

EXCELÊNCIA NA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DA GESTÃO EDUCACIONAL E EMPRESARIAL

EXCELLENCE IN PERFORMANCE MEASUREMENT: AN ANALYSIS OF EDUCATIONAL AND BUSINESS MANAGEMENT

Clandia Maffini Gomes

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo

Endereço: Rua Floriano Peixoto, 1184, 5º andar. Centro. 97.015-372 - Santa Maria, RS - Brasil

Telefone: (55) 3220 9000 Ramal: 296 Fax: (55) 3220 9296

Email: clandiamg@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2010827580929023>

Alberto Souza Schmidt

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Endereço: Av. Roraima, s/n, Camobi. 97095-200 - Santa Maria, RS - Brasil

Telefone: (55) 32208619 Ramal: 8442 Fax: (55) 32208619

Email: albertoschmidt56@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2214080795054032>

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Doutora pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Endereço: Rua Floriano Peixoto 1185. Centro. 97.015-110 - Santa Maria, RS - Brasil

Telefone: (55) 2223444 Ramal: 297 Fax: (55) 2226699

Email: lucia.rejane@hotmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6101538332418762>

Vítor Francisco Schuch Jr

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Campinas

Endereço: Rua Floriano Peixoto, 1184 - 5º andar. Centro. Cep 97.015-372 - Santa Maria, RS - Brasil

Telefone: (55) 3220 9316

Email: vfschuch@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5509931124719954>

Alexander Souza Block

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria

Endereço: Rua Floriano Peixoto, 1184, 5º andar. Centro. 97.015-372 - Santa Maria, RS - Brasil

Telefone: (55) 3220 9000 Ramal: 296 Fax: (55) 3220 9296

Email: lexblock@hotmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7624948274295377>

Data de submissão: 15 Set. 2011. **Data de aprovação:** 30 Out. 2011. **Data da publicação:** 19 Dez. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

O estudo tem por objetivo analisar a convergência entre os modelos de mensuração do desempenho da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (Critérios de Excelência) e do Ministério de Educação – MEC (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES) e, através dessa convergência, demonstrar que se pode utilizar de ambos os modelos para aperfeiçoar a gestão das instituições de ensino superior. O SINAES tem foco pedagógico e busca a eficiência acadêmica, enquanto que os Critérios de Excelência têm foco empresarial na busca de resultados. As variáveis analisadas estão relacionadas aos critérios de qualidade da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ e do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES do MEC. Os resultados da análise evidenciaram uma convergência entre os dois critérios de avaliação. A análise de compatibilização delineada demonstra que os dois mecanismos de avaliação podem ser utilizados simultaneamente nas instituições de ensino superior, permitindo um diagnóstico ainda mais completo da instituição.

Palavras-Chaves: Critérios de Excelência; Mensuração do desempenho. Gestão educacional. Gestão empresarial.

Abstract

The study aims to examine the convergence between the models for measuring the performance of the National Foundation for Quality - FNQ (Criteria for Excellence) and the Ministry of Education - MEC (National System of Higher Education Assessment - SINAES), and through this convergence we can demonstrate the use of both models to improve the management of higher education institutions. The SINAES, used to evaluate the institutions of higher education, has focused teaching and search the efficiency of a management dedicated to this goal, while the Standard of Excellence has focused business, results of the search and address issues directly aimed at that goal. The variables analyzed, are related to the quality criteria of FNQ and the National System for the Evaluation of Higher Education - SINAES of MEC. The results of the analysis showed a convergence between the two criteria. The analysis of compatibility outlined demonstrates that the two mechanisms of evaluation can be used both in higher education institutions, enabling a more complete diagnosis of the institution.

Key words: Criteria for Excellence. Performance measuring. Education management. Business management.

1. INTRODUÇÃO

A demanda por cursos em nível superior no Brasil vem aumentando nas últimas décadas, resultando no crescimento das Instituições de Ensino Superior – IES. O número de matrículas no ensino superior aumentou em 62,2% no período de 1996 a 2001. Esse resultado deve-se principalmente à proliferação de IES privadas, ocorrida na última década (SABIA e ROSSINHOLI, 2005). A competitividade crescente nos diversos mercados atinge também a área educacional, levando as Instituições de Ensino Superior a acompanharem o ambiente competitivo, efetuando melhorias nos serviços prestados aos acadêmicos. Kotler e Fox (1994) afirmam que a educação deixou de ser vista de forma exclusivamente pedagógica, mas também como um empreendimento com grandes oportunidades de crescimento.

