

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DE IES: REFLEXÕES  
SOBRE A COMPATIBILIDADE DOS INDICADORES  
DE AVALIAÇÃO EXTERNA DO SINAES COM OS  
CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FNQ**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Regis Simeão Saldanha Fagundes**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**AVALIAÇÃO INTITUCIONAL DE IES: REFLEXÕES SOBRE A  
COMPATIBILIDADE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO  
EXTERNA DO SINAES COM OS CRITÉRIOS DE  
EXCELÊNCIA DA FNQ**

**por**

**Regis Simeão Saldanha Fagundes**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DE IES: REFLEXOES SOBRE A  
COMPATIBILIDADE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO EXTERNA  
DO SINAES COM OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FNQ**

elaborada por  
**Regis Simeão Saldanha Fagundes**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Alberto Souza Schmidt, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

**Leandro Cantorski da Rosa, Dr. (UFSM)**

**Clandia Maffini Gomes, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 22 de maio de 2009.

## DEDICATÓRIA

*Glória Patri et Fílio et Spiritui Sancto. Sicut erat in principio et nunc et semper et in saecula saeculorum. Amen.*

*Ao Deus Inominável que se manifesta como Amor Incondicional e que clama incansavelmente à humanidade.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt, meu orientador, pela sua dedicação, competência e paciência manifestadas ao longo do preparo e redação do presente trabalho. Credito a ele todas as qualidades desta dissertação. Por outro lado, as lacunas e imperfeições são devidas exclusivamente às limitações pessoais do orientando.

Agradeço à Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Leoni Pentiado Godoy pelo apoio sempre disponível e os esclarecimentos prestados ao longo das suas aulas. Ao Prof. Dr. Denis Rasquin Rabenschlag, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSM, dirijo também o meu agradecimento.

Agradeço aos demais docentes dos quais tive o privilégio de ser aluno: Prof. Dr. Leandro Cantorski da Rosa, Prof. Dr. Rolando Soliz Estrada e Prof. Dr. Leocádio José Lameira. Recebem meus agradecimentos e o meu reconhecimento.

Gostaria de dirigir um agradecimento especial aos colegas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria e aos colegas da Faculdade Integrada de Santa Maria pelo apoio e auxílio sempre constantes. Recebam meus sinceros agradecimentos pelo apoio e incentivo.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria que compartilharam comigo da grande aventura acadêmica do aprendizado e da construção do conhecimento. A vocês meu fraterno agradecimento e amizade.

A todos aqueles que de uma forma ou de outra colaboraram com este trabalho, seja fazendo críticas ou observações, seja incentivando o autor em sua tarefa produtiva. Que Deus abençoe todos vocês.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DE IES: REFLEXÕES SOBRE A COMPATIBILIDADE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO EXTERNA DO SINAES COM OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FNQ**

AUTOR: REGIS SIMEÃO SALDANHA FAGUNDES

ORIENTADOR: ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 25 de março de 2009.

Este estudo apresenta uma reflexão sobre as possibilidades de compatibilidade de dois modelos utilizados para a avaliação institucional: o componente de avaliação externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o modelo de avaliação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), tomado no nível do Compromisso com a Excelência. Ambos os modelos foram considerados em sua versão do ano de 2008. O modelo de avaliação externa do SINAES é utilizado especificamente para a avaliação das Instituições de Educação Superior (IES) no país. O modelo de avaliação da FNQ é de uso geral e suporta a avaliação de qualquer tipo de organização, seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. O objetivo geral de apresentar uma reflexão estruturada das possibilidades de compatibilidade dos modelos considerados foi atingido mediante um estudo qualitativo, cujo delineamento metodológico tomou a forma de uma análise interpretativa dos requisitos de cada modelo. Procedeu-se a identificação e o agrupamento das categorias presentes em cada item do instrumento de avaliação institucional externa SINAES. As categorias foram confrontadas individualmente com os requisitos dos Critérios de Excelência, permitindo evidenciar as similaridades e convergências. Procedeu-se um levantamento suplementar com um grupo intencional de respondentes da área da Engenharia de Produção. Este levantamento objetivou colher evidências que auxiliaram a corroborar o pressuposto inicial da compatibilidade interna dos modelos avaliativos considerados. As listas relacionais geradas pelos respondentes foram tabuladas sob a forma de matrizes binárias e esparsas, e calculou-se a matriz resultante das relações identificadas. A análise qualitativa e, subsidiariamente, o levantamento realizado, confirmou o pressuposto da compatibilidade do componente de avaliação externa do SINAES e do modelo avaliativo da FNQ, tomado no nível do Compromisso com a Excelência. Especificamente, esta compatibilidade foi evidenciada entre os itens das dimensões do primeiro e os requisitos dos critérios do segundo

Palavras-chave: avaliação da qualidade; qualidade na educação superior; SINAES; FNQ.

## **ABSTRACT**

Master Degree Dissertation  
Master Degree Program in Engineering of Production  
Federal University of Santa Maria

### **INSTITUTIONAL ASSESSMENT OF HEI: REFLECTIONS ON THE COMATIBILITY OF INDICATORS FOR EXTERNAL ASSESSMENT OF NSEHE WITH CRITERIA OF EXCELLENCE OF NQF**

AUTHOR: REGIS SIMEÃO SALDANHA FAGUNDES

ADVISER: ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Date and Place of Defense: Santa Maria, March 25, 2009.

This study presents a reflection on the possibilities of compatibility of two models used for institutional assessment: the evaluation component of the National System of Evaluation of Higher Education (NSEHE) and the model for the evaluation of the National Quality Foundation (NQF), taken in level of Commitment to Excellence. Both models were considered in their version of year 2008. The model of external assessment of the NSEHE is used specifically for the assessment of Higher Education Institutions (HEI) in the country. The model for the assessment of NQF is for general use and supports the assessment of any organization, public or private, whether for profit or not. The general objective of presenting a structured discussion of the possibilities of compatibility of the models considered was achieved through a qualitative study, whose design methodology took the form of an interpretative analysis of the requirements of each model. There was the identification and grouping of categories in each item of the instrument of institutional external assessment of NSEHE. The categories were compared individually with the requirements of the Criteria of Excellence, providing evidence the similarities and convergences. There was an additional survey with a group of respondents intentionally in the field of Engineering Production. This survey aimed to collect evidence that helped to corroborate the initial assumption of internal consistency evaluation of the models considered. The lists generated by relational respondents were tabulated in the form of binary and sparse matrices, and it was estimated the resulting matrix of relationships identified. The qualitative analysis and, alternatively, the survey confirmed the assumption of compatibility of the external assessment component of SINAES and the evaluation model of FNQ, taken at the level of Commitment to Excellence. Specifically, this compatibility was found between the items of the first and the requirements of the criteria of the second

Key-word: quality assessment; quality in high education; SINAES; PNQ.

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| QUADRO 1 – Indicadores de qualidade e suas classes .....                 | 29 |
| QUADRO 2 – Resumo dos modelos de qualidade em serviços.....              | 31 |
| QUADRO 3 – Dimensões concomitantes das IES .....                         | 34 |
| QUADRO 4 – Classificação geral dos métodos avaliativos .....             | 37 |
| QUADRO 5 – Comparação entre o PARU, CNRS, GERES e PAIUB.....             | 39 |
| QUADRO 6 – Princípios norteadores do relatório proposto pela CNRS .....  | 41 |
| QUADRO 7 – Princípios do PAIUB .....                                     | 43 |
| QUADRO 8 – Dimensões do instrumento de avaliação externa do SINAES ..... | 46 |
| QUADRO 9 – Diretrizes para atribuição de conceitos no SINAES.....        | 46 |
| QUADRO 10 – Estágios de maturidade da gestão e avaliação .....           | 48 |
| QUADRO 11 – Critérios e pontuações do Compromisso com a Excelência.....  | 48 |

## LISTA DE SIGLAS

ACE – Avaliação das Condições de Ensino

ACG – Avaliação de Cursos de Graduação

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.

AVALIES – Avaliação das Instituições de Educação Superior

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CF – Constituição Federal

CFE – Conselho Federal de Educação

CNRES – Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CPA – Comissão Própria de Avaliação

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

ENC – Exame Nacional de Cursos

FCO – Fundação Christiano Ottoni

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GERES – Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior

GQT – Gestão da Qualidade Total

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

*MBNOA – Malcolm Baldrige National Quality Award*

MBC – Movimento Brasil Competitivo

MEC – Ministério da Educação

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PARU – Programa de Avaliação da Reforma Universitária

PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

*PDCA – Plan, Do, Check and Act*

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

SESu – Secretaria de Educação Superior

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

*TQC – Total Quality Control*

*TQM – Total Quality Management*

UnB – Universidade de Brasília

USP – Universidade de São Paulo

## **LISTA DE ANEXOS**

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO A – Quadro das possibilidades de compatibilidade ..... | 102 |
| ANEXO B – Planilha de resultado do levantamento.....         | 103 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMO</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>LISTA DE QUADROS</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>LISTA DE SIGLAS</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>LISTA DE ANEXOS</b> .....  | <b>10</b> |
| <br>  |           |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>1.1 Justificativa</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>1.2 O problema de pesquisa</b> .....                               | <b>16</b> |
| <b>1.3 Objetivos</b> .....  | <b>17</b> |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....  | 17        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                                     | 17        |
| <b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....                                | <b>17</b> |
| <br>  |           |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....                                  | <b>19</b> |
| <b>2.1 A evolução do conceito de qualidade</b> .....                  | <b>19</b> |
| 2.1.1 Considerações introdutórias sobre o conceito de qualidade ..... | 19        |
| 2.1.2 Da manufatura artesanal aos processos de inspeção formal .....  | 20        |
| 2.1.3 A era do controle estatístico da qualidade .....                | 21        |
| 2.1.4 A garantia da qualidade .....                                   | 23        |
| 2.1.5 A gestão da qualidade total .....                               | 25        |
| 2.1.6 O movimento da qualidade no Brasil .....                        | 25        |
| 2.1.7 A sistematização dos conceitos de qualidade .....               | 26        |
| <b>2.2 As dimensões e a avaliação da qualidade</b> .....              | <b>27</b> |
| <b>2.3 A qualidade em serviços e sua avaliação</b> .....              | <b>29</b> |
| 2.3.1 O conceito e a caracterização dos serviços .....                | 29        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.3.2 Os modelos de avaliação da qualidade em serviços .....             | 30         |
| <b>2.4 A qualidade na educação superior no Brasil.....</b>               | <b>32</b>  |
| 2.4.1 A estrutura atual do ensino no Brasil.....                         | 32         |
| 2.4.2 As peculiaridades das IES e o processo de avaliação .....          | 33         |
| 2.4.3 As abordagens da avaliação da qualidade da educação superior ..... | 35         |
| 2.4.4 Sinopse histórica da avaliação da educação superior no Brasil..... | 39         |
| <b>2.5 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior .....</b>    | <b>44</b>  |
| <b>2.6 O modelo avaliativo da Fundação Nacional da Qualidade .....</b>   | <b>47</b>  |
| <br>   |            |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>   | <b>50</b>  |
| 3.1 Caracterização da pesquisa .....                                     | 50         |
| 3.2 Fontes de dados documentais.....                                     | 50         |
| 3.3 O tratamento dos dados documentais .....                             | 50         |
| 3.4 População e respondentes do levantamento suplementar .....           | 51         |
| 3.5 A coleta dos dados do levantamento suplementar.....                  | 52         |
| 3.6 O questionário do levantamento suplementar .....                     | 52         |
| 3.7 O tratamento dos dados do levantamento suplementar.....              | 52         |
| 3.8 As limitações do método .....  | 54         |
| <br>   |            |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>                                    | <b>55</b>  |
| 4.1 Análise dos indicadores do SINAES.....                               | 55         |
| 4.2 Análise dos Critérios de Excelência vs indicadores do SINAES .....   | 79         |
| <br>   |            |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>                                | <b>89</b>  |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>92</b>  |
| <b>GLOSSÁRIO.....</b>  | <b>100</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>101</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo situa-se no quadro geral da avaliação da qualidade das Instituições de Educação Superior (IES) no Brasil, e teve como motivação a percepção empírica acerca das dificuldades que, de modo geral, as IES brasileiras enfrentam na adoção de um sistema de gestão com qualidade e na implementação de um sistema avaliativo com características gerenciais. Em que pese as virtudes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído no Brasil em 2004, é necessário destacar que se trata de um modelo formalista e legal, que assume na prática um caráter regulatório. Neste cenário, é desejável dispor de modelos avaliativos mais abrangentes, aplicados continuamente em períodos coerentes com as rápidas mudanças havidas no horizonte de um único ano. E considerando a ênfase regulatória da avaliação, pode-se supor que a maioria das IES brasileiras não está completando o ciclo gerencial de melhoria contínua.

