003	
Grupo: Coordenadores			
Questão	Alternativas	Respostas	
1. Pelo que Você conhece, a aplicação do modelo da FPNQ, com base na avaliação da gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES?	Sim, totalmente	3	
	Sim, parcialmente	5	
	Não favorece	0	
	Sem opinião formada	0	
2. Pelo que foi visto neste trabalho, Você é favorável que uma IES particular crie um modelo de avaliação e melhoria da qualidade, utilizando-se dos Primeiros Passos para a Excelência?	Sim, totalmente	4	
	Sim, parcialmente	4	
	Não sou favorável	0	
	Sem opinião formada	0	
3. Você considera que o modelo aplicado na Uniamérica foi válido, como fase inicial?	Sim, totalmente	5	
	Sim, parcialmente	3	
	De maneira nenhuma	0	
	Sem opinião formada	0	
4. Caso a Uniamérica decida implantar sua auto-avaliação seguindo este modelo, Você gostaria de participar?	Sim, totalmente	3	
	Sim, parcialmente	5	
	De maneira nenhuma	0	
	Sem opinião formada	0	
População Pesquisada (100%)		8	

IES: Faculdade União das Américas	Período: Setembro de 2003
Grupo Pesquisado: Alunos	
Questões	Respostas
<p>1. Pelo que Você conhece, a aplicação do modelo da FPNQ, com base na avaliação da gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, pois avalia de forma global a instituição • Parcialmente, nem sempre podemos confiar totalmente nas avaliações. • Sim, devido o esclarecimento dos setores da instituição existe melhora do andamento das funções. • Sim, com base nos resultados da pesquisa pode-se mudar totalmente toda a falha que por ventura se detecte no sistema de uma IES • Todas as instituições devem buscar essa qualidade e essa excelência. • Acredito que as IES são organizações que precisam adotar uma prática permanente na busca da qualidade, uma vez que são destinadas à formação de pessoas. • Sim, porque com a implantação da gestão, são verificados todos os erros que ocorrem e podem ser melhorados. • Parcialmente, porque toda a pesquisa não tem confiabilidade 100%, por muitas pessoas não terem o conhecimento necessário para formar uma opinião considerável. • Quando uma instituição avalia seu desenvolvimento e descobre falhas, tem condições de repará-las, buscando assim a excelência da qualidade. • Podem ser avaliados itens que precisam ser melhorados, buscando assim a qualidade na organização. • Se houver o comprometimento da alta direção, a gestão implantada melhora os trâmites na organização.
2.	• *
3.	• *
4.	• *
<p>* As respostas das questões 2, 3 e 4 dos Alunos e todas as dos Coordenadores estão agrupadas no Apêndice O.</p>	

Quadro 7: Dados Qualitativos dos Alunos sobre a Eficácia do Modelo na IES

APÊNDICE K – Instrumentos de Tratamento dos Dados Quantitativos da IES

Tabela 12: Dados de Pontuação do Critério 1 Liderança

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set 2003					
Pontuação Máxima Critério: 50							
Grupo Avaliador	Itens	Alunos			Coordenadores		
		1.1.	1.2	1.3	1.1.	1.2	1.3
Aspectos Avaliados		%					
1		10	20	10	10	10	10
2		10	10	20	10	10	0
3		10	10	10	0	10	10
4		0	0	0	10	10	0
5		10	10	10	0	10	0
Total %		40	50	50	30	50	20
Pontuação Máxima Item		15	20	15	15	20	15
Pontos Atribuídos Item		6	10	7,5	4,5	10	3
Pontuações Parciais do Critério		23,5			17,5		
Pontuação Final Critério		20,5					

Tabela 13: Dados de Pontuação do Critério 2 Estratégias e Planos

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set 2003					
Pontuação Máxima Critério: 45							
Grupo Avaliador	Itens	Alunos			Coordenadores		
		2.1.	2.2	2.3	2.1.	2.2	2.3
Aspectos Avaliados		%					
1		10	10	20	10	10	10
2		10	10	0	0	10	10
3		10	10	20	10	10	10
4		10	10	10	10	0	10
5		10	10	10	10	0	0
Total %		50	50	60	40	30	40
Pontuação Máxima Item		15	15	15	15	15	15
Pontos Atribuídos Item		7,5	7,5	9	6	4,5	6
Pontuações Parciais do Critério		24			16,5		
Pontuação Final Critério		20,25					

Tabela 14: Dados de Pontuação do Critério 3 Clientes

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set 2003				
Pontuação Máxima Critério: 30						
Aspectos Avaliados	Grupo Avaliador Itens	Alunos		Coordenadores		%
		3.1.	3.2	3.1.	3.2	
1		10	20	10	10	
2		20	10	10	10	
3		20	0	20	10	
4		20	10	10	10	
5		20	10	20	10	
Total %		90	50	70	50	
Pontuação Máxima Item		15	15	15	15	
Pontos Atribuídos Item		13,5	7,5	10,5	7,5	
Pontuações Parciais do Critério		21		18		
Pontuação Final do Critério		19,5				