A atividade educacional é percebida como um dos setores fortalecidos pela globalização, pelo avanço tecnológico e pela nova estrutura geodemográfica, entre outras mudanças. Diante de um cenário promissor, torna-se importante visualizar as oportunidades e gerenciar estratégias para implementar mudanças organizacionais através do aprendizado institucional (FARIAS FILHO e BEZERRA, 2002).

Por outro lado, Mattos (1997) e Trigueiro (2000) argumentam que definir padrões de qualidade de gestão nas organizações universitárias é um desafio, tendo em vista a pluralidade de aspectos a considerar, o tempo despendido na formatação do produto, assim como os recursos humanos envolvidos. Trindade (1999) acrescenta que um dos desafios centrais da universidade latino-americana é entender como estabelecer o equilíbrio entre qualidade, pertinência e equidade.

O uso de mecanismos de avaliação passa a ter um importante papel na gestão dessas diversidades. Nesse sentido, CEA (2003) propõe a avaliação sistêmica da instituição com ênfase na missão e na responsabilidade social. Mezomo (1997) destaca que a avaliação torna-se mais do que uma ferramenta na busca de provas de que a escola possui qualidade. Para o autor, a avaliação serve como um indicador de que a IES está cumprindo com a sua missão junto aos *stakeholders*, através da verificação do nível de satisfação dos clientes (diretores, professores, funcionários, alunos, familiares, comunidade e o próprio país) em relação aos serviços oferecidos.

Na busca da construção de instrumentos de avaliação de Instituições de Ensino Superior, o Ministério da Educação (MEC) propôs por meio da Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior o *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES*. O objetivo central do MEC ao propor o novo sistema consiste na integração dos vários instrumentos de avaliação existente visando à geração de indicadores de avaliação representativos e capazes de gerar parâmetros de confiabilidade baseados na geração de séries temporais.

Do mesmo modo, no meio empresarial, em 1991 foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com a missão de 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.

As instituições empresariais carecem de referenciais de excelência na gestão, cujas práticas orientem a apropriação de melhorias na atividade gerencial. Nesse contexto, o Prêmio Nacional da Qualidade, consolida-se como um modelo bem sucedido de avaliação organizacional no Brasil. Por outro lado, as IES são submetidas ao SINAES para a avaliação junto ao Ministério da Educação. Tachizawa e Andrade (1999) destacam a importância de avaliação das instituições de ensino e aponta os Critérios de Excelência do PNQ como a ferramenta indicada para isto.

Dessa maneira, as instituições de ensino dispõem de dois mecanismos de avaliação distintos, de reconhecida validade, para realizarem sua avaliação institucional. A partir daí, o estudo objetiva analisar a convergência entre os modelos de critérios de excelência da FNQ e o SINAES do Ministério de Educação e buscar a compatibilização das dimensões do SINAES com os critérios da FNQ. Inicialmente é apresentado o marco teórico relativo ao tema e o método utilizado para a elaboração do estudo. Os aspectos relacionados à compatibilização são destacados na seção de resultados por fim são descritas nas considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas, as Instituições de Ensino Superior passaram por significativas modificações. Finger (1997) coloca que a gestão das organizações acadêmicas no Brasil sempre foi tratada com uma visão burocrática, no entanto o desenvolvimento do setor passou a exigir mecanismos de gestão mais eficientes. Xavier (1997) destaca a necessidade de se repensar as IES, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente que operam.

O Exame Nacional de Cursos (PROVÃO), instituído pelo Ministério da Educação na década de 90, teve um papel importante no desenvolvimento do ensino superior brasileiro. Com isso, o Ministério da Educação tem interferido positivamente na educação superior nos últimos anos (TRIGUEIRO, 2000).

A grande força motriz do processo de modificações no ensino superior vem da IES particulares, que buscam novos nichos de mercado através de parcerias com o terceiro setor em ações de interesse social (TRIGUEIRO, 2000). O autor coloca que o Ministério da Educação é favorável ao crescimento das IES particulares para atender à demanda excedente, privada do ensino público. Mas para isto acontecer, essas 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.

A Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior, CEA (2003), também destaca a importância do setor privado, que já oferece a maior parte das vagas na educação superior e tem um papel relevante a cumprir. No entanto, ressalva que o setor privado deve respeitar os parâmetros de qualidade estabelecidos pelos sistemas de ensino.

O debate sobre a qualidade do ensino superior tem tido grande espaço na academia, visto que, para tratar de qualidade em universidades, necessita-se de cautela para não incorrer nos simplismos ingênuos diante da complexidade que envolve. Finger et. al. (1997) coloca que 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. Dessa forma, o autor coloca que a Universidade busca desempenhos satisfatórios em suas atividades-fim, de modo a garantir um alto padrão de qualidade de serviço à sociedade.