Com efeito, destaca-se a crescente produção de trabalhos acadêmicos em nível de mestrado e doutorado que enfocam o tema e, de igual modo, o pioneirismo de algumas instituições brasileiras na experimentação de modelos gerenciais e sistêmicos de avaliação institucional como, por exemplo, os critérios de excelência propostos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).<sup>1</sup>

As dificuldades na implementação de modelos sistêmicos de gestão e avaliação institucional por parte das IES parecem radicar em alguns fatores quase universais como: a cultura burocrática da academia<sup>2</sup>; a estrutura predominantemente matricial das universidades, sobretudo federais, que acaba dificultando uma gestão integrada; a tradição histórica que se manifesta nas IES como certa resistência na adoção de modelos modernos de gestão; e o desconhecimento generalizado dos princípios fundamentais da filosofia da qualidade. Este elenco de causas prováveis acaba por prejudicar a aquisição de uma visão sistêmica que privilegie a melhoria contínua dos processos organizacionais nas IES.

Não se deve concluir do exposto que a academia seja refratária ao tema da qualidade. Um olhar, mesmo que superficial, sobre a trajetória recente das IES brasileiras revela uma preocupação crescente com a qualidade e os métodos que possibilitam avaliá-la. Na verdade, trata-se de uma discussão que parece

---

<sup>1</sup> ALVES, 2006a, p. 34 – 37.

<sup>2</sup> RAMOS, 1995 apud LEMKE, 2005, p. 15.

desenvolver-se em escala global. Embora seja possível notar as manifestações macroscópicas do fenômeno, um exame mais detalhado permite perceber a imensa complexidade teórica que subjaz nas diferentes abordagens propostas. Além disso, é pertinente mencionar que a discussão encontra-se no centro de um debate ideológico. Com efeito, a busca da eficiência organizacional, da eficácia e da gestão com qualidade pelas IES têm sido duramente criticadas como um esforço perverso que busca submeter a autonomia acadêmica e o patrimônio cultural e público do conhecimento aos interesses supostamente mesquinhos do neoliberalismo. Uma análise pormenorizada destas alegações foge ao escopo do presente trabalho, mas convém destacar introdutoriamente que os variados pontos de vista, tanto técnicos quanto políticos, sob os quais a avaliação da qualidade das IES é considerada não são mutuamente exclusivos em sua maioria. Os antagonismos devem-se, sobretudo, ao desconhecimento generalizado acerca dos conceitos e princípios elementares da gerência da qualidade. Assim, tem sido uma tarefa difícil considerar intelectualmente o idealismo político que propõe um conceito de qualidade institucional do qual seja abstraída a realidade organizacional substantiva das IES.

A abordagem proposta liga-se justamente a busca de uma concepção ampliada da qualidade para as IES. E propõe, sobretudo, uma reflexão sobre as possibilidades de compatibilidade de dois modelos avaliativos: o componente de avaliação externa do SINAES e o modelo de avaliação proposto pela FNQ.

O trabalho de reflexão está balizado pelos princípios fundamentais da excelência em gestão, conforme expostos pela FNQ.<sup>3</sup> E se por um lado não é neutro, uma vez que a neutralidade em ciência provavelmente assimila-se a uma ficção ideal, por outro se atém rigorosamente a objetividade metodológica e redacional. Ao privilegiar o componente institucional da avaliação, propõe-se aqui uma reflexão coerente e técnica.

## **1.1 Justificativa**

As mudanças recentes no ambiente das IES no Brasil compõem um cenário exigente em termos da qualidade em gestão. Os desafios abrangem os aspectos legais, as novas competências que o mercado espera dos egressos, as crescentes

---

<sup>3</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009, p. 10 – 14.

aspirações das partes interessadas<sup>4</sup> e as restrições de recursos.<sup>5</sup> Este contexto determina uma nova orientação estratégica da IES no sentido de focalizar a satisfação de partes interessadas cada vez mais exigentes.<sup>6</sup>

Além dos fatores enunciados acima, o processo de reestruturação do setor público à partir de fins da década de 70 prenunciou o busca por eficiência, transparência e qualidade institucional em um movimento geral denominado *new public management*. Convém destacar que as mudanças modernizantes e as reformas feitas no âmbito do serviço público no país inscrevem-se em um quadro mais amplo de redefinição do papel dos estados em escala global. No caso brasileiro, as reformas e no setor público<sup>7</sup> acabaram por reverberar na legislação das universidades federais e por extensão, na legislação que regula o setor privado de ensino superior. A exigência de padrões mínimos de qualidade e *accountability* determinaram a lógica avaliativa preponderante na atualidade.

A necessidade de desenvolver modelos gerais e robustos de avaliação para a educação superior é reforçada por Kells<sup>8</sup> ao afirmar a condição de incipiência e pouca evolução dos modelos utilizados na América Latina.

O estudo de compatibilidade realizado escolheu o modelo avaliativo da FNQ como alternativa gerencial e sistêmica ao componente de avaliação externa do SINAES. Neste sentido, deve-se destacar o caráter gerencial mais abrangente do modelo avaliativo da FNQ<sup>9</sup>, em contraste com a natureza mais específica, formal e regulatória do SINAES. Este último caracteriza-se, pois, como um modelo de avaliação institucional declaradamente destinado à avaliação das IES. O modelo da FNQ, por seu turno, apresenta uma natureza sistêmica mais avançada, focalizando mais o desempenho dos processos do que requisitos documentais e estruturais.

A resistência por parte da IES na implantação de sistemas de avaliação e gestão da qualidade tem sido amplamente notada. No caso das IES públicas brasileiras, Moreira<sup>10</sup> enumera os seguintes fatores restritivos: "(a) a natureza qualitativa do produto; (b) a dificuldade de mensuração do produto; (c) a resistência a abordagens empresariais; (d) a natureza individual da atividade acadêmica,

---

<sup>4</sup> SZAZI, 2000 apud HECKERT e SILVA, 2008, p.322.

<sup>5</sup> SANTOR, 2003, p. 17 – 19.

<sup>6</sup> MOREIRA, 2005 apud LEMKE, 2005, p. 17.

<sup>7</sup> MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 94-95.

<sup>8</sup> KELLS, 1996 apud BURLAMARQUI, 2008, p. 140.

<sup>9</sup> OLIVEIRA e MARTINS, 2008, p. 247-252.

<sup>10</sup> MOREIRA, 2005 apud LEMKE, 2005, p. 33.

dificultando o trabalho em equipe; (e) a estrutura de poder compartilhada; (f) a resistência à mudança; (g) a prática de gestão centrada no amadorismo e (h) a aversão à riscos e desafios.

Alves<sup>11</sup> lembra que o Prêmio Malcolm Baldrige possui uma categoria de premiação que contempla as instituições educacionais. O mencionado autor sustenta que é perfeitamente viável a adoção dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade como modelo sistêmico de gestão organizacional para as Instituições de Ensino Superior no Brasil. Tachizawa e Andrade<sup>12</sup> acentuam, ainda, que “como qualquer organização, as instituições de ensino têm por objetivo principal satisfazer as necessidades de seus clientes”.

## 1.2 O problema de pesquisa

O questionamento fundamental que originou a presente dissertação refere-se às possibilidades de compatibilidade de dois sistemas avaliativos de natureza diversa que, a priori, apresentam similitudes pontuais. Este questionamento textualmente expresso define o problema de pesquisa como:

- O componente de avaliação institucional externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), considerados respectivamente em seus indicadores e critérios, são compatíveis?

Em função de pesquisas prévias, a compatibilidade dos modelos avaliativos considerados foi estabelecida como pressuposto. As seguintes partes estruturadas do trabalho pretendem refletir e responder coerentemente o problema formulado, corroborando o pressuposto mencionado.

---

<sup>11</sup> ALVES, 2006b, p. 36.

<sup>12</sup> TACHIZAWA e ANDRADE, 1999 apud SANTOR, 2003, p. 39.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Apresentar uma reflexão estruturada das possibilidades de compatibilidade dos indicadores do componente de avaliação institucional externa do SINAES, versão de 2008, e dos critérios de excelência do modelo de avaliação da FNQ, no nível de pontuação do Compromisso com a Excelência e na versão de 2008.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos que permitem atingir o objetivo geral delimitado acima são:

- Apresentar, mediante uma pesquisa bibliográfica, as características gerais de escopo e os indicadores do componente de avaliação institucional externa do SINAES e do modelo de avaliação do FNQ; este último tomado no nível do Compromisso com a Excelência;
- Evidenciar, por meio de uma análise interpretativa e crítica, as similaridades e as possibilidades de compatibilidade entre os indicadores do componente de avaliação institucional externa do SINAES e dos critérios de excelência do modelo de avaliação da FNQ;
- Aplicar subsidiariamente um levantamento junto a um grupo de acadêmicos e profissionais ligados à área de Engenharia de Produção de modo a colher evidências que permitam auxiliar na corroboração do pressuposto inicial.

## **1.4 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está estruturada em seis seções principais ou capítulos.

O capítulo 1 introduz o trabalho, apresentando uma caracterização geral do estudo empreendido e o seu contexto. Contém também a justificativa, a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura e divide-se em seis seções secundárias. Estas seções delimitam um eixo condutor que vai das considerações

gerais sobre a qualidade, passando pelas considerações relativas à avaliação da qualidade na educação, à apresentação dos referenciais teóricos.