Tabela 15: Dados de Pontuação do Critério 4 Sociedade

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set 2003				
Pontuação Máxima Critério: 30						
Aspectos Avaliados	Grupo Avaliador Itens	Alunos		Coordenadores		%
		4.1	4.2	4.1	4.2	
1		10	10	20	20	
2		10	0	20	10	
3		10	0	0	10	
4		0	10	10	0	
5		10	10	10	0	
Total %		40	30	60	40	
Pontuação Máxima Item		15	15	15	15	
Pontos Atribuídos Item		6	4,5	9	6	
Pontuações Parciais do Critério		10,5		15		
Pontuação Final Critério		12,75				

Tabela 16: Dados de Pontuação do Critério 5 Informações e Conhecimento

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set 2003				
Pontuação Máxima Critério: 30						
Aspectos Avaliados	Grupo Avaliador	Alunos			Coordenadores	
	Itens	5.1.	5.2	5.3	5.1.	5.2 5.3
		%				
1		10	10	10	20	10 10
2		10	10	10	20	10 10
3		10	10	20	10	10 10
4		10	0	10	10	10 10
5		10	10	10	10	10 10
Total %		50	40	60	70	50 50
Pontuação Máxima Item		10	10	10	10	10 10
Pontos Atribuídos Item		5	4	6	7	5 5
Pontuações Parciais do Critério		15			17	
Pontuação Final Critério		16				

Tabela 17: Dados de Pontuação do Critério 6 Pessoas

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set 2003				
Pontuação Máxima Critério: 45						
Aspectos Avaliados	Grupo Avaliador	Alunos			Coordenadores	
	Itens	6.1	6.2	6.3	6.1	6.2 6.3
		%				
1		10	20	20	0	10 10
2		10	10	20	10	0 10
3		10	0	0	10	10 10
4		20	0	10	10	0 10
5		0	0	10	10	0 10
Total %		50	30	60	40	20 50
Pontuação Máxima Item		15	15	15	15	15 15
Pontos Atribuídos Item		7.5	4,5	9	6	3 7,5
Pontuações Parciais do Critério		21			16,5	
Pontuação Final Critério		18,75				

Tabela 18: Dados de Pontuação do Critério 7 Processos

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set 2003							
Pontuação Máxima Critério: 45									
Grupo Avaliador	Alunos				Coordenadores				
Itens	7.1	7.2	7.3	7.4	7.1	7.2	7.3	7.4	
Aspectos Avaliados	%								
1	10	10	20	20	20	0	20	0	
2	20	10	10	20	20	0	0	10	
3	20	10	20	20	20	0	0	10	
4	20	10	20	20	10	0	0	10	
5	10	10	10	20	10	0	0	10	
Total %	80	50	80	100	80	0	20	40	
Pontuação Máxima Item	15	10	10	10	15	10	10	10	
Pontos Atribuídos Item	12	5	8	10	12	0	2	4	
Pontuações Parciais do Critério	35				18				
Pontuação Final Critério	26,5								

APÊNDICE L – Instrumento de Tratamento dos Dados Qualitativos da IES

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set de 2003
Critério: 1 Liderança		Item: 1.1 Sistema de Liderança
Grupo Avaliador: Alunos		
Pontos Fortes		Oportunidades de Melhoria
+ A alta direção interage com a sociedade, colaboradores e associados.		- Não há medições das práticas de gestão relativas aos clientes e sociedade.
+ A alta direção está comprometida em buscar ferramentas de gestão.		- As melhorias na prática de gestão não são percebidas pelos clientes.
+ Os líderes são avaliados em sua contratação e no desempenho das competências.		
Legenda - Níveis das Justificativas:	++	Ponto Muito Forte
	+	Ponto Forte
	-	Oportunidade de Melhoria
	--	Grande Oportunidade de Melhoria

Quadro 8: PF/OM Atribuídos pelos Alunos

APÊNDICE M - Relatório dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria (PF/OM) da IES

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set de 2003	
Critério: 1 Liderança		Item: 1.1 Sistema de Liderança	
Pontos Fortes – Alunos		Oportunidades de Melhoria - Alunos	
<ul style="list-style-type: none"> + A alta direção interage com a sociedade, colaboradores e associados. + A alta direção está comprometida em buscar ferramentas de gestão. + Os líderes são avaliados em sua contratação e no desempenho das competências. 		<ul style="list-style-type: none"> - Não há medições das práticas de gestão relativas aos clientes e sociedade. - As melhorias na prática de gestão não são percebidas pelos clientes. 	
Pontos Fortes – Coordenadores		Oportunidades de Melhoria - Coordenadores	
<ul style="list-style-type: none"> + A alta direção interage com as partes interessadas. + Os padrões de trabalho dos coordenadores são acompanhados. 		<ul style="list-style-type: none"> - Nem sempre as necessidades são atendidas. - As práticas de gestão e os resultados não são explicitamente trabalhados. - Os líderes não são avaliados. - A avaliação ocorre mas não melhora as práticas de gestão 	
Legenda - Níveis das Justificativas: <ul style="list-style-type: none"> ++ + - -- 		<ul style="list-style-type: none"> Ponto Muito Forte Ponto Forte Oportunidade de Melhoria Grande Oportunidade de Melhoria 	