Buarque (1994) coloca a qualidade como um atributo básico das universidades, acrescentando ainda que a quantidade da qualidade não basta, é preciso qualificar a qualidade. Para Mezomo (1994) 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.

O processo de avaliação é definido pelo CEA (2003, p. 65) como 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.”

Dessa forma, as IES estão diante de desafio impostos pelas novas exigências do mercado e principalmente dos órgãos reguladores, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, responsável pela avaliação dos cursos de nível superior no Brasil.

Palharini (1999), em 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;
- necessidade de garantir maior envolvimento.

Os aspectos acima mencionados evidenciam que a avaliação não está atingindo o grau de eficiência necessário para uma eficácia satisfatória de todo o processo. 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.

O panorama que se forma para o futuro das IES não corresponde apenas à obrigatoriedade de atender aos requisitos legais, e sim desenvolver 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 (SANTOR, 2003). As mudanças na legislação que regulamentam a educação superior têm interferido nas IES, públicas e privadas, exigindo melhorias em sua gestão e maior eficácia em seus resultados. Um exemplo dessas mudanças é a obrigatoriedade das IES procederem a avaliações internas de sua gestão. O documento do CEA (2003) considera como premissa do sistema de avaliação a obrigatoriedade de cada IES proceder a sua autoavaliação com resultados anuais e ciclos de três anos.

A avaliação das IES foi oficializada no Brasil pelo art. 16 do Decreto 3.860, o qual 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. O Art. 46 da LDB detalha o caráter periódico dos processos de autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento e reconhecimento de IES. Para proceder a essa avaliação, o governo brasileiro estabeleceu o SINAES.

2.1 O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES

Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2004).

Segundo o Ministério da Educação (2004) os princípios fundamentais do SINAES são:

- responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- reconhecimento da diversidade do sistema;
- respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- globalidade, isso é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada;
- continuidade do processo avaliativo.

O SINAES contempla 10 dimensões de avaliação, sendo que cada dimensão possui um peso dentro da escala de avaliação, conforme o QUADRO 1:

QUADRO 1 - Critérios de Avaliação do SINAES

Dimensões de Avaliação	Peso
Missão e o plano de desenvolvimento institucional	05
A política para o ensino, a pesquisa, pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades	30
A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultura	10
A comunicação com a sociedade	05
As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho	20
Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios	5
Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	10
Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional	05
Políticas de atendimento institucional	05
Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior	05

Fonte: Ministério da Educação, 2004

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), sistemas de avaliação, como o SINAES, são indispensáveis para a criação de indicadores para acompanhar os resultados das ações dos gestores. Segundo os autores, servem como instrumentos sinalizadores dos pontos fortes e das possíveis melhorias, sugerindo atenção especial no processo de ensino-aprendizagem das instituições de ensino.

Na acepção de Ristoff (1999), a utilização de atos avaliativos depende de um conjunto de valores acadêmicos, atitudes e formas coletivas de conduta. Esse 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.

2.2 Os Prêmios de Qualidade da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ

Os conceitos de qualidade total passaram a ser utilizados como base para constituir métodos de avaliação dos resultados nas organizações. Esses métodos deram origem aos prêmios de excelência em gestão existentes atualmente em diversos países (FNQ, 2006).

Os prêmios de qualidade são instrumentos formais que estabelecem entre seus objetivos a melhoria da qualidade de empresas e instituições. Esses instrumentos caracterizam-se pela troca de informações e conhecimentos de gestão, servem como projeção organizacional, como reconhecimento de suas práticas em nível de excelência (SANTOR, 2003). Brown (1995) acrescenta que o maior benefício dos prêmios de qualidade 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.

Os prêmios de qualidade tiveram sua origem no Japão por meio do Prêmio Deming e nos Estados Unidos por meio do Prêmio Malcolm Baldrige (JURAN e GRAYNA, 1993; BROWN, 1995). No Brasil, a premiação foi nomeada Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, e teve início em 1991, sob o comando da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), criada neste mesmo ano por 39 organizações públicas e privadas. De acordo com a FNQ (2006), o PNQ possui como principal objetivo promover a melhoria da competitividade organizacional, possibilitando às empresas uma compreensão das especificações necessárias para se alcançar a excelência.

Os gráficos da FIG. 1, demonstram a evolução do faturamento das empresas brasileiras dos setores de indústria, serviços e comércio que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em comparação com a evolução do respectivo setor.