O capítulo 3 focaliza a metodologia utilizada para corroborar o pressuposto de compatibilidade dos modelos avaliativos considerados. Compõe este capítulo a caracterização da pesquisa, as fontes de dados documentais, o tratamento dos dados documentais, população e respondentes do levantamento suplementar, a coleta dos dados do levantamento suplementar, o questionário do levantamento suplementar, o tratamento dos dados do levantamento suplementar e as limitações do método.

O capítulo 4 apresenta os resultados e a discussão. Divide-se em duas seções secundárias: a seção que apresenta a análise e interpretação dos indicadores do SINAES; e a seção que apresenta a análise dos Critérios de Excelência versus indicadores do SINAES.

O capítulo 5 aborda as conclusões e as recomendações feitas para esta dissertação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nas subseções seguintes é apresentado um panorama teórico geral relativo a conceituação da qualidade, avaliação da qualidade em serviços e avaliação da qualidade da educação superior.

### 2.1 A evolução do conceito de qualidade

A idéia de qualidade parece estar intrinsecamente ligada à incansável demanda da humanidade por melhores condições de vida. A presunção de que seja um anseio ancestral inerente à condição humana pode confirmar-se pelas evidências históricas reconhecidas consensualmente pelos autores que tratam do tema. A perspectiva cronológica oferecida a seguir permite conhecer as principais linhas evolutivas da gestão da qualidade.

#### 2.1.1 Considerações introdutórias sobre o conceito de qualidade

Embora o senso comum considere os diferentes aspectos da qualidade, a sua definição teórica revela-se complexa. Trata-se, pois, de um conceito amplo e polissêmico. Expressando um entendimento semelhante, Gomes<sup>13</sup> apresentou o início da resposta da *Library Association* sobre o que é qualidade como sendo algo “fácil de reconhecer... difícil de definir”.

Não obstante as dificuldades inerentes, o tratamento científico da qualidade tem sido empreendido com proveito. Como introdução ao conceito, convém examinar a definição oferecida pelo Novo Dicionário da Língua Portuguesa<sup>14</sup>. Neste, a qualidade é identificada como “propriedade, atributo, ou condição das coisas ou das pessoas, que as distingue das outras e lhes determinar a natureza”.

De modo geral, as definições a avaliação da qualidade contemplam alternativamente dois pontos de vista não necessariamente excludentes: o ponto de vista objetivo, primário ou intrínseco; e o ponto de vista subjetivo, secundário ou extrínseco.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> GOMES, 2004, p. 2.

<sup>14</sup> FERREIRA, 2004, p. 669.

<sup>15</sup> TOLEDO, 1997, p. 467.

Contudo, mesmo as grandezas objetivas intrínsecas aos objetos materiais necessitam serem medidas e avaliadas para que lhes seja atribuída a qualidade. Assim, o que é diretamente observável são as características dos entes. A qualidade resulta, pois, um atributo comparativo.<sup>16</sup>

A admissão de variados graus de subjetivismo presentes na determinação da qualidade pode explicar em parte a complexidade envolvida em uma definição coerente deste conceito. Paladini<sup>17</sup> esclarece que estas dificuldades podem também ligar-se ao fato de que o vocábulo qualidade não é de uso exclusivo e técnico, mas também de uso popular. A amplitude de usos acabou fazendo da qualidade uma palavra “guarda-chuva”, na qual se abrigaram os mais variados objetos e conceitos como produtividade, eficiência e eficácia.<sup>18</sup>

Para conhecer o léxico da qualidade e os diferentes enfoques dados ao tema é necessário delinear um quadro de referência geral. Portanto, adotou-se neste estudo a divisão cronológica proposta por Garvin<sup>19</sup>, que concebe a evolução do conceito de qualidade em quatro fases históricas, que são: a era da inspeção, a era do controle estatístico, a era da garantia da qualidade e era da gestão da qualidade total. Isto conduz ao resumo da evolução do pensamento sobre a qualidade apresentado a seguir.

### 2.1.2 Da manufatura artesanal aos processos de inspeção formal

É possível encontrar-se muitas evidências históricas que revelam preocupações ancestrais relativas à qualidade. Trata-se, pois, de um conceito conhecido há milênios.<sup>20</sup>

A fase histórica da inspeção formal teve seu início com a produção em massa<sup>21</sup> possibilitada pelos avanços tecnológicos da Revolução Industrial. Para Quintella e Dias<sup>22</sup>, foi o drive tecnológico da mecanização que permitiu, neste contexto, efetuar-se um salto de produtividade. As peças intercambiáveis, a divisão do trabalho, a produção em fluxo e a mecanização das atividades de fabricação

---

<sup>16</sup> TOLEDO, 1997, p. 466.

<sup>17</sup> PALADINI, 2004, p. 20.

<sup>18</sup> TOLEDO, 1997, p. 467.

<sup>19</sup> GARVIN, 1992, p. 44.

<sup>20</sup> SILVA, 2002, p. 444.

<sup>21</sup> SILVA, 2002, p. 444.

<sup>22</sup> QUINTELLA e DIAS, 2002, p. 911.

exigiram um sistema racional de medidas, gabaritos e instrumentos de padronização<sup>23</sup>. Nesta fase, a qualidade dos produtos era obtida pelo expediente da observação direta, que separava os produtos aceitáveis daqueles considerados defeituosos. A inspeção finalista, mesmo como uma rotina formal de trabalho, não propiciava a melhoria da qualidade dos produtos. Os itens defeituosos eram simplesmente refugados ou retrabalhados.

Com a produção em massa os responsáveis pela fabricação dos bens perderam o contato direto com os clientes, e uma das conseqüências desta situação foi a proeminência das especificações dos fabricantes sobre os requisitos dos clientes.

No início do século XX, o trabalho de Taylor<sup>24</sup> focalizou a atenção industrial na obtenção de eficiência operacional. O *scientific management*<sup>25</sup> propôs a racionalização do trabalho operário mediante o estabelecimento de um “melhor caminho”<sup>26</sup>. Seus resultados evidenciaram a relação entre o estabelecimento de métodos adequados de produção e aumentos da produtividade. Nesta época a qualidade era considerada “como responsabilidade exclusiva do departamento de fabricação”<sup>27</sup>

### 2.1.3 A era do controle estatístico da qualidade

A fase do controle estatístico teve início com a introdução dos gráficos de controle desenvolvidos por Shewart<sup>28</sup> nos laboratórios da *Bell Telephone*, em 1924. O propósito fundamental era “eliminar variações anormais pela diferenciação entre variações devidas a causas assinaláveis e aquelas devidas a causas aleatórias”<sup>29</sup>. É relevante observar que o trabalho de Shewart deslocou a ênfase da inspeção finalista para o próprio processo produtivo, permitindo efetivamente obter melhorias relativas ao produto e ao processo. Embora Shewart estivesse interessado em métodos estatísticos, estava consciente das questões gerenciais e comportamentais

---

<sup>23</sup> SILVA, 2002, p. 444.

<sup>24</sup> Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915).

<sup>25</sup> Administração científica.

<sup>26</sup> Em inglês “The best way”.

<sup>27</sup> GITLOW, 1993, p. 2.

<sup>28</sup> Walter Andrew Shewart (1891 – 1967).

<sup>29</sup> KUME, 1993, p. 98.

pertinentes<sup>30</sup>. Como consequência, o desenvolvimento do ciclo PDCA teve destaque como método gerencial, e a publicação da obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product* deu um caráter científico às considerações sobre a qualidade.<sup>31</sup>

O controle estatístico do processo influenciou as idéias de William Edwards Deming<sup>32</sup>, um estatístico que trabalhava com Shewart no *Bell Telephone Laboratories*. Deming teve um papel de destaque na difusão do controle estatístico do processo no Japão pós Segunda Guerra. Foi neste contexto de recuperação industrial que os japoneses tiveram o primeiro contato com as técnicas estatísticas de controle da qualidade disseminadas por engenheiros americanos.

Em 1950, Deming foi ao Japão ministrar um curso de estatística para técnicos e engenheiros. Logo, percebeu a necessidade de sensibilizar também a alta gerência sobre a melhoria da qualidade.<sup>33</sup> Os ensinamentos de Deming tiveram um profundo impacto na indústria japonesa. Como resultado, alguns anos após a sua primeira visita os produtos japoneses começavam a ameaçar indústrias ocidentais estabelecidas.<sup>34</sup>

A filosofia de Deming consubstanciou-se em 14 princípios propostos em seu livro *Out of the Crisis*. Tais princípios versam, fundamentalmente, sobre a motivação dos trabalhadores para a melhoria da qualidade e sobre o comprometimento da gestão com os esforços de melhoria.

Enquanto no Japão Deming foi homenageado com a instituição de um prêmio com seu nome, nos Estados Unidos ele permanecia um desconhecido. Foi por meio de um documentário produzido pela rede de televisão americana NBC que Deming foi redescoberto. A produtora Crawford-Mason levou ao ar, em junho de 1980, o famoso documentário *If Japan can... why can't we?*, no qual Deming apresentou o case da consultoria que havia dado na *Nashua Corporation*. A América descobriu que o homem que poderia “devolver a velha engenhosidade ianque [...] estava a 8 km da Casa Branca [...]”<sup>35</sup> Os Estados Unidos foram forçados a admitir a superioridade do modelo de trabalho e da filosofia da qualidade praticada pela indústria japonesa.

---

<sup>30</sup> GITLOW, 1993, p. 3;

<sup>31</sup> SILVA, 2002, p. 444;

<sup>32</sup> William Edwards Deming (1900 – 1993).

<sup>33</sup> MAXIMIANO, 2002, p. 190.

<sup>34</sup> MAXIMIANO, 2002, p. 190.

<sup>35</sup> MEIRELES, 2001, p. 32.

#### 2.1.4 A garantia da qualidade

A evolução dos estudos e as necessidades da indústria determinaram a etapa seguinte do desenvolvimento da qualidade. Um enfoque preventivo passou a predominar, e como desdobramentos dessa fase têm-se: “a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito.”<sup>36</sup>

Nos anos 50 e início dos anos 60 surgiram muitas publicações sobre controle da qualidade. Nessa época, Joseph M. Juran<sup>37</sup> foi o consultor que influenciou os estudos sobre o tema. Nascido na Romênia, Juran emigrou em 1912 para os Estados Unidos. Em 1951, publicou a obra *Quality Control Handbook*, na qual desenvolveu o modelo dos custos da qualidade. Em 1954, foi convidado pela JUSE para ir ao Japão, onde ministrou cursos para a alta e média gerência de empresas. As exposições feitas possibilitaram a compreensão do controle de qualidade como uma ferramenta gerencial e não apenas como um método puramente estatístico.

Considera-se o trabalho de Juran influenciou a passagem de fase da qualidade dos “aspectos tecnológicos das fábricas” para uma concepção mais abrangente e global, envolvendo “todos os aspectos do gerenciamento” e “toda a organização”.<sup>38</sup>

O conceito de qualidade estabelecido por Juran levou em conta também a perspectiva do cliente, definindo-o como adequação ao uso<sup>39</sup>. Percebe-se em sua obra a ampliação das concepções de qualidade de um enfoque baseado na perfeição técnica para uma abordagem que pode considerar também as subjetividades do usuário.<sup>40</sup> A denominada trilogia de Juran divisou um processo para a administração da qualidade que compreendeu o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e a melhoria da qualidade.