Quadro 9: PF/OM do Sistema de Liderança

IES: Faculdade União das Américas		Período: Ago / set de 2003	
Critério: 1 Liderança		Item: 1.2. Cultura da Excelência	
Pontos Fortes – Alunos		Oportunidades de Melhoria - Alunos	
<ul style="list-style-type: none"> ++ As diretrizes são bem definidas. + Existe o discernimento das diretrizes pelos colaboradores. + A alta direção tem um comprometimento coma excelência e divulga para todos. + A organização possui mecanismo para avaliar e melhorar a cultura da excelência. 		<ul style="list-style-type: none"> - Não há avaliação do benefício das práticas de gestão. 	
Pontos Fortes – Coordenadores		Oportunidades de Melhoria - Coordenadores	
<ul style="list-style-type: none"> + Os valores e diretrizes são definidos com exceção do pessoal administrativo. + Os valores e diretrizes são disseminados mas existe dificuldades na aplicabilidade. + Existe incentivo para a excelência. + Existe treinamento esporádico. 		<ul style="list-style-type: none"> - Faltam critérios para acompanhar essas práticas - Não está claro como a avaliação é realizada. 	

Quadro 10: PF/OM da Cultura da Excelência

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 1 Liderança	Item: 1.3. Análise Crítica do Desempenho Global
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<p>+ Sim, a participação da alta direção influi diretamente no desempenho global da organização porque são eles que definem as metas e objetivos.</p> <p>++ Para realizar suas ações existe análise crítica de fatores internos e externos</p> <p>+ As informações chegam à todos os funcionários através de informativo – Circular diária.</p> <p>+ A instituição está sempre procurando novas formas de gestão.</p>	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<p>+ A alta direção avalia.</p> <p>+ Existe a comunicação para todos os funcionários.</p>	<p>- Os indicadores não estão bem claros.</p> <p>- Não existe pesquisa do ambiente externo.</p> <p>- O acompanhamento das ações nem sempre acontece.</p> <p>- O desempenho global não está integrado num sistema.</p> <p>- Somente práticas isoladas não abrangendo as ações relativas à análise crítica do desempenho global.</p>

Quadro 11: PF/OM da Análise Crítica do Desempenho Global

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 2 Estratégias e Planos	Item: 2.1 Formulação das Estratégias
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<p>+ A organização formula suas estratégias para determinar seu posicionamento no mercado, direcionando suas ações e melhorando seu desempenho, interna e externamente, incluindo as etapas e as áreas envolvidas neste processo.</p> <p>+ Todos os padrões de trabalho são verificados através de reuniões sobre o que está sendo executado para melhorar o desempenho.</p> <p>+ A organização melhora e inova seus padrões e práticas de gestão relativas às diretrizes</p>	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<p>+ A avaliação das praticas de gestão relativas às estratégias em fase incipiente.</p>	<p>- Não está claro como as necessidades das partes interessadas são estabelecidas.</p> <p>- Não há padrões de trabalho estabelecidos para formulação das estratégias em várias áreas</p>

Quadro 12: PF/OM da Formulação das Estratégias

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 2 Estratégias e Planos	Item: 2.2 Desdobramento das Estratégias
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + Sim, pois na instituição todas as decisões tomadas são repassadas aos outros. + Os recursos são disponibilizados para atender as atividades programadas. + Sim existe acompanhamento para ver se os planos estão sendo cumpridos. + A organização tem mecanismos para verificar o desdobramento das estratégias em andamento. 	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de pessoal e estrutura material - Não ficou claro como a organização verifica se os padrões de trabalho relativos às estratégias são cumpridos. - Não está claro como o desdobramento das estratégias é avaliado e melhorado

Quadro 13: PF/OM do Desdobramento das Estratégias

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 2 Estratégias e Planos	Item: 2.3 Planejamento da medição do Desempenho
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> ++ Mensalmente é feita uma reunião com a alta direção onde é apresentado e discutido um relatório com os indicadores de desempenho. ++ Autorização para novos cursos e aumento do relacionamento externo. ++ Retorno financeiro e reconhecimento da instituição em nível estadual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe relatório com a classificação dos desempenhos sem haver correlação entre os mesmos. - A verificação só ocorre quando há problemas internos na organização - A organização só avalia e busca melhorar suas práticas de gestão quando há alguma reclamação por parte dos clientes (alunos).
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> + Existem indicadores. + Existem indicadores institucionais, mas não aprofundados em nível de mercado. + O Plano de Desenvolvimento Institucional tem sido utilizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metas emergenciais são normalmente utilizadas como meios de sobrevivência - Os cursos estão tomando níveis elevados de formação profissional e a faculdade tem dificuldade em acompanhar o ritmo dos cursos que crescem em projeção geométrica.