Os critérios de excelência PNQ foram criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado. Também representam uma evolução dos critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e do Prêmio Deming, com contribuições incorporadas, da *European Foundation for Quality Management* - EFQM, entre outros (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999). Para os autores, o modelo de avaliação da FNQ serve como forma de melhorar a qualidade das IES, por constituir-se numa base consistente para a melhoria da competitividade nas organizações.

Segundo FPNQ (2002), 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.

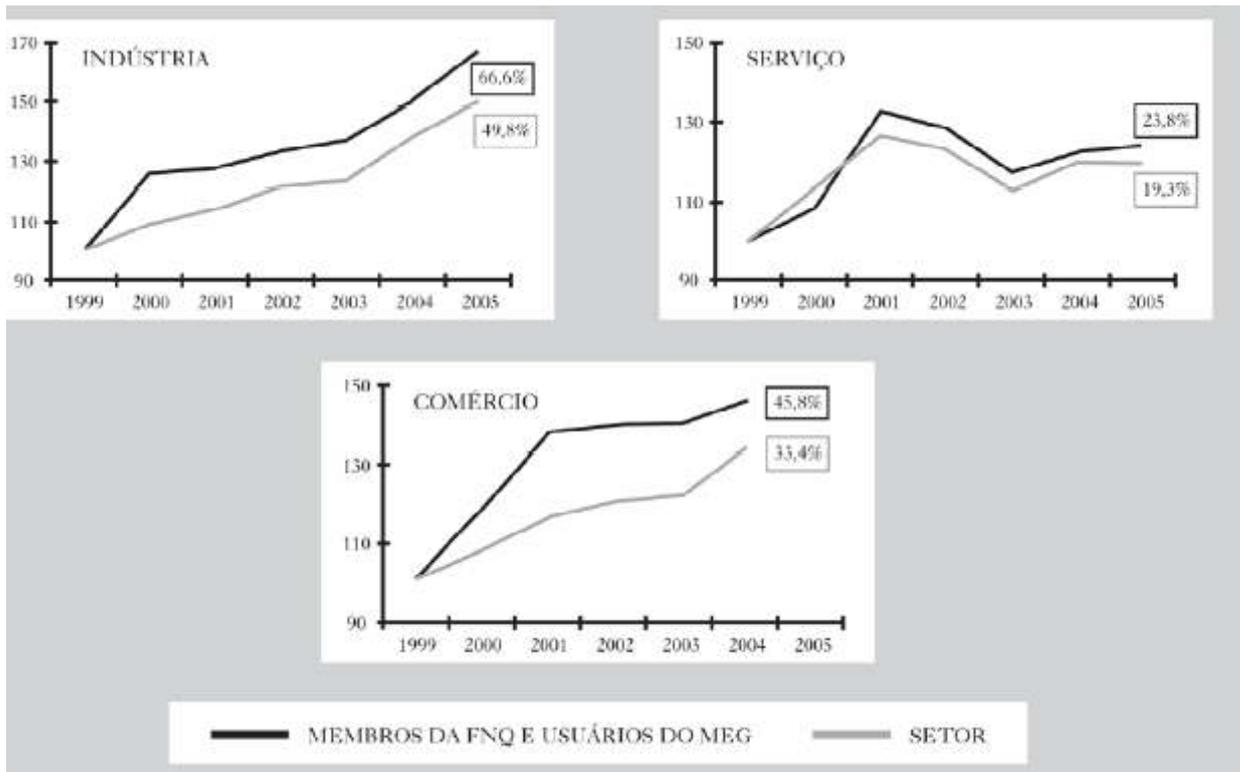


FIGURA 1: Evolução das organizações usuárias do MEG.
Fonte: Serasa 2006

Os Critérios de Excelência dividem-se em oito itens e se subdividem em 27 subitens, 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, conforme modelo apresentado na FIG. 2 (FPNQ, 2002).