Em 1956, Armand Vallin Feigenbaum publicou os princípios básicos do *Total Quality Control (TQC)*,<sup>41</sup> apontando para o fato de que a qualidade deve ser considerada em todas as etapas do negócio e, sobretudo, sob um enfoque

---

<sup>36</sup> SILVA, 2002, p.445.

<sup>37</sup> Joseph Moses Juran (1904 – 2008).

<sup>38</sup> GITLOW, 1993, p. 6.

<sup>39</sup> Em inglês: fitness for use.

<sup>40</sup> TOLEDO, 1997, p. 468; GOMES, 2004, p. 3.

<sup>41</sup> Também conhecido no Brasil com Controle da Qualidade Total, ou CQT.

preventivo. Até então a qualidade mantinha um enfoque corretivo, centrado na etapa de fabricação.

Embora o TQC tenha conquistado visibilidade pela obra de Feigenbaum, seus conceitos se desenvolveram, sobretudo, com base nos trabalhos de Deming e Juran<sup>42</sup>. Além das visões tradicionais, o TQC incluiu em seu escopo a qualidade do projeto e a qualidade do desempenho.

Em 1958, Kaoru Ishikawa<sup>43</sup> visitou Feigenbaum na *General Electric*. Nesta ocasião, Ishikawa liderava um grupo de estudos japoneses que acabou se interessando pelo TQC. Os japoneses absorveram muitas idéias do TQC, mas desenvolveram uma abordagem própria, com diferenças fundamentais daquela proposta por Feigenbaum. Para este, a qualidade deveria ser tratada por especialistas em órgãos e departamentos específicos. A concepção japonesa, de modo diferenciado, propôs o envolvimento de todos os funcionários na promoção da qualidade.<sup>44</sup>

Maximiano<sup>45</sup> esclarece que a expressão controle da qualidade total acabou se consagrando e terminou por combinar a concepção ocidental de Feigenbaum e a japonesa de Ishikawa no entendimento de que “a qualidade é uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade.”

Outra vertente da qualidade compôs este período histórico foi a engenharia da confiabilidade que “objetivava garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo.”<sup>46</sup> Para esta teoria, as taxas de falhas não são constantes ao longo do tempo, tornando-se necessário executar testes de confiabilidade em condições extremas.<sup>47</sup> A engenharia de confiabilidade representou um esforço ligado aos setores militares dos Estados Unidos, que desejavam componentes sem falhas, no tempo e nas condições estabelecidas.

Uma notável contribuição foi realizada por Philip B. Crosby<sup>48</sup> no início dos anos 60. Como encarregado da qualidade de projeto dos mísseis *Pershing*, fabricados pela *Martin Corporation*, Crosby propôs o conceito de zero defeito. Baseava-se na idéia de que a “crença na inevitabilidade de erros ou defeitos

---

<sup>42</sup> GITLOW, 1993, p. 6.

<sup>43</sup> Kaoru Ishikawa (1915 – 1989).

<sup>44</sup> MAXIMIANO, 2002, p. 192.

<sup>45</sup> MAXIMIANO, 2002, p. 192.

<sup>46</sup> SILVA, 2002, p. 446.

<sup>47</sup> PALMISANO et. al., 2004, p. 5.

<sup>48</sup> Philip Bayard Crosby (1926 – 2001).

contribui para o estabelecimento de padrões 'frouxos' de tolerância.”<sup>49</sup> Com efeito, a perfeição não é alcançada porque simplesmente não é esperada.<sup>50</sup> O livro *Quality is Free*, publicado por Crosby, vendeu mais de um milhão de exemplares<sup>51</sup>. Nesta obra, destacou-se a importância da prevenção como processo gerencial.

#### 2.1.5 A gestão da qualidade total

A partir da década de 80, a gestão da qualidade assume um status estratégico<sup>52</sup>, o que marcou uma nova fase dos estudos sobre qualidade. Desenvolveu-se uma abordagem mais abrangente de qualidade que envolveu todos os processos e pessoas em uma organização. Denominada gestão da qualidade total ou, em inglês *Total Quality Management (TQM)*, esta abordagem sistêmica focalizou todos os processos organizacionais na satisfação do cliente. O novo caráter da qualidade se refletiu na disseminação de conceitos, ferramentas e melhores práticas por meio de programas, prêmios e certificações.

Os esforços vinculados à melhoria da qualidade decorreram, sobretudo, das pressões competitivas que começaram a ameaçar a sobrevivência das organizações.<sup>53</sup>

#### 2.1.6 O movimento da qualidade no Brasil

As etapas da evolução da qualidade desenvolvidas na subseção anterior foram experimentadas no Brasil, embora com certa defasagem de tempo em relação aos países da Europa Ocidental, aos EUA e ao Japão.

Deve-se à Fundação Christiano Ottoni (FCO), ligada à Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, os primeiros esforços sistemáticos para a introdução da Gestão da Qualidade Total (GQT) no Brasil. Em meados da década de 80, o aumento da competitividade dos produtos estrangeiros aliada à crise econômica ameaçava a indústria nacional. Em face deste quadro, a FCO assumiu a missão de disseminar os princípios e ferramentas da qualidade como forma de

---

<sup>49</sup> MIRANDA, 1994, p. 16.

<sup>50</sup> GARVIN, 2002 apud PALMISANO, 2004, p. 5.

<sup>51</sup> MIRANDA, 1994, p. 24.

<sup>52</sup> CERQUEIRA NETO, 1993, p. 26.

<sup>53</sup> GITLOW, 1993, p. 7.

cooperar com o esforço de melhoria do setor industrial brasileiro. Este movimento foi liderado, na época, principalmente pelos professores Vicente Falconi Campos e José Martins de Godoy. O *Total Quality Management (TQC)* teve de ser adaptado à realidade das empresas do país. Barbosa et alii<sup>54</sup> refere que em outubro de 1993 as empresas conveniadas com a FCO respondiam por 35% do PIB nacional.

Em 1990 a Fundação Vanzolini tornou-se a primeira organização brasileira certificadora da norma ISO 9000

À partir de 1991, a FCO passou a atuar também no setor educacional. No ano seguinte é lançado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

Em 2001 é criado o Movimento Brasil Competitivo (MBC). Trata-se de uma organização da sociedade civil voltada para o desenvolvimento da sociedade brasileira, encampando as funções do PBQP.

#### 2.1.7 A sistematização dos conceitos de qualidade

Ao longo do último século um número considerável de autores buscou conceituar a qualidade, estabelecendo variadas definições. A grande maioria produziu livros e artigos a partir de década de 50, quando houve uma intensificação das publicações sobre o assunto. Toledo<sup>55</sup> observa que os denominados “gurus da qualidade” publicaram suas obras principais naquele período. Alguns autores, em virtude das contribuições notáveis realizadas têm sido invariavelmente considerados como clássicos. São eles: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Taguchi.

A partir da década de 70, passaram a coexistir três vertentes principais da qualidade<sup>56</sup>: a primeira baseada em Juran, que considerou a qualidade como adequação ao uso; a segunda, baseada em Crosby, que definiu qualidade como conformidade com os requisitos; e a terceira, fundamentada na definição de Taguchi, que conceituou a qualidade como “a perda, mensurável e imensurável, que um produto impõe à sociedade após o seu embarque (após deixar a empresa), com exceção das perdas causadas por sua função intrínseca.”<sup>57</sup>

Neste contexto, pode ainda ser considerada como quarta vertente a satisfação total do cliente, na qual se baseou a TQM.

---

<sup>54</sup> BARBOSA et alii, 1994, p. 4.

<sup>55</sup> TOLEDO, 1997, p. 468.

<sup>56</sup> TOLEDO, 1997, p. 468.

<sup>57</sup> TAGUCHI, 1979 apud TOLEDO, 1997, p. 468.

Dentre as proposições da década de 80, tem merecido um especial destaque a sistematização dada por Garvin<sup>58</sup>, na qual são identificados cinco enfoques gerais ou abordagens para a qualidade: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor. As definições oferecidas pelos diversos autores podem ser classificadas em um ou mais dos enfoques dados por Garvin.

## 2.2 As dimensões e a avaliação da qualidade

Em função do interesse em evidenciar os conceitos teóricos e metodológicos é pertinente explorar as categorias pelas quais a qualidade pode ser considerada e as questões ligadas a sua avaliação.

As dimensões da qualidade podem ser definidas como categorias ou grandezas gerais pelas quais a qualidade pode ser avaliada. Uma definição mais elaborada associa uma dimensão da qualidade a um “agrupamento, ou composição, de parâmetros da qualidade, em função da similaridade de sua contribuição para a qualidade total do produto”.<sup>59</sup> Parâmetros da qualidade, por sua vez, são “características específicas ou conjunto de características do produto que compõem um determinado aspecto da qualidade”.<sup>60</sup>

Paladini<sup>61</sup> avança na discussão das dimensões da qualidade ao estabelecer os conceitos de características e característicos da qualidade. Para este autor, os característicos da qualidade são os aspectos elementares básicos de um produto ou serviço. Da interação entre um conjunto específico de característicos resulta uma característica do produto.

O interesse na definição de dimensões gerais para a qualidade reside na identificação de categorias gerais perceptíveis e gerenciáveis. Tais categorias ou dimensões possibilitam a medição e melhoria da qualidade em seus elementos constituintes. Com efeito, Pereira<sup>62</sup> observa que “a imaterialidade da qualidade tende a falsamente sugerir sua imponderabilidade, ou seja, sua impossibilidade de ser medida”.

---

<sup>58</sup> GARVIN, 1992, passim.

<sup>59</sup> TOLEDO, 1997, p. 481.

<sup>60</sup> TOLEDO, 1997, p. 481.

<sup>61</sup> PALADINI, 1995, p. 51 – 52.

<sup>62</sup> PEREIRA, 2001, p. 29.

O processo de mensuração da qualidade deve gerar dados capazes de fornecer informações sobre os fenômenos observados. Um dado é, pois, um “elemento ou quantidade conhecida, que serve de base a resolução de um problema”.<sup>63</sup>. Entretanto, os dados não se encontram prontos, devendo ser levantados ou colhidos.

Em muitas situações a mensuração da qualidade é dirigida para as dimensões gerais, mas são os característicos da qualidade que devem ser mensurados. Os níveis gerais de qualidade atribuída às características e às dimensões da qualidade são uma função daqueles característicos <sup>64</sup>. As funções de qualidade são, em sua maioria, embasadas em indicadores de desempenho da qualidade, que são “formas de representar numericamente características de produtos e processos”.<sup>65</sup>

A necessidade da mensuração da qualidade cobrir toda a cadeia produtiva é proposta por Sink e Tuttle<sup>66</sup>. Para estes autores, o sistema organizacional é subdividido em cinco partes seqüenciais: o sistema à jusante, a entrada, a transformação, a saída e o sistema à montante. Para cada parte são associadas diferentes classes de indicadores de desempenho da qualidade. A consideração de seis categorias de indicadores abrange os aspectos internos do sistema produtivo e alguns aspectos ambientais mais imediatos, diretamente relacionados com fornecedores e clientes. O significado de cada uma das classes ilustradas pode ser apreciado no Quadro 1.