Quadro 14: PF/OM do Planejamento da medição do Desempenho

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 3 Clientes	Item: 3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + A IES possui critérios para segmentar seu mercado, mas precisa desenvolver esses critérios. + + Conhece, mediante informações obtidas em seus canais de relacionamento. + Utiliza-se da mídia como TV, adequadamente. + Verifica junto à comunidade local. + A organização se preocupa com essas práticas de gestão e o vestibular é uma forma de avaliar o mercado. 	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> + A organização possui instrumentos e critérios para trabalhar com clientes. ++ O número de matrículas efetivadas demonstram o interesse pelos cursos oferecidos. + Existe divulgação pela TV, jornais e informativos + Existe avaliação e preocupação com as práticas de gestão relativas à imagem e conhecimento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - A eficácia do sistema ainda não é conhecida. - Não está claro se os padrões de trabalho relativos à imagem e conhecimento de mercado estão estabelecidos.

Quadro 15: PF/OM da Imagem e Conhecimento de Mercado

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 3 Clientes	Item: 3.2 Relacionamento com Clientes
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + Existem canais que promovem um adequado relacionamento entre o cliente e a organização. + os alunos reclamam junto aos coordenadores de curso quando há problemas. + Existem questionários de avaliação do curso e dos professores. + A IES procura adaptar seus padrões da melhor forma, mas ainda pode desenvolver mais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precisa agilizar mais o atendimento às necessidades dos clientes.
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> + As relações junto aos clientes são acompanhadas pela organização. + Existem avaliações qualitativas. + Os padrões de trabalho da área acadêmica dos planos de ensino são acompanhados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar do canal estar aberto, algumas reclamações não estão sendo atendidas prontamente. - Em alguns casos falta agilidade no na realimentação das informações para gerarem ações. - O sistema carece de informações quantitativas sistematizadas. - Quanto aos demais serviços prestados não existe um plano de trabalho explicitado. - Avalia de forma incipiente.

Quadro 16: PF/OM do Relacionamento com Clientes

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 4 Sociedade	Item: 4.1 Responsabilidade sócio-ambiental
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + Sim, atendendo as normas dos órgãos competentes. + Sim dentro da organização é normal o informe de todos os processos de produtos e instalações. + Sim através de coletores seletivos de lixo. + Não avalia, mas procura melhorar os padrões de trabalho relativos à responsabilidade sócio ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há setor responsável pela tarefa, relacionado com os cuidados ambientais.
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> + Os laboratórios tratam o impacto do descarte de produtos. + Não existem impactos a serem informados. Os existentes são de conhecimento dos interessados. + A IES verifica os padrões para o caso do descarte do laboratório. + A IES avalia e melhora para o laboratório. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não está claro como está sendo tratado o lixo e o reaproveitamento da água e outros. - Não está claro como está sendo controlado o descarte do lixo e o tratamento da água / esgotos. - Falta ampliar esta prática de avaliar e melhorar nas outras partes da organização.

Quadro 17: PF/OM da Responsabilidade Sócio-ambiental

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 4 Sociedade	Item: 4.2 Ética e Desenvolvimento Social
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + O comportamento ético é estimulado pela necessidade de ter uma boa imagem junto à sociedade, como instituição de ensino. + A organização busca constantemente melhorar seu desempenho buscando excelência em todos os departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Não avalia as necessidades mas busca grande satisfação futura perante a sociedade. - Está sendo desenvolvido um projeto para atingir a comunidade. - A organização ainda não está estruturada neste nível.
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> + Há transparência interna. + Em algumas atividades de estágio as necessidades da comunidade são avaliadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - O atendimento à comunidade ainda está pequeno. - Não está claro como é verificado o cumprimento das questões éticas e de desenvolvimento social. - As práticas de gestão e os padrões de trabalho não estão estabelecidos.

Quadro 18: PF/OM da Ética e Desenvolvimento Social

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 5 Informações e Conhecimento	Item: 5.1 Gestão das Informações da Organização
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + A IES acompanha as causas de transferências, desistências e trancamento de matrículas. + A IES busca adquirir novos equipamentos para melhorar seus sistemas. + As informações estão disponibilizadas através de documentação e informativos internos. + Acompanha através de seus coordenadores, professores e até mesmo dos acadêmicos para corrigir possíveis falhas de informações. + Avalia através de seus sistemas internos tais como os informativos e ajuda com cursos e treinamentos. 	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> + As necessidades de informação são identificadas através de comunicados diretos e em reuniões da direção com os coordenadores. + Há informações diárias das principais “notícias” para todas as partes interessadas. + O sistema CRONOS supre as informações virtuais entre a alta direção, coordenadores e chefias de setores. + Utilização seletiva das informações, conforme as necessidades. + O controle dos padrões e práticas é feito pela direção e área de comunicação. + Os padrões e as práticas são avaliados pela alta direção conforme a demanda das necessidades internas. 	