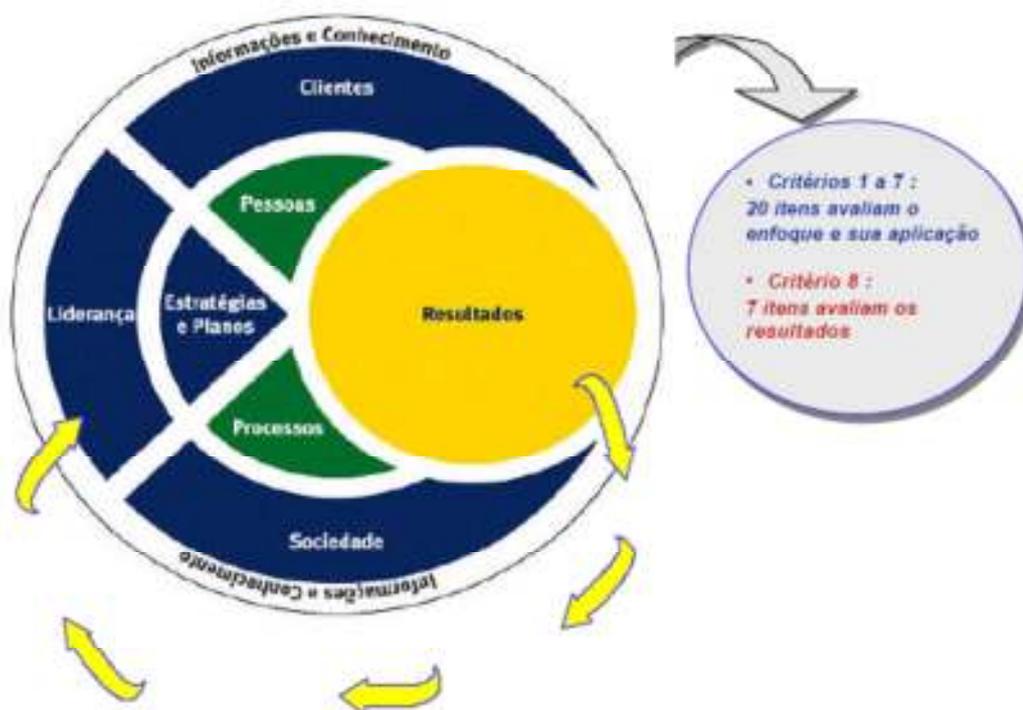


FIGURA 2: Modelo de Critérios de Excelência
Fonte: FPNQ, 2002

A TAB. 1 apresenta os oito critérios de excelência e as pontuações máximas de avaliação para os Primeiros Passos para a Excelência do PNQ:

TABELA 1 - Critérios de Excelência e Régua de Pontuações

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	10	
	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

Fonte: FPNQ, 2002

Assim como o PNQ, os diversos prêmios de qualidade existentes em diferentes países, em sua maioria, são modelos genéricos, sem levar em consideração distinção de setor. No entanto, o Prêmio Malcolm Baldrige apresenta algumas segmentações por setor, inclusive com um modelo específico para a área educacional. Seguindo Calhoun (2002); Baldrige National Quality Program (2007), o Prêmio possui um framework de critérios para a excelência em desempenho em educação. O foco dos valores e conceitos desse framework está dividido em sete categorias:

- liderança;
- planejamento estratégico;
- estudante, *Stakeholder*, e foco de mercado;
- gerenciamento de medição, análise e conhecimento;
- foco na força de trabalho;
- gerenciamento dos processos;
- resultados.

Na aceção do Baldrige National Quality Program (2007), os critérios do Prêmio Malcom Baldrige para educação adaptam vários conceitos importantes da área da educação. Destaca-se o foco primário em ensino e aprendizagem, tendo os alunos como principais clientes das organizações de educação, contudo sem deixar de lado outras partes

interessadas, como pais, empregadores, outras escolas e a comunidade. O conceito de excelência para a educação inclui uma avaliação estratégica bem concebida e executada e principais medidas e indicadores de desempenho voltados para a aprendizagem.

As características-chaves dos critérios referentes ao modelo específico da educação possuem foco no critério resultado (CALHOUN, 2002). Para a autora, os critérios focos nas principais áreas da organização passam pela avaliação dos:

- 1- resultados do aprendizado dos alunos;
- 2- resultados do foco no estudante e nos *stakeholders*;
- 3- resultados financeiro, orçamentário e de mercado;
- 4- resultados da força de trabalho;
- 5- resultados da eficácia operacional;
- 6- resultados da liderança, incluindo governança e responsabilidade social.

Na concepção do prêmio, os critérios são concebidos para ajudar as organizações na utilização de uma abordagem integrada para o desempenho organizacional, visando, como resultado, a uma melhoria de valor aos estudantes e interessados, contribuindo para a qualidade da educação e estabilidade organizacional, melhoria da eficácia e aprendizagem organizacional e pessoal (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2007). Portanto o prêmio propõe uma abordagem voltada para educação, porém enraizada na gestão empresarial.