A mensuração tradicional do desempenho tem por escopo principal a medição da eficiência organizacional.<sup>67</sup> Contudo, o enfoque tradicional mostra-se insuficiente em face dos atuais desafios enfrentados pelas organizações. A insuficiência da medição do desempenho somente com base em critérios contábeis foi constatada por Kaplan<sup>68</sup>. Assim, percebe-se uma gradual ampliação do escopo da mensuração do desempenho que engloba o nível do desempenho da qualidade e os resultados do desempenho da qualidade.<sup>69</sup>

---

<sup>63</sup> LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 132.

<sup>64</sup> PALADINI, 1990 apud REIS, 2001, p. 47.

<sup>65</sup> TAKASHIMA e FLORES, 1996 apud MACHADO e ROTONDARO, 2003, p. 218.

<sup>66</sup> SINK e TUTTLE, 1989 apud MACHADO JR. e ROTONDARO, 2003, p. 220 – 221.

<sup>67</sup> MARTINS e COSTA NETO, 1998, p. 304.

<sup>68</sup> KAPLAN, 1984, p. 96 apud MARTINS e COSTA NETO, 1998, p. 304.

<sup>69</sup> TONI et alii, 1995 apud MARTINS e COSTA NETO, 1998, p. 305.

| Indicadores de qualidade | Significado  |
|--------------------------|--|
| Classe 1                 | Associados ao sistema a jusante da organização. Lidam com aspectos do desenvolvimento de novos produtos e seleção de fornecedores.   |
| Classe 2                 | Associados à entrada do processo produtivo, apontando para aspectos da programação e do controle da produção e dos estoques.   |
| Classe 3                 | Associados à transformação, representam a forma clássica de controle da qualidade dos processos. Esta classe indica se os requisitos da qualidade estão sendo incorporados aos produtos. |
| Classe 4                 | Associados à saída do processo produtivo. Refere-se aos CEP e demais verificações na armazenagem e distribuição.   |
| Classe 5                 | Associados ao sistema a montante da organização. Lidam com o atendimento às expectativas e necessidades dos clientes. São indicadores pró-ativos que subsidiam todo o sistema à jusante. |
| Classe 6                 | Associados a todo o sistema produtivo. Monitoram a qualidade do processo gerencial da organização  |

Quadro 1 – Indicadores de qualidade e suas classes.

Fonte: adaptado de SINK e TUTTLE, 1989 apud MACHADO JR. e ROTONDARO, 2003, p. 221.

## 2.3 A qualidade em serviços e sua avaliação

A caracterização da qualidade em serviços e as questões relacionadas a sua avaliação justificam-se pelo fato das IES representarem primordialmente organizações de serviços. Portanto, é adequado apresentar os conceitos e modelos relativos à qualidade do componente de serviços dos sistemas organizacionais.

### 2.3.1 O conceito e a caracterização dos serviços

Uma das definições mais prosaicas de serviços é aquela da revista *The Economist*, citada por Téboul<sup>70</sup>, como “toda coisa vendida no comércio e que não seja possível deixar cair em cima do pé”. Embora seja uma proposição inteligente, carece evidentemente do caráter científico que permite abordar os problemas próprios da área.

As primeiras abordagens teóricas sobre os serviços são devidas à ciência econômica, que agrupa as ofertas três setores: o setor primário, representado pela agricultura; o setor secundário, que engloba as indústrias e a mineração; e o setor terciário, representado pelos serviços.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> THE ECONOMIST apud TEBOUL, 1999, p. 7.

<sup>71</sup> TÉBOUL, 1999, p. 7.

Para Kotler<sup>72</sup>, produto é “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização, ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”. Para este autor, o conceito de produto abrange tanto os bens físicos como os serviços prestados.

Torna-se importante destacar que a divisão dos produtos em bens e serviços deve ser compreendida mais como uma simplificação didática do que como uma classificação objetiva. Em muitas situações que a oferta de produtos engloba tanto os aspectos tangíveis, quanto aspectos intangíveis associados aos serviços prestados. Provavelmente em virtude desta percepção Levitt<sup>73</sup> defende uma posição extrema, admitindo que “não existem indústrias de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais, ou menos, importante do que outras”. Este conceito é descrito por Sasser et alii<sup>74</sup> sob a forma de um continuum, no qual os produtos físicos e os serviços ocupam os extremos.

Uma distinção mais precisa entre a natureza dos bens físicos e a natureza dos serviços é dada por Kotler<sup>75</sup>, Fitzsimmons<sup>76</sup> e Gianesi e Corrêa<sup>77</sup> ao caracterizarem os serviços como sendo: intangíveis, inseparáveis, variáveis, perecíveis e simultâneos.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons<sup>78</sup> “um serviço consiste em um pacote de benefícios implícitos e explícitos, executado dentro de instalações de apoio e utilizando-se de bens facilitadores”. Entretanto, é a presença do cliente que pode tornar mais complexa a prestação do serviço.

### 2.3.2 Os modelos de avaliação da qualidade em serviços

O Quadro 2 resume os principais modelos de avaliação de serviços. Neste quadro são elencados os principais autores, os modelos propostos, as características principais de cada modelo, as conclusões e as áreas de aplicação.

É possível identificar duas perspectivas principais no processo de prestação dos serviços: a perspectiva da organização prestadora do serviço e a perspectiva do

---

<sup>72</sup> KOTLER, 1993, p. 173.

<sup>73</sup> LEVITT, 1985 apud BERGHAUSER, 2001, p. 33.

<sup>74</sup> SASSER et alii, 1978 apud GIANESI e CORRÊA, 1996, p. 36.

<sup>75</sup> KOTLER, 1993, p. 413.

<sup>76</sup> FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 47 – 49.

<sup>77</sup> GIANESI e CORRÊA, 1996, p. 34

<sup>78</sup> FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 42.

cliente<sup>79</sup>. Assim, o produto do serviço engloba os resultados esperados pelo cliente e a experiência efetiva da prestação do serviço ao longo do processo. Estes dois componentes relativos ao cliente: a expectativa e a sua percepção da experiência parecem demarcar dois conceitos fundamentais para a medição e avaliação da qualidade em serviços nos modelos de avaliação.

| <b>Autor</b>                     | <b>Modelo</b>   | <b>Características principais</b>  | <b>Conclusões principais</b>   | <b>Área de aplicação</b>                   |
|----------------------------------|---|--|--|--|
| Grönroos (1984)                  | Não apresenta modelo com representação algébrica                          | Qualidade é uma função da expectativa, desempenho e imagem   | - Interação comprador / vendedor é mais importante que atividades de marketing;<br>- Contato comprador / vendedor tem mais influência na formação da imagem que atividades de marketing.                                       | Diversos tipos de serviços                 |
| Parasuraman et alii (1985, 1988) | Servqual<br>$Q_i = D_i - E_i$   | 22 itens distribuídos em cinco dimensões da qualidade  | - A qualidade de serviços pode ser quantificada;<br>- Determina cinco dimensões genéricas para todos os tipos de serviços;<br>- A qualidade dos serviços é a diferença entre expectativas e desempenho ao longo das dimensões. | Diversos tipos de serviços                 |
| Brown e Swartz (1989)            | $Q_i = D_i - E_i$   | Utiliza as 10 dimensões desenvolvidas por Parasuraman et alii (1985)   | - A qualidade dos serviços é a diferença entre desempenho e expectativa ao longo das dimensões.  | Atendimento em consultórios da área médica |
| Bolton e Drew (1991)             | Modelo de avaliação do serviço e valor (representado por várias equações) | - Utiliza quatro dimensões desenvolvidas por Parasuraman et alii (1988);<br>- Introduz o conceito do valor na avaliação da qualidade do cliente. | - Concluem que as características dos clientes influenciam as avaliações de qualidade e valor pelo cliente;<br>- A não confirmação das expectativas está mais fortemente correlacionada com a qualidade dos serviços.          | Serviços de telefonia                      |
| Cronin e Taylor (1992)           | Servperf<br>$Q_i = D_i$   | Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman et alii (1988)   | - Avaliação de qualidade de serviços é melhor representada pelo desempenho ao longo das dimensões.   | Diversos tipos de serviços                 |
| Teas (1993)                      | Modelo do desempenho ideal<br>$Q_i = [\sum w_i   D_i - I_i  ]$            | Utiliza as cinco dimensões gerais desenvolvidas por Parasuraman et alii (1988)   | O modelo do desempenho ideal tem maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços.   | Lojas de varejo                            |

Quadro 2 – Resumo dos modelos de qualidade em serviços.  
Fonte: MIGUEL e SALOMI, 2004, p. 29

<sup>79</sup> JOHNSTON e CLARK, 2002, p. 29.

Os modelos de avaliação da qualidade dos serviços apresentados no Quadro 2 privilegiam o ponto de vista do cliente. A qualidade é associada ao nível de satisfação geral que decorre de um processo de avaliação. Neste processo, às vezes inconsciente, o cliente compara as suas expectativas acerca do serviço e a percepção efetiva dos mesmos<sup>80</sup>.

Para Miguel e Salomi<sup>81</sup> as dimensões da qualidade “representam os pontos críticos na prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre a expectativa e desempenho [...]”.

## **2.4 A qualidade na educação superior no Brasil**

Na presente subseção a análise será circunscrita às considerações relativas ao tema da qualidade na área da educação superior. Pretende-se apresentar alguns tópicos relativos à abordagem deste tema no País.

### **2.4.1 A estrutura atual do ensino superior no Brasil**

O ensino superior brasileiro teve um crescimento acelerado nos últimos anos. Em especial, o incremento do ensino superior privado que tem como causas prováveis: a demanda do mercado por profissionais mais qualificados, o aumento do número de concluintes do ensino médio e as políticas governamentais que autorizam a expansão do ensino superior privado no país.

A estrutura e o funcionamento do sistema de ensino no Brasil são estabelecidos com base na Constituição Federal (CF), nas disposições relativas à educação. Estas disposições constitucionais são regulamentadas pela Lei nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Coexistem três sistemas de ensino na educação brasileira: o federal, o dos estados e distrito federal, e dos municípios<sup>82</sup>. O ensino superior, que engloba as instituições públicas e particulares, pertence à esfera federal.

Convém mencionar que sempre existiram três graus de ensino no Brasil, os quais receberam diferentes denominações em diferentes épocas. Atualmente, a

---

<sup>80</sup> HECKERT e SILVA, 2008, p.322.

<sup>81</sup> MIGUEL e SALOMI, 2004, p. 17.