Quadro 19: PF/OM da Gestão das Informações da Organização

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 5 Informações e Conhecimento	Item: 5.2 Gestão das Informações Comparativas
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + A organização participa de seminários, encontros acadêmicos e através dos dados dos vestibulares. + A Organização se espelha em faculdades públicas e empresas bem sucedidas 	<ul style="list-style-type: none"> - A organização não estabeleceu regras para que haja verificação das informações comparativas - Avaliação discreta das práticas de gestão e dos padrões de trabalho relativos às informações comparativas
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> + O Plano de Desenvolvimento Institucional define uma série de informações à serem controladas. + A organização vale-se de eventos como seminários e encontros com outras IES para formar suas informações comparativas. + As informações comparativas adquiridas nesses eventos são utilizadas para decisões, melhoria e inovações. + A verificação dos padrões e práticas relativos às informações comparativas são feitas através de reuniões. + Nessas reuniões também são avaliadas e procurado melhorar às práticas relativas às informações comparativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Não está claro como a organização seleciona as informações comparativas. - Não está claro se existe um método para identificar as organizações referenciais

Quadro 20: PF/OM da Gestão das Informações Comparativas

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 5 Informações e Conhecimento	Item: 5.3 Gestão do Capital Intelectual
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + O capital intelectual é identificado na admissão. Não existe método de medição e avaliação do mesmo. + A organização desenvolve o capital intelectual mediante inscrição em cursos e seminários. ++ O conhecimento é compartilhado, criando um ambiente saudável e prazeroso. O pensamento criativo é incentivado + Verifica se os padrões estão sendo cumpridos, mas falta um projeto específico para este caso. + Existe avaliação neste sentido mas não explicitada para este fim. 	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> + As pessoas da organização participam de eventos em suas áreas. + Os conhecimentos adquiridos pela IES são difundidos e socializados em semanas acadêmicas, simpósios, palestras, cursos de extensão e publicações em revistas especializadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não está claro como o capital intelectual é identificado e medido. - Não está claro como é feita a verificação dos padrões e práticas relativos ao capital intelectual. - Também não está claro como essas práticas são avaliadas e melhoradas.

Quadro 21: PF/OM da Gestão das Informações Comparativas

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 6 Pessoas	Item: 6.1 Sistemas de Trabalho
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
+ Avaliação de desempenho e incentivos discretos. ++ Existe acompanhamento das atividades da organização.	- Deixado o pessoal do administrativo sem qualificação e dado ênfase para o corpo docente. - Não está claro como é feita a seleção do pessoal. - Não está claro como são melhoradas as práticas e os padrões de trabalho relativos ao item.
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
+ Existe teste seletivo para o corpo docente. + Há padrão de trabalho para o corpo docente.	- Tem ocorrido falta de funcionários em alguns setores e falta de capacitação em outros - Não está claro que mecanismos são utilizados para a seleção do pessoal administrativo - Não existe um sistema de avaliação das pessoas em prática.

Quadro 22: PF/OM do Sistema de Trabalho

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 6 Pessoas	Item: 6.2. Capacitação e Desenvolvimento
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
+ Fica claro o esforço por Ter gente capacitada quando da necessidade de ampliação ou redução no quadro de funcionários	- Maior ênfase na capacitação do quadro docente - Não existe um plano de carreira para o pessoal das atividades de apoio.
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
	- As reclamações tem mostrado a falta de capacidade em alguns setores - Não está claro qual a metodologia de desenvolvimento das pessoas. - O plano de carreira ainda não foi implementado

Quadro 23: PF/OM do Sistema de Capacitação e Desenvolvimento

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 6 Pessoas	Item: 6.3 Qualidade de Vida
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> + Existe preocupação com a segurança dos funcionários, como a CIPA ++ Existe interação com todos para saber dos problemas + Existe equipamentos necessários para a segurança no trabalho + Há busca de melhora contínua e espaço para crescimento intelectual e desenvolvimento humano. 	- Não está claro como a organização mantém um bom clima organizacional
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
+ O trabalho não oferece grandes riscos.	

Quadro 24: PF/OM do Sistema de Qualidade de Vida

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 7 Processos	Item: 7.1 Gestão de Processos relativos ao Produto
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
<ul style="list-style-type: none"> ++ Os cursos são projetados para atender à demanda da sociedade. + Cumpre com o prometido, incluindo prazos. ++ Há uma comissão para avaliar e tratar os problemas dos processos de produção. ++ Os processos são analisados e melhorados. 	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
<ul style="list-style-type: none"> ++ Existe adequação produto / cliente + Através do trabalho dos coordenadores + Existe acompanhamento das atividades pelas respectivas chefias + Fazem-se encontros e seminários para discutir os padrões e as práticas + Existem estudos para implementar melhorias. 	- Não está claro como a avaliação das práticas de gestão é feita..