3. MÉTODO

No nível epistemológico, o presente estudo possui um corte transversal por meio de uma abordagem qualitativa, visando a prover critérios e compreensão acerca dos modelos de critérios de excelência da FNQ e do SINAES do MEC. Esse tipo de abordagem é utilizado, sobretudo, para descobrir e refinar as questões de pesquisa e com frequência está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como descrições e observações (SAMPLIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

Quanto à definição da pesquisa realizada, esta é caracterizada como descritiva. Para Mattar (1996), a pesquisa descritiva tem aplicação, quando se pretende descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenha determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

A análise dos dados deu-se por meio da integração dos dados coletados junto a FNQ e ao SINAES, buscando um modelo de avaliação de excelência para Instituições de Ensino Superior, conforme o modelo conceitual apresentado na FIG. 3:

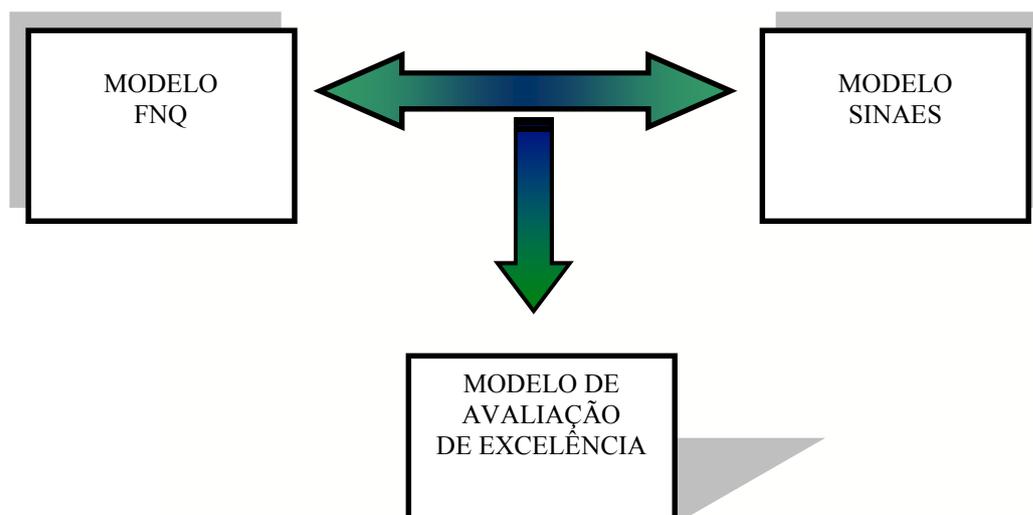


FIGURA 3 – Modelo conceitual
Fonte: Elaborado pelos autores

Para a realização do presente estudo, as variáveis analisadas são os critérios de qualidade da FNQ e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES do Ministério de Educação. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa teórica visto que esta tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno (OLIVEIRA, 1997). Esse método permite explorar não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas nas quais os problemas não se cristalizaram suficientemente, proporcionando o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (MARCONI e LAKATOS, 2002).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados esta dividida em duas partes. A primeira aborda a compatibilização das dimensões / SINAES com os critérios e a segunda faz uma discussão dos resultados.

4.1 Compatibilização das dimensões / SINAES com os critérios

Seguindo o modelo conceitual proposto no método do trabalho, a seguir é apresentada, no QUADRO 2, a compatibilização dos critérios de excelência da FNQ, com as dimensões da avaliação institucional do SINAES. Nesse quadro também são apresentados os fundamentos de excelência dividida nos oito critérios, enquadrando assim as dez dimensões do SINAES.

QUADRO 2 – Compatibilização dos Critérios de Excelência com o SINAES

Critério de Excelência	Dimensões da Avaliação Institucional do SINAES	Fundamentos da Excelência
Liderança 1.2 Cultura da Excelência	Dimensão 1 Missão e plano de desenvolvimento institucional.	Constância de Propósitos
Estratégias e Planos 2.1 Formulação das estratégias	Dimensão 2 Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa e demais modalidades.	Pensamento Sistêmico
Sociedade 4.1 Responsabilidade Sócio-ambiental 4.2 Ética e desenvolvimento social	Dimensão 3 Responsabilidade Social da instituição no que se refere a sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento de econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural da produção artística e do patrimônio cultural. Dimensão 4 Comunicação com a Sociedade.	Responsabilidade Social
Pessoas 6.1 Sistemas de Trabalho 6.2 Capacitação e Desenvolvimento 6.3 Qualidade de Vida	Dimensão 5 Políticas de Pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.	Valorização das Pessoas
Processos 7.1 Processos principais de negócio e processos de apoio	Dimensão 6 Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios. Dimensão 7 Infraestrutura, especialmente de ensino e de pesquisa, biblioteca.	
Informação e Conhecimento	Dimensão 8 Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.	Aprendizado Organizacional e Orientação por processos
Clientes	Dimensão 9 Política de atendimento aos estudantes.	Conhecimento sobre os clientes
Resultados 8.1 Resultados econômico-financeiros. 8.2 Resultados relativos aos clientes e mercado	Dimensão 10 Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.	Geração de Valor

Fonte: Elaborado pelos autores

Esses conceitos expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes, que buscam se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais (FNQ, 2006).