<sup>82</sup> CAVALCANTE, 2000, p. 14.

divisão estrutural do sistema de ensino em níveis é estabelecida pela Lei nº 9.394/96. Os níveis são: (a) a educação básica, que abrange a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio; e (b) a educação superior, que abrange a graduação, a pós-graduação e a extensão.<sup>83</sup>

As modalidades da educação são também contempladas pela Lei nº 9.394/96. Estas modalidades, que definem a estrutura horizontal ou transversal da educação<sup>84</sup>, são: (a) educação de jovens e adultos; (b) educação profissional; (c) educação especial; (d) ensino presencial; (e) ensino semipresencial; (f) educação à distância; e (g) educação continuada.

A liberdade de ensino à iniciativa privada é estabelecida pela CF em seu Artigo 209. Este assunto é retomado pelo Artigo 45 da Lei nº 9.394/96, que estabelece que a educação superior “será ministradas em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”.<sup>85</sup>

A categorização administrativa da IES é estabelecida pelo Decreto nº 5.773/06, que “dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais do sistema federal de ensino”. O mencionado Decreto, em seu Artigo 12, estabelece que a IES poderão ser credenciadas como: (a) universidades; (b) centros universitários; ou (c) faculdades.

#### 2.4.2 As peculiaridades das IES e o processo de avaliação

Às complexidades da avaliação da qualidade no âmbito das IES são devidas, em muitos aspectos, às características administrativas e organizacionais peculiares.

As IES configuram sistemas complexos, nos quais o subsistema organizacional é somente um aspecto ou dimensão do todo. É razoável distinguir conceitualmente os aspectos institucionais e organizacionais como forma de facilitar a abordagem teórica daqueles sistemas<sup>86</sup>. Tal distinção permite compreender os aspectos subjacentes ao modelo de avaliação institucional proposto pelo SINAES. Esta concepção é sintetizada no Quadro 3.

---

<sup>83</sup> CAVALCANTE, 2000, p. 14.

<sup>84</sup> CAVALCANTE, 2000, p. 15 – 16.

<sup>85</sup> BRASIL, Lei 9.394/96.

<sup>86</sup> MARINHO, 2007, p. 5 – 7.

| <b>Dimensões da IES</b> | <b>Significado</b>   |
|-------------------------|--|
| Institucional           | Ente social baseado em valores reconhecidos e legitimados internamente, privilegiando a autonomia e compromisso com valores sociais. |
| Organizacional          | Ente social caracterizado pela instrumentalidade e utilitarismo, privilegiando critérios avaliativos de eficiência e eficácia.       |

Quadro 3 – Dimensões concomitantes das IES.  
 Fonte: elaborado com base em Marinho, 2007, p. 6.

A dimensão organizacional e a dimensão social podem ser consideradas em conjunto ou assimetricamente. Não estão necessariamente contrapostas, como representações antagônicas, mas coexistem como subsistemas do mesmo sistema complexo.

Uma compreensão mais aprofundada da complexidade dos sistemas das IES é possibilitada pelo modelo geral de gestão proposto por Tachizawa e Andrade<sup>87</sup>. Neste modelo, a complexidade sistêmica das IES é representada em seus vários fluxos de recursos e de informação, bem como em suas várias instâncias decisórias.

Outra fonte de complexidade a ser considerada nos processos avaliativos das IES são os vários públicos ou partes interessadas envolvidas. Neste sentido, Franco<sup>88</sup> identifica os vários públicos que compõem o sistema de uma IES, classificando-os em dois segmentos: o interno e o externo. O segmento interno compõe-se das seguintes partes interessadas: o corpo diretivo, pessoal técnico-especializado, pessoal administrativo e de apoio, professores e alunos. O segmento externo é composto por: candidatos ao vestibular, organizações empresariais, órgãos públicos, organizações não governamentais, organizações religiosas, escolas e colégios de ensino médio, outras IES públicas e particulares e a mídia.

As características apresentadas permitem presumir que qualquer modelo avaliativo institucional voltado para as IES deve abranger todos os seus subsistemas de modo integrado.

<sup>87</sup> TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p. 68.

<sup>88</sup> FRANCO, 2000 apud NEVES e STEFANO, 2005, p. 30.

### 2.4.3 As abordagens da avaliação da qualidade da educação superior

Atualmente as transformações e desenvolvimentos do sistema de ensino superior não podem ser adequadamente compreendidos se for desconsiderado o referencial da avaliação institucional da qualidade, o qual se configura com um dos grandes desafios do século XXI<sup>89</sup>.

Uma classificação muito esclarecedora da discussão teórica sobre qualidade e avaliação do ensino superior é oferecida por Burlamaqui<sup>90</sup>, mediante a identificação de quatro enfoques presentes na literatura sobre o assunto. Tais enfoques são: a perspectiva conceitual sobre a qualidade, a avaliação de sistemas, a avaliação institucional e os indicadores. Trata-se de uma sistematização de interesse para o presente estudo e será adotada como referencial estruturante da presente subseção.

#### 2.4.4.1 A qualidade da educação superior sob a perspectiva conceitual

A qualidade sob a perspectiva conceitual tem sido discutida sob o viés de quatro linhas ou eixos principais<sup>91</sup>. O primeiro eixo refere-se ao tratamento da qualidade sob a ótica da complexidade e das suas múltiplas dimensões. Sob este eixo a qualidade tem sido invariavelmente caracterizada com um conceito polissêmico e passível de ser abordado de diferentes ângulos. Por exemplo, “quando falamos da qualidade de um curso ou de uma universidade estamos nos referindo não só a um aspecto, mas a várias dimensões desses contextos”.<sup>92</sup> Sob esta ótica, é possível evidenciar que a complexidade estrutural e social de uma IES não é passível de uma abordagem reducionista.

O segundo eixo refere-se à dicotomia qualitativo/quantitativo presente nas discussões sobre qualidade da educação superior. Segundo este eixo, o enfoque conceitual da qualidade tem sido feito ora por elementos de natureza quantitativa, ora por elementos resultantes de considerações qualitativas.

O terceiro eixo assinala a dicotomia entre os produtos e os processos, alternativamente considerados na literatura. Ora é dada ênfase para o processo

---

<sup>89</sup> CASTRO, 1999 apud NEVES e STEFANO, 2005, p. 30.

<sup>90</sup> BURLAMAQUI, 2008, p. 133 – 151 passim.

<sup>91</sup> BURLAMAQUI, 2008, p. 134 – 139.

<sup>92</sup> BURLAMAQUI, 2008, p. 135.

formativo ao longo da permanência dos acadêmicos nas IES, ora é dada ênfase para as condições dos egressos e sua formação finalística em relação à parâmetros normativos determinados pelo estado e pelo mercado.

O quarto eixo presente na perspectiva conceitual da qualidade da educação superior revela a dicotomia entre eficiência e eficácia.

Sob uma ótica conceitual da qualidade, Morosini<sup>93</sup> propõem quatro linhas orientadoras pelas quais a qualidade em educação superior tem sido concebida: a qualidade como avaliação, a qualidade como empregabilidade, a qualidade como respeito às especificidades e a qualidade como eqüidade.

As grandes linhas evidenciadas “são muito mais categorias aproximativas do que tipos ideais”<sup>94</sup>. Além disso, as práticas e os modelos avaliativos podem combinar as características das quatro linhas mencionadas.

#### 2.4.4.2 A qualidade da educação superior na perspectiva da avaliação de sistemas do ensino superior

A segunda perspectiva refere-se ao tratamento dispensado à avaliação dos sistemas do ensino superior. Sob esta perspectiva são contemplados os sistemas de ensino superior e os diferentes modelos de avaliação em sua generalidade.

A perspectiva dos sistemas de avaliação da educação superior possibilita considerar os aspectos sociais e éticos da avaliação institucional, levando em conta o fato da complexidade sistêmicas das IES em suas diferentes dimensões.

Avançando na discussão, Gatti<sup>95</sup> propõe uma classificação geral dos métodos de avaliação institucional em quatro categorias, conforme Quadro 4:

Convém ressaltar que as modalidades representadas no Quadro 4 não se excluem. Gatti<sup>96</sup> observa, ainda, que os dois primeiros métodos são os mais utilizados, embora os dois últimos estejam mais concordes com os pressupostos de participação democrática dos atores envolvidos. Subirats<sup>97</sup> destaca que a modalidade de avaliação reflexiva-participativa aproxima-se do conceito de *learning process*, ou processo de aprendizagem organizacional.

---

<sup>93</sup> MOROSINI, 2001, p. 90 – 98 passim.

<sup>94</sup> MOROSINI, 2001, p. 90.

<sup>95</sup> GATTI, 2006, p. 11.

<sup>96</sup> GATTI, 2006, p. 11.

<sup>97</sup> SUBIRATS, 1993, p. 256 apud GATTI, 2006, p. 11.

| <b>Método avaliativo</b>  | <b>Significado</b>   |
|---------------------------|--|
| Descritivos               | Utilizam questionários para levantar as características e o perfil das instituições. Operacionalizam-se por meio de variáveis indicadoras.   |
| Descritivo-analíticos     | Procuram comparar ou cruzar as variáveis dos processos internos e dos produtos.  |
| Reflexivo-interpretativos | A partir de fundamentos descritivos e analíticos, apresentam diferentes interpretações, traduzindo significados e relevâncias, com base em referentes sociais, científicos e culturais. Agregam formas diversificadas de coletas de dados. |
| Reflexivo-participativos  | Apóiam-se nas premissas e modos de coleta da avaliação interpretativa e envolve o diálogo e a reflexão contínuos com os vários públicos interessados.  |

Quadro 4 – Classificação geral dos métodos avaliativos.  
 Fonte: adaptado de GATTI, 2006, p. 11.

A melhoria qualidade nas IES pode ser concebida, em vários sentidos, como um processo de aprendizagem social, no qual os conhecimentos e resultados de um período ou fase avaliativa fornecem os subsídios para a reflexão e o aprendizado subsequente. Trata-se aqui de princípios análogos àqueles que estão na base da melhoria da qualidade mediada pelo ciclo PDCA, onde o sentido dialético e reflexivo pode ser encontrado na correta compreensão e utilização do mencionado ciclo.

#### 2.4.4.3 A qualidade da educação superior na perspectiva da avaliação institucional

A terceira perspectiva abrange a avaliação institucional. Neste enfoque são consideradas as peculiaridades da avaliação da qualidade em tipos específicos de instituições, onde as informações levantadas são de natureza mais qualitativa.<sup>98</sup>

O argumento fundamental dos trabalhos desenvolvidos com o foco em aspectos específicos das IES resume-se na alegação de que tais estudos permitem abordar questões que fogem aos modelos avaliativos gerais.<sup>99</sup>

Deve-se deixar claro, a inadequação de prescindir de modelos avaliativos de caráter geral e gerencial, os quais permitem obter a comparabilidade ampla e a continuidade de aplicação.

<sup>98</sup> BURLAMARQUI, 2008, p. 141.

<sup>99</sup> FREITAS e FONTAN, 2008, p. 148.

A avaliação institucional “tem como objeto a instituição em sua individualidade, isto é, está centrada nos processos e resultados das ações da instituição”.<sup>100</sup>

#### 2.4.4.4 A qualidade da educação superior na perspectiva da discussão sobre os indicadores

A quarta perspectiva proposta refere-se à discussão sobre os indicadores utilizados na avaliação da qualidade da educação superior.