Quadro 25: PF/OM do Sistema de Gestão de Processos relativos ao Produto

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 7 Processos	Item: 7.2 Gestão de Processos de Apoio
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
+ Existem métodos melhorados constantemente + Existe acompanhamento e melhoria dos processos	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
+ As reuniões de trabalho procuram atender as partes necessitadas de apoio	- - Não está claro quais os métodos utilizados para gerir os processos de apoio - - Não está claro como o é feito gerenciamento dos processos de apoio. - - Não está claro como os processos de apoio são melhorados e as não-conformidades são tratadas - - Não está claro se existem padrões de trabalho para a maioria dos processos de apoio

Quadro 26: PF/OM do Sistema de Gestão de Processos de Apoio

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003
Critério: 7 Processos	Item: 7.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores
Pontos Fortes – Alunos	Oportunidades de Melhoria - Alunos
+ Leva-se em conta a qualidade dos produtos + Existe um canal de relacionamento com o fornecedor e parceria priorizando as compras com os mesmos ++ Acompanha-se as atividades de compras.	
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores
+ Os fornecedores são selecionados pela qualidade de seus produtos / serviços.	- Não está claro como os requisitos são informados aos fornecedores e se seu desempenho é avaliado. - Não está claro se existe alguma ação no sentido de melhorar o desempenho dos fornecedores - Não está claro se existem padrões de trabalho estabelecidos relativos às práticas dos fornecedores

Quadro 27: PF/OM do Sistema de Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

IES: Faculdade União das Américas	Período: Ago / set de 2003	
Critério: 7 Processos	Item: 7.4 Gestão Econômico Financeira	
++ Existe um direcionamento do investimento. ++ Há investimentos constantes. ++ Há controle sobre o financeiro ++ Houve investimento em equipamento para melhorar essa área.		
Pontos Fortes – Coordenadores	Oportunidades de Melhoria - Coordenadores	
+ Os recursos para as necessidades operacionais e equilíbrio financeiro são assegurados pela organização. + Os recursos para investimento são definidos para cumprir as estratégias. + Existe um controle das práticas financeiras para cumprir a legislação.	- Não está claro quais os aspectos que causam impactos na sustentabilidade do negócio e como eles são gerenciados - Não está claro como os riscos relativos aos investimentos são dimensionados. - Não está claro como os padrões e práticas de gestão relativos à gestão econômica são avaliados e melhorados.	
Legenda - Níveis das Justificativas:	++ + - --	Ponto Muito Forte Ponto Forte Oportunidade de Melhoria Grande Oportunidade de Melhoria

Quadro 28: PF/OM do Sistemas de Gestão Econômico Financeira

APÊNDICE N – Tratamento dos Dados Quantitativos de Avaliação da Eficácia do Modelo

Tabela 19: Dados Quantitativos da Eficácia do Modelo

IES: Faculdade União das Américas		Período: Setembro de 2003		
Questão	Alternativas	Alunos (13)	Coord. (8)	Total
1. Pelo que Você conhece, a aplicação do modelo da FPNQ, com base na avaliação da gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES?	Sim, totalmente	10	3	13
	Sim, parcialmente	3	5	8
	Não favorece	0	0	0
	Sem opinião formada	0	0	0
2. Pelo que foi visto neste trabalho, Você é favorável que uma IES particular crie um modelo de avaliação e melhoria da qualidade, utilizando-se dos Primeiros Passos para a Excelência?	Sim, totalmente	10	4	14
	Sim, parcialmente	2	4	6
	Não sou favorável	1	0	1
	Sem opinião formada	0	0	0
3. Você considera que o modelo aplicado na Uniamérica foi válido, como fase inicial?	Sim, totalmente	2	5	7
	Sim, parcialmente	10	3	13
	De maneira nenhuma	1	0	1
	Sem opinião formada	0	0	0
4. Caso a Uniamérica decida implantar sua auto-avaliação seguindo este modelo, Você gostaria de participar?	Sim, totalmente	5	3	8
	Sim, parcialmente	6	5	11
	De maneira nenhuma	1	0	1
	Sem opinião formada	1	0	1
População Pesquisada (100%)		13	8	21

Legenda: Coord. = Coordenadores

APÊNDICE O - Tratamento dos Dados Qualitativos de Avaliação da Eficácia do Modelo