4.2. Discussão dos resultados

Na análise da compatibilização, observa-se que o primeiro critério (Liderança) examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Esse critério também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.

Em relação ao SINAES, a dimensão que se compatibiliza com o critério de Liderança é a dimensão 1, que enquadra missão e plano de desenvolvimento regional. Observa-se que essa dimensão está fortemente relacionada como o item 1.2 do critério liderança, denominado cultura de excelência, que aborda estabelecimento e atualização dos valores e princípios organizacionais.

O critério Estratégia e planos está relacionado com a dimensão 2 do SINAES, denominada Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa e demais modalidades. O critério estratégias e planos examina o processo de formulação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as diversas áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

O fundamento da excelência de pensamento sistêmico também apresenta uma compatibilização entre as dimensões e critérios apresentados, pois esse fundamento busca o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo. Dentre os critérios, o item formulação das estratégias busca informar como a organização formula suas estratégias a fim de assegurar o êxito nos negócios em longo prazo, mostrando uma forte relação entre o critério da FNQ e a dimensão apresentada.

O terceiro critério de excelência, denominado Sociedade, apresenta uma compatibilização com a dimensão 3, a qual visa a mensurar a Responsabilidade Social da instituição no que se refere a sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento de econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural da produção artística e do patrimônio cultural. Esse critério também apresenta relação com a dimensão 4, ou seja, Comunicação com a Sociedade. Essa relação é observada pelo fato de que o critério sociedade visa a examinar como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.

Na relação dos critérios com as dimensões, destaca-se o item 4.1, denominado Responsabilidade Sócio-ambiental, que promove ações visando ao desenvolvimento sustentável, e o item 4.2, denominado Ética e desenvolvimento social, ou seja, direciona esforços para o fortalecimento da sociedade. O fundamento relacionado é o de responsabilidade social, sendo a atuação ética e transparente da organização como todos os públicos, voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

O critério Pessoas examina como são proporcionadas as condições necessárias para o desenvolvimento e a utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Esse 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 das pessoas. O critério foi compatibilizado com a dimensão 5 do SINAES, que mensura políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

Os subitens relacionados à dimensão 5 são Sistemas de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento, Qualidade de Vida. Quanto ao fundamento de excelência relacionado, está a valorização das pessoas, o qual visa criar condições para que as pessoas realizem-se profissionalmente e humanamente.

O critério Processo examina como a organização identifica os processos de agregação de valor, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Esse critério está relacionado com a dimensão 6, que mensura a organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios. O critério Processos também engloba a dimensão 7, Infra-estrutura, especialmente de ensino e de pesquisa e biblioteca. Quanto a essas dimensões, não foi visualizado nenhum fundamento de excelência relacionado.

Visando a examinar a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos ativos intangíveis, o critério Informação e Conhecimento foi compatibilizado com a dimensão 8. Essa dimensão engloba Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional. Observa-se uma relação desse critério e dessa dimensão com o fundamento de excelência de Aprendizado Organizacional e Orientação por processos.

O critério Clientes visa a examinar como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhorias; e estreita seu relacionamento com os clientes, incluindo como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação. Associado a esse critério, está a dimensão 9, denominada nos SINAES de Política de atendimento aos estudantes. Destaca-se que essa dimensão também está relacionada com o fundamento de excelência sobre Conhecimento e entendimento sobre os clientes e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente.

O último critério examina os Resultados da organização, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, bem como relativos ao relacionamento com fornecedores. Esse critério está compatibilizado com a dimensão 10, Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. A dimensão também apresenta uma compatibilização com o fundamento de geração de valor, visto que este abordar o alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Os subitens referentes aos critérios que se destacam são Resultados econômico-financeiros e Resultados relativos aos clientes. Destaca-se nessa análise que, no SINAES, os itens resultados não são abordados com grande ênfase, principalmente quanto a resultados financeiros, visto que na tangente de análise de IES, a análise financeira é um tópico sensível, sendo colocado em vários casos num segundo plano em relação à qualidade de educação. Dessa forma, a compatibilização entre o sistema de avaliação do FNQ e do SINAES é dificultada devido à existência de objetivos diferenciados entre ambos os sistemas. Os critérios de excelência da FNQ apresentam um foco empresarial e o SINAES um foco pedagógico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou a convergência entre os modelos de critérios de excelência da FNQ e o SINAES do MEC e realizou a compatibilização das dimensões do SINAES com os critérios