Um indicador tem por finalidade “expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar”.<sup>101</sup> Os indicadores permitem monitorar o desempenho dos processos e dos resultados de uma organização. Entre os requisitos que devem se atendidos pelos indicadores estão: seletividade, simplicidade, abrangência, rastreabilidade, acessibilidade, comparabilidade, estabilidade, rapidez e baixo custo.<sup>102</sup>

Com o aumento da complexidade da organização a ser avaliada pode ser necessário o estabelecimento de um sistema de indicadores. Tal sistema pode ser definido como um conjunto integrado e coerente de indicadores que permite um conhecimento abrangente da situação de uma organização. Para Bititci<sup>103</sup>, um sistema de medição de resultados deve ter as seguintes capacidades: (1) formar uma visão holística, evitando a subotimização local; (2) desdobrar os objetivos estratégicos até os níveis operacionais; (3) proporcionar o pleno entendimento da estrutura dos objetivos e dos conflitos; (4) adotar uma forma hierárquica, similar a um sistema de informações, considerando a capacidade operacional da organização em coletar e armazenar os dados requeridos; e (5) considerar aspectos da cultura organizacional.

As diferentes abordagens ou eixos apresentados não são excludentes, usualmente os autores que escrevem sobre o assunto combinam duas ou mais perspectivas teóricas em seu trabalho.

---

<sup>100</sup> BELLONI, 1997 apud BURLAMARQUI, 2008, p. 141.

<sup>101</sup> FERNANDES, 2004, p. 3.

<sup>102</sup> TAKASHINA e FLORES, 1996 apud FERNANDES, 2004, p. 5.

<sup>103</sup> BITITCI, 1995 apud SELITTO e RIBEIRO, 2004, p. 82.

#### 2.4.4 Sinopse histórica da avaliação da educação superior no Brasil

Uma recapitulação cronológica e esquemática dos modelos de avaliação anteriores ao SINAES é oferecida no Quadro 5

| Documento                       | PARU (1983)   | CNRES (1985)   | GERES (1986)  | PAIUB (1993)   |
|---------------------------------|---|--|---|--|
| Autores                         | Grupo gestor (especialistas em análise de projetos, sendo alguns técnicos do MEC) | 24 membros (heterogêneo) provenientes da comunidade acadêmica e da comunidade                      | Grupo interno do MEC  | Comissão Nacional de Avaliação (representativa de entidades)       |
| Objetivo                        | Diagnóstico da educação superior  | Propor nova política de educação superior  | Propor nova lei de educação superior  | Propor uma sistemática de avaliação institucional.                 |
| Função / Concepção de avaliação | Formativa   | Regulatória  | Regulatória   | Formativa  |
| Justificativa                   | Investigação sistemática da realidade   | Contraponto da autonomia. Vincula financiamento.   | Contraponto da autonomia. Vincula financiamento.  | Prestação de contas por ser um bem público que atinge a sociedade. |
| Tipo de avaliação               | Interna   | Externa  | Externa   | Auto-avaliação e Avaliação externa.                                |
| Agentes da avaliação            | Comunidade acadêmica  | Conselho Federal de Educação (para as Universidades). Universidades (para as faculdades próximas). | Secretaria de Educação Superior (para a educação pública). Mercado (para a educação privada). | Endógena e voluntária  |
| Unidade de análise              | Instituição   | Instituição  | Instituição   | Instituição, iniciando pelo ensino de graduação                    |
| Instrumentos                    | Indicadores e Estudo de casos   | Indicadores de desempenho  | Indicadores de desempenho   | Indicadores de desempenho  |

Quadro 5 – Comparação entre o PARU, CNRS, GERES e PAIUB.  
Fonte: proposto por BARREYRO e ROTHEN, 2008, p. 148.

As primeiras medições sistemáticas sobre a educação brasileira aconteceram, segundo Horta Neto<sup>104</sup>, a partir de 1906. Cobriam todos os níveis de ensino público e privado da época, que eram: primário, secundário, profissional e o superior. Contudo, os dados coletados circunscreviam-se basicamente à cidade do Rio de Janeiro, na época Distrito Federal. Tais medições, que faziam parte do Anuário

<sup>104</sup> HORTA NETO, 2007, p. 1.

Estatístico do Brasil, sofreram uma longa interrupção, sendo reativadas somente em 1936.

O crescimento da demanda pela educação da década de 30 trouxe fôlego à discussão sobre a medição e avaliação educacional. Tyler<sup>105</sup>, considerado um dos iniciadores da avaliação educacional, exemplifica o caso dos Estados Unidos, onde naquela década houve um incremento na procura pela educação secundária causado pela crise econômica. Este rápido aumento na demanda desencadeou reflexões e questionamentos relativos à manutenção da qualidade escolar. Como conseqüência foi criado no estado de Ohio, EUA, um programa avaliativo de oito anos, denominado *Eight Year Study*.

Em 1938, o Instituto Nacional de Pedagogia, criado pela Lei n. 378/37 recebe a denominação de Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), tendo por atribuição centralizar todos os estudos e pesquisas relativas à educação no País.

Em 1972, o Decreto 71.407 atribuiu ao INEP a nova denominação de Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.<sup>106</sup>

Entretanto, a gênese da avaliação da educação superior no Brasil pode ser encontrada na avaliação dos programas de pós-graduação, que começou a ser realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em 1976.

Em junho de 1983 foi instituído o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), pelo Ministério da Educação (MEC). Duas influências se imprimiram sobre a concepção do PARU: o sistema de avaliação da CAPES, e os enfoques avaliativos americanos com base no funcionalismo neoliberal.<sup>107</sup> Neste modelo de avaliação o levantamento dos dados e informações era realizado em duas etapas. A primeira consistia de um estudo amostral de dados básicos da instituição, colhidos mediante um instrumento-padrão. A segunda etapa consistia no aprofundamento das especificidades por estudos localizados.<sup>108</sup>

O PARU objetivava avaliar sistematicamente o conjunto da educação superior, mediante o diagnóstico das condições reais de produção do conhecimento no país, pretendendo também promover reflexões sobre as práticas efetivas nas

---

<sup>105</sup> TYLER, 1981 apud HORTA NETO, 2007, p. 1.

<sup>106</sup> HORTA NETO, 2007, p. 2.

<sup>107</sup> DIAS, HORIGUELA e MARCHELLI, 2006, p. 438.

<sup>108</sup> BARREYRO e ROTHEN, 2008, p. 134.

IES. Neste sentido, o PARU introduz a concepção de avaliação formativa e emancipatória, desviando-se do viés tecnicista do Ministério de Educação.<sup>109</sup>

Em 1984, um ano depois do seu início efetivo, o PARU foi desativado. Os estudos iniciados não puderam ser concluídos, mas forneceram as bases para as propostas posteriores de avaliação.

Em 29 de março de 1985 foi instituída a Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior (CNRES), composta por 24 membros. A CNRS tinha por meta reformular a educação superior no país, preocupando-se com a melhoria do desempenho acadêmico, infra-estrutura e aperfeiçoamento dos docentes.<sup>110</sup> Ainda em 1985, foi apresentado o relatório Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira que propunha “uma avaliação controladora baseada na racionalidade quantitativa e objetivista que já imperava na Inglaterra e nos Estados Unidos”.<sup>111</sup> Os princípios norteadores e seus significados são apresentados no Quadro 6.

| <b>Princípios</b>                                 | <b>Significado</b>  |
|---|---|
| Responsabilidade do poder público                 | Responsabilidade como financiador das instituições.   |
| Adequação à realidade do país                     | Formação para o mercado de trabalho e transferência do conhecimento gerado para a sociedade.                                  |
| Diversidade e pluralidade                         | Liberdade para as instituições adotarem os modelos institucionais e organizacionais mais adequados à sua vocação.             |
| Autonomia e democracia interna                    | Autodeterminação democrática das IES.   |
| Democratização do acesso                          | Melhoria dos graus anteriores e oferta de outras modalidades de ensino.   |
| Valorização do desempenho                         | Substituição dos controles formais e burocráticos por mecanismos que avaliassem mais eficazmente o trabalho das instituições. |
| Eliminação dos aspectos corporativos e cartoriais | Diminuição da ingerência dos Conselhos Profissionais e as regulamentações restritivas às mudanças.                            |

Quadro 6 – Princípios norteadores do relatório proposto pela CNRS.

Fonte: elaborados com base em BARREYRO e ROTHEN, 2008, p 138 – 139.

O documento defendia o aumento da autonomia universitária e, em contrapartida, a aplicação de um processo de avaliação externo realizado pelos pares. O financiamento estatal seria aplicado em função do desempenho revelado

<sup>109</sup> BARREYRO e ROTEN, 2008, p. 135.

<sup>110</sup> ZAINKO, 1998 apud SCHLICKMANN, MELO e ALPERSTEDT, 2008, p. 161.

<sup>111</sup> BERTOLIN, 2004, p. 68 apud SCHLICKMANN, MELO e ALPERSTEDT, 2008, p. 161.

pela avaliação. Barreyro e Rothen<sup>112</sup> destacam que o relatório introduziu pela primeira vez a idéia de um órgão avaliador.

Provavelmente a heterogeneidade dos membros da CNRES tenha tido influência no caráter desconexo e difuso do relatório apresentado. Nenhuma ação política direta foi executada pelo governo, e em fins de 1985, após a apresentação do relatório, a CNRS foi destituída.

Em 1986 foi constituído o Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior (GERES), pelo Ministério da Educação. Com a atribuição de elaborar uma proposta de reforma universitária<sup>113</sup>, o GERES retomou o relatório final da CNRES como base e apresentou o resultado do seu trabalho sob a forma de um texto introdutório, dois anexos e dois anteprojetos de lei.<sup>114</sup> Um dos anteprojetos, divulgado em outubro de 1986, propunha a reformulação das Instituições de Ensino Superior (IES) federais. Entretanto, em face das numerosas críticas recebidas, o projeto foi retirado do Congresso e foi adotado somente como uma orientação política geral para o ensino superior<sup>115</sup>. O documento elaborado pelo GERES centrou-se em uma proposta que visava o aumento da eficiência das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), mediante um processo de avaliação que associava a autonomia institucional ao desempenho mensurado.

Em fins da década de 80 a avaliação da educação superior passa a ser definitivamente aceita como política pública. É indicativo deste fato a realização do Encontro Internacional de Avaliação do Ensino Superior, sediado em Brasília em 1987.<sup>116</sup>

Em 1987, a Universidade de Brasília (UnB) deu início ao processo de auto-avaliação. E a partir daquele ano, outras instituições secundaram a UnB iniciando também a realização da auto-avaliação institucional.

Em 1993 a SESu criou a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras para viabilizar a avaliação institucional das universidades no país. Esta comissão reuniu diferentes organizações, estabelecendo uma ampla representação de diferentes segmentos da educação superior. No mesmo ano, surgiu o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), resultante de uma

---

<sup>112</sup> BARREYRO e ROTHEN, 2008, p. 139.

<sup>113</sup> BARREYRO e ROTHEN, 2008, p. 141.