IES: Faculdade União das Américas		Período: Setembro de 2003	
Questões	Justificativas		
	Alunos	Coordenadores	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, pois avalia de forma global a instituição • Parcialmente, nem sempre podemos confiar totalmente nas avaliações. • Sim, devido o esclarecimento dos setores da instituição existe melhora do andamento das funções. • Sim, com base nos resultados da pesquisa pode-se mudar totalmente toda a falha que por ventura se detecte no sistema de uma IES • Todas as instituições devem buscar essa qualidade e essa excelência. • Acredito que as IES são organizações que precisam adotar uma prática permanente na busca da qualidade, uma vez que são destinadas à formação de pessoas. • Sim, porque com a implantação da gestão, são verificados todos os erros que ocorrem e podem ser melhorados. • Parcialmente, porque toda a pesquisa não tem confiabilidade 100%, por muitas pessoas não terem o conhecimento necessário para formar uma opinião considerável. • Quando uma instituição avalia seu desenvolvimento e descobre falhas, tem condições de repará-las, buscando assim a excelência da qualidade. • Podem ser avaliados itens que precisam ser melhorados, buscando assim a qualidade na organização. • Se houver o comprometimento da alta direção, a gestão implantada melhora os trâmites na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece, desde que seja bem executado. • Embora eu não tenha desenvolvido todos os critérios, acho favorável. • Penso que se aplica bem e melhora qualitativamente os aspectos administrativos, mas não contribui muito para as questões pedagógicas que são fundamentais para a qualidade da IES • Do modelo de gestão operacionalizado depende o desempenho da instituição, por isto avaliar a gestão é de providencial importância. 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, desde que as pessoas envolvidas estejam cientes do que estão fazendo. • Como foi encontradas algumas falhas na primeira pesquisa, em alguns fundamentos, devemos nos aprofundar mais nas próximas. • Sim, porque é uma busca gradativa para alcançar a excelência. • Todos os processos devem sempre buscar a melhoria contínua, em busca da qualidade e excelência. • Sim, os parâmetros da FPNQ aplicam-se facilmente às IES. • Sim, é importante pois a IES busca a excelência. • Desde que as pessoas envolvidas nesta implantação tenham conhecimento e consciência do que é FPNQ. • Sim, porque tem de partir de algum ponto e este é um ponto de partida. • Uma IES particular tem que buscar a qualidade, pois tem que competir com as demais IES. • Minha opinião era de implantar a qualidade total com outra ferramenta e futuramente participar do PNO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acredito que é um mecanismo avaliativo que "força" a instituição a identificar seus problemas através de seus resultados • Sim, como instrumento adaptado às necessidades da IES. • Apesar de ser interessante, alguns dos itens de avaliação não são próprios para a aplicação em IES. • Penso que se aplica bem e melhora qualitativamente os aspectos administrativos, mas não contribui muito para as questões pedagógicas que são fundamentais para a qualidade da IES • Sou plenamente favorável. Uma IES, de qualquer natureza jurídica, deve avaliar suas ações, buscando superar suas dificuldades e firmar seus pontos fortes. 	

Continua

Quadro 29: Justificativas da Avaliação da Eficácia do Modelo na Uniamérica

Continuação

3	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialmente, Foi pouco esclarecedor e houve questões muito vagas perguntadas à pessoas não envolvidas naquelas atividades. • Só desta forma nós estamos interagindo com a instituição. • Porque avalia desde os recursos humanos, estrutura organizacional, coordenadores e professores. • Apesar da faculdade não estar preparada para ser avaliada. • É importante a cooperação de todos, em busca dessa qualidade. • A Uniamérica é uma instituição em processo de formação. Alguns critérios ainda não se aplicam, ou simplesmente ainda não podem ser avaliados. • Parcialmente, porque há necessidade de se fazer alguma coisa neste sentido. • Em alguns pontos a avaliação ficou um tanto confusa. • Faltou esclarecimento para os alunos com relação à alguns itens. • A avaliação foi feita apenas com dois grupos e ficou distorcida em alguns aspectos, porque os coordenadores não tiveram informações suficientes em todas as áreas e nós só questionamos a Reitora. • As pessoas não tinham subsídios para responder as avaliações, sendo que o "achismo" não pode ser ponto de referência para nenhuma aplicação de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelas discussões realizadas, acredito que os diagnósticos apresentados por todos foram amplamente positivos. • Parcialmente, porque não temos como avaliá-lo em sua totalidade. • Em partes, devido o fato de a Uniamérica ser uma instituição nova, não podendo ser aplicado em sua totalidade. • Penso que foi importante para levantar algumas questões centrais para a instituição. • Como início de um trabalho de avaliação e acompanhamento de nossas ações, considero muito válido
4	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, porém ficou alguma coisa sem nexos nas nossas avaliações, porque não estamos totalmente ligados à instituição. • Depende da disponibilidade de tempo e da forma que será seguida. • Para que eu possa testar o meu conhecimento, informações e visão crítica para poder ajudar a instituição. • Sim, pois é um aprendizado na carreira acadêmica. Agrega um conhecimento a mais em minha formação. • Sou favorável a esse modelo de gestão e me disponho a participar, pois sou simpatizante do assunto e acredito que o caminho da excelência deve ser percorrido. • Gostaria de participar, mas não me envolver totalmente. Seria legal a participação dos alunos. • Gostaria desde que tivesse uma base mais firme buscando mais conhecimento sobre o assunto. • Já estamos participando. • Se estivesse dispondo de tempo, com certeza participaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, porque todo o diagnóstico avaliativo força, necessariamente, algumas reflexões, portanto é extremamente importante para o próprio desenvolvimento de cada curso. • No que me compete, estarei pronta a colaborar, pois acho ser meu dever como membro desta instituição. • Sim, contanto que seja levado em consideração os itens voltados para uma IES. • Parcialmente, pois gostaria de participar mais efetivamente das discussões pedagógicas. • Sim, participaria e acredito que todos os demais setores também devem ser envolvidos.