da FNQ. Apesar da existência de diferentes propósitos entre os dois modelos de avaliação, nos quais os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ estão voltados para a avaliação e o diagnóstico da gestão de organizações de qualquer natureza, o SINAES tem como propósito avaliar somente instituições e ensino superior. Mesmo diante de propósitos distintos, os dois modelos mostraram uma forte compatibilização, na qual todos os critérios de excelência do PFNQ tiveram dimensões equivalentes aos dos SINAES.

A convergência existente e a tabela de compatibilização realizada evidenciam que os dois mecanismos de avaliação podem ser utilizados simultaneamente nas instituições de ensino superior, permitindo um diagnóstico ainda mais completo da instituição. A compatibilização também permite fazer uso do SINAES diante da régua de pontuação que os critérios de excelência do PFNQ fornecem, possibilitando uma avaliação ainda mais completa da IES, sem deixar de utilizar o SINAES, visto este ser o instrumento de avaliação oficial do Ministério de Educação nas instituições.

O estudo carrega consigo algumas limitações por ter utilizado somente de fontes teóricas. Contudo a compatibilização dos critérios da FNQ e as dimensões do SINAES abrem uma possibilidade de aplicação de estudos empíricos em instituições de ensino superior, permitindo um refinamento dos instrumentos compatibilizados e teste de possíveis pontos de divergência entre os dois instrumentos analisados. Outra contribuição significativa do estudo consiste em proporcionar uma discussão preliminar na busca da elaboração de um modelo de avaliação integrado que consolide a visão de qualidade e aprendizado comprometida com a gestão para o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

- BALDRIGE, National Quality Program. *Education criteria for performance excellence*, 2007. Disponível em <<http://www.baldrige.nist.gov>>. Acesso em 20 de nov. de 2007.
- BROWN, Mark Graham. *O sistema Baldrige da qualidade: como interpretar os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BUARQUE, Cristóvão. *A aventura da universidade*. São Paulo: UNESP, 1994.
- CALHOUN, Jacqueline M. Using the Baldrige Criteria to Manage and Assess the Performance of Your Organization. *The journal for quality & participation*. p. 45-54, summer, 2002.
- CEA, Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior. *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES*. Brasília: INEP, 2003.
- FARIAS FILHO, J. R.; BEZARRA, M J S . Sistema de gestão e os critérios de excelência do prêmio nacional da qualidade: um instrumento de avaliação para o segmento educação. In: IX SIMPEP - IX Simpósio de Engenharia de Produção, 2002, Bauru - São Paulo. *Anais do... Bauru: SIMPEP*, 2002.
- FINGER, Almeri Paulo. *Gestão de universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champanh, 1997.
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. *Cadernos de excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão*. São Paulo: FNQ, 2006
- 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.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, Frank M. *Controle da qualidade: qualidade nas diversas regiões geográficas e zonas de influência política*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

- MATTOS, Pedro Lincoln. Dissertações não acadêmicas em mestrados profissionais: isso é possível? *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.2, p.153-71, 1997.
- MEZOMO, João Catarin. *Educação e qualidade total: a escola volta às aulas*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Roteiro de auto-avaliação institucional: Orientações Gerais*. Brasília: INEP, 2004.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratando de metodologia científica: projeto de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo : Pioneira, 1997.
- PALHARINI, Francisco de Assis. *Anteprojeto de Avaliação Institucional da UFF*. Niterói: UFF, 1999.
- RISTOFF, D. A tríplice crise da universidade brasileira. In: _____. (Org.) *Universidade em ruínas: na república dos professores*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SABIA, Claudia Pereira de Pádua; ROSSINHOLI, Marisa. O trabalho de curso: desenvolvimento docente e discente nos cursos de administração. *Estudos - Revista da Faculdade de Ciências Humanas da Unimar*. n. 9, v. 1, p. 69-90, 2005.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández e LUCIO, Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2006.
- 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. *Dissertação de mestrado*. Florianópolis: UFSC, 2003.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.
- TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. *Ensino superior privado no Brasil*. Brasília: Paralelo 15, 2000.
- TRINDADE, Hélgil; *et al.* *Universidade em ruínas: na república dos professores*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- XAVIER, O.S. A educação no contexto das mudanças. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, n. 188, v. 1, p. 285-304, 1997.