Quadro 29: Justificativas da Avaliação da Eficácia do Modelo na Uniamérica

APÊNDICE P - Resultados Quantitativos da IES

Tabela 20: Pontuação Geral da IES por Itens

IES: Faculdade União das Américas			Período: Setembro de 2003				
Item	Alunos	%	Coordenadores	%	Pontuação Máxima Possível	Média Atribuída	%
1.1 Sistema de Liderança	6	40	4,5	30	15	5,25	35,0
1.2 Cultura da Excelência	10	50	10	50	20	10	50,0
1.3 Análise do Desempenho Global	7,5	50	3	20	15	5,25	35,0
2.1 Formulação das Estratégias	7,5	50	6	40	15	6,75	45,0
2.2 Descobramento das Estratégias	7,5	50	4,5	30	15	6	40,0
2.3 Planejamento da Medição do Desempenho	9	60	6	40	15	7,5	50,0
3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado	13,5	90	10,5	70	15	12	80,0
3.2 Relacionamento com Clientes	7,5	50	7,5	50	15	7,5	50,0
4.1 Responsabilidade Sócio Ambiental	6	40	9	60	15	7,5	50,0
4.2 Ética e Desenvolvimento Social	4,5	30	6	40	15	5,25	35,0
5.1 Gestão das Informações da Organização	5	50	7	70	10	6	60,0
5.2 Gestão das Informações Comparativas	4	40	5	50	10	4,5	45,0
5.3 Gestão do Capital Intelectual	6	60	5	50	10	5,5	55,0
6.1 Sistemas de Trabalho	7,5	50	6	40	15	6,75	45,0
6.2 Capacitação e Desenvolvimento	4,5	30	3	20	15	3,75	25,0
6.3 Qualidade de Vida	9	60	7,5	50	15	8,25	55,0
7.1 Gestão de Processos Relativos Produto	12	80	12	80	15	12	80,0
7.2 Gestão de Processos de Apoio	5	50	0	0	10	2,5	25,0
7.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores	8	80	2	20	10	5	50,0
7.4 Gestão de Económico-financeira	10	100	4	40	10	7	70,0
TOTAIS	150	54,5	118,5	43,1	275	134,25	48,8

Tabela 21: Síntese da Pontuação IES

IES: Faculdade União das Américas			Período: Setembro de 2003				
Critério	Alunos	%	Coordenadores	%	Máxima Possível	Média Atribuída	%
1 Liderança	23,5	47	17,5	35	50	20,5	41,0
2 Estratégias e Planos	24	53	16,5	37	45	20,25	45,0
3 Clientes	21	70	18	60	30	19,5	65,0
4 Sociedade	10,5	35	15	50	30	12,75	42,5
5 Informações e Conhecimento	15	50	17	57	30	16	53,3
6 Pessoas	21	47	16,5	37	45	18,75	41,7
7 Processos	35	78	18	40	45	26,5	58,9
TOTAIS	150	55	118,5	43	275	134,25	48,8

APÊNDICE Q – Resultados Gerais de Avaliação da Eficácia do Modelo

Tabela 22: Resultados Quantitativos da Eficácia do Modelo na IES

IES: Faculdade União das Américas		Período: Setembro de 2003					
Questão	Alternativas	Alunos (13)	Alunos %	Coord. (8)	Coord. %	Total	Média %
1. Pelo que Você conhece, a aplicação do modelo da FPNO, com base na avaliação da gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da excelência nas IES?	Sim, totalmente	10	76,92	3	37,50	13	57,2
	Sim, parcialmente	3	23,08	5	62,50	8	42,8
	Não favorece	0	0,00	0	0,00	0	0,0
	Sem opinião formada	0	0,00	0	0,00	0	0,0
2. Pelo que foi visto neste trabalho, Você é favorável que uma IES particular crie um modelo de avaliação e melhoria da qualidade, utilizando-se dos Primeiros Passos para a Excelência?	Sim, totalmente	10	76,92	4	50,00	14	63,5
	Sim, parcialmente	2	15,38	4	50,00	6	32,7
	Não sou favorável	1	7,69	0	0,00	1	3,8
	Sem opinião formada	0	0,00	0	0,00	0	0,0
3. Você considera que o modelo aplicado na Uniamérica foi válido, como fase inicial?	Sim, totalmente	2	15,38	5	62,50	7	38,9
	Sim, parcialmente	10	76,92	3	37,50	13	57,2
	De maneira nenhuma	1	7,69	0	0,00	1	3,8
	Sem opinião formada	0	0,00	0	0,00	0	0,0
4. Caso a Uniamérica decida implantar sua auto-avaliação seguindo este modelo, Você gostaria de participar?	Sim, totalmente	5	38,46	3	37,50	8	38,0
	Sim, parcialmente	6	46,15	5	62,50	11	54,3
	De maneira nenhuma	1	7,69	0	0,00	1	3,8
	Sem opinião formada	1	7,69	0	0,00	1	3,8
População Pesquisada (100%)		13	100	8	100	21	100

Legenda: Coord. = Coordenadores