<sup>114</sup> BARREYRO e ROTHEN, 2008, p. 142.

<sup>115</sup> DIAS, HORIGUELA e MARCHELLI, 2006, p. 439.

<sup>116</sup> DIAS, HORIGUELA e MARCHELLI, 2006, p. 440.

proposição da Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) ao então Ministério da Educação e do Desporto.

O modelo de avaliação proposto era desenvolvido em três fases: avaliação interna da instituição, avaliação externa por especialistas e representantes de áreas do conhecimento, e reavaliação dos resultados obtidos pelas duas etapas anteriores.<sup>117</sup>

O PAIUB, baseado nos princípios norteadores elencados no Quadro 7, buscava constituir: (a) um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico; (b) uma ferramenta para o planejamento e gestão universitária; e (c) um processo sistemático de prestação de contas à sociedade.<sup>118</sup>

A concepção avaliativa do PAIUB dota-o de um caráter formativo e emancipatório, promovendo a reflexão e o autoconhecimento das IES. Contudo, o princípio da adesão voluntária tornou lento o processo de adoção do PAIUB pelas IES brasileiras.

| <b>Princípios</b>                   | <b>Significado</b>   |
|-------------------------------------|--|
| Globalidade                         | Avaliação da instituição como um todo.                                       |
| Comparabilidade                     | Busca de uma linguagem comum (não o ranqueamento) entre as IES.              |
| Respeito á identidade institucional | Consideração do contexto e das características e peculiaridades de cada IES. |
| Não premiação ou punição            | A avaliação deve fornecer subsídios para a melhoria das IES.                 |
| Adesão voluntária                   | Mediante um compromisso não obtido por imposição.                            |
| Legitimidade                        | Avaliação interpretativa dos dados quantitativos                             |
| Continuidade                        | Possibilidade de avaliação da evolução histórica dos dados.                  |

Quadro 7 – Princípios do PAIUB.

Fonte: adaptado de RISTOFF, 1999 apud SCHLICKMANN, MELO e ALPERSTEDT, 2008, p. 162.

Em 1996, o foi lançado o Exame Nacional de Cursos (ENC) pelo Ministério da Educação. Este exame, cognominado de provão, era obrigatório para os alunos formandos daqueles cursos incluídos pelo Ministério. Assim, tendo iniciado com três cursos, o ENC encerrou em 2003 com 26 cursos examinados em todo o Brasil.<sup>119</sup>

Na segunda metade da década de 90, o PAIUB passou a sofrer a falta de apoio do Ministério da Educação, e logo passou a ser considerado como um

<sup>117</sup> LEITE, 2005, p. 51.

<sup>118</sup> BARREYRO e ROTHEN, 2008, p. 146.

<sup>119</sup> POLIDORI, FONSECA e LARROSA, 2007, p. 334.

processo interno de avaliação que as IES poderiam utilizar por interesses próprios.<sup>120</sup>

Em 1997, o Ministério da Educação cria a Avaliação das Condições de Oferta com o objetivo de diagnosticar as condições nas quais as IES desenvolvem os seus cursos.

Em 2001, o PAIUB foi oficialmente desconsiderado como programa de avaliação institucional. Esta passou a ser preenchida pelo Exame Nacional de Cursos (ENC) e a Análise das Condições de Oferta, que em 2002 passou a ser denominada Análise das Condições de Ensino (ACE).<sup>121</sup> O provão visava avaliar o desempenho dos cursos de graduação mediante o desempenho dos alunos formandos. A seu turno, a Avaliação das Condições de Ensino focalizava a organização didático-pedagógica, o corpo docente e a infra-estrutura da IES. O resultado da avaliação traduzia-se pelo reconhecimento ou renovação do reconhecimento dos cursos.

Em 2004 foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O SINAES constitui o modelo atual de avaliação das IES no Brasil e é importante salientar que se baseou amplamente nas experiências e nas virtudes percebidas dos modelos avaliativos anteriores, principalmente o PAIUB.

## **2.5 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior foi instituído pela Lei nº 10.861/04 e foi regulamentado pela Portaria MEC nº 2.051/04. Resultou da proposta nº 12 do programa de governo do então candidato à presidência Luiz Inácio Lula da Silva.<sup>122</sup>

A utilização do vocábulo sistema na denominação do SINAES deve-se a busca de uma perspectiva integrada que congrega diferentes modalidades e enfoques avaliativos. Deste modo, o SINAES pode ser considerado um sistema, na medida em que: (a) integra os instrumentos de avaliação; (b) integra os instrumentos de avaliação aos de informação; (c) integra os espaços avaliativos no MEC; (d) integra a auto-avaliação e a avaliação externa; (e) articula, sem confundir, avaliação

---

<sup>120</sup> SCHLICKMANN, MELO e ALPERSTEDT, 2008, p. 163.

<sup>121</sup> SCHLICKMANN, MELO e ALPERSTEDT, 2008, p. 163.

<sup>122</sup> RISTOFF e GIOLO, 2006, p. 194.

e regulação; e (f) propicia coerência entre avaliação e os objetivos e a política para a educação superior.<sup>123</sup>

O SINAES tem por finalidades:

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.<sup>124</sup>

A perspectiva sistêmica do SINAES integra três componentes avaliativos que focalizam instâncias distintas das IES, e que são: (a) a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), constituída pela auto-avaliação e pela avaliação externa; (b) a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG); e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Os diferentes componentes avaliativos referidos se traduzem operacionalmente em diferentes instrumentos de avaliação, que são aplicados em etapas distintas.

O Censo da Educação Superior, o Cadastro de Cursos e Instituições e o Cadastro Nacional de Docentes estão integrados ao SINAES e se destinam ao abastecimento de informações de base.

O presente estudo focaliza a atenção no componente de avaliação institucional externa do SINAES. O instrumento de avaliação deste componente é composto por dez dimensões avaliativas, cada qual constituída por um determinado número de indicadores.

Os indicadores buscam descrever a situação de uma IES em determinado momento do seu estágio evolutivo, e cobrem aqueles pontos que norma legal estabelece para as finalidades formativas e regulatórias da avaliação. Destaca-se que a avaliação da globalidade da instituição é possibilitada “pela utilização de um conjunto significativo de indicadores, considerados em sua relação orgânica.”<sup>125</sup>

A descrição das dimensões avaliativas do instrumento de avaliação externa do SINAES é apresentada no Quadro 8. Neste, para evitar a redundância textual,

---

<sup>123</sup> RISTOFF e GIOLO, 2006, p. 198.

<sup>124</sup> BRASIL, 2004b, p. 1.

<sup>125</sup> BRASIL, 2004a, p. 6.

optou-se por apresentar somente as dimensões e deixar para a Seção 5 a apresentação e a discussão da cada indicador.

| <b>Dimensões</b>  | <b>Peso</b> |
|---|-------------|
| 1. A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).   | 5           |
| 2. A política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.                     | 35          |
| 3. 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 cultural. | 5           |
| 4. A comunicação com a sociedade.   | 5           |
| 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.   | 20          |
| 6. 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           |
| 7. Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.   | 10          |
| 8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional.   | 5           |
| 9. Políticas de atendimento aos discentes.  | 5           |
| 10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.   | 5           |

Quadro 8 – Dimensões do instrumento de avaliação externa do SINAES.  
Fonte: BRASIL, 2008b, p. 10-20.

A soma total dos pesos de cada dimensão resulta no total de 100, e a nota final da instituição é calculada pela aplicação dos pesos de cada dimensão sobre o conceito obtido pela respectiva dimensão. A atribuição dos conceitos orienta-se pelos parâmetros seguintes, dados no Quadro 9.

| <b>Conceito</b> | <b>Descrição</b>   |
|-----------------|--|
| 1               | Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro muito aquém do que expressa o referencial mínimo de qualidade. |
| 2               | Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro aquém do que expressa o referencial mínimo de qualidade.       |
| 3               | Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro similar ao que expressa o referencial mínimo de qualidade.     |
| 4               | Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro além do que expressa o referencial mínimo de qualidade.        |
| 5               | Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro muito além do que expressa o referencial mínimo de qualidade.  |

Quadro 9 – Diretrizes para a atribuição de conceitos no SINAES.  
Fonte: BRASIL, 2008b, p. 8.

Os conceitos assumem valores de 1 à 5, em ordem crescente de excelência, e a ação normativa e regulatória da Comissão Nacional para a Reformulação da Educação Superior definiu como nota 3 o mínimo para obter a aprovação pela avaliação externa.

O instrumento da avaliação externa, em sua versão 2008, foi reformulado e simplificado, havendo a redução e a compactação dos indicadores em relação à versão de 2007.

## **2.6 O modelo avaliativo da Fundação Nacional da Qualidade**

O surgimento da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, atualmente Fundação Nacional da Qualidade, ocorreu na esteira dos acontecimentos gerados pela abertura da economia brasileira no início da década de 90, e em especial, a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).<sup>126</sup>

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi instituído em 11 de outubro de 1991. Este prêmio surgiu no âmbito do PBQP e resultou da iniciativa de 39 organizações privadas e públicas. O primeiro ciclo de premiação em ocorreu 1992, no qual foram adotados os critérios do modelo americano Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNOA).

Em 2000 foi desenvolvido um modelo próprio para o PNQ e iniciou-se o movimento de regionalização, com a criação de premiações congêneres nos estados da federação.

O PNQ representa um modelo sistêmico de gestão organizacional que toma por base os conceitos dos fundamentos da excelência e o Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Este modelo, representado no Quadro 11, estabelece oito critérios fundamentais para a avaliação das organizações.

O Prêmio Nacional da Qualidade tem como objetivos principais: (a) estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil; (b) fornecer para as organizações um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento; (c) conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de classe mundial; e (d) divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> ALVES, 2006b, p. 18.

<sup>127</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 5.

O modelo de avaliação proposto pela FNQ reconhece três níveis fundamentais pelos quais passam as organizações em sua trajetória para a excelência em gestão, e que são: organizações iniciantes, organizações em estágio intermediário e organizações em estágio avançado no caminho da excelência. Para estes três níveis evolutivos, são propostos instrumentos avaliativos baseados no mesmo modelo fundamental, mas com pontuações diferentes. O Quadro 10 sintetiza os diferentes instrumentos para cada estágio da excelência organizacional.

| <b>Etapa evolutiva</b>                | <b>Instrumento</b>           | <b>Pontuação máxima</b> |
|---------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Organizações iniciantes               | Compromisso com a excelência | 250                     |
| Organizações em estágio intermediário | Rumo à excelência            | 500                     |
| Organizações avançadas                | Prêmio Nacional da Qualidade | 1000                    |

Quadro 10 – Estágios de maturidade da gestão e avaliação.  
Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 6 – 7.

Os oito critérios, os respectivos itens de avaliação e as pontuações para os três níveis de avaliação estão representados no Quadro 11. Convém destacar que as organizações referidas como avançadas em seu estágio de qualidade são também tidas como organizações de classe mundial, ou seja, apresentam um nível de excelência em gestão compatível com as exigências e os requisitos internacionais dos principais prêmios de qualidade.

| <b>Crítérios</b>             | <b>Pontuação Máxima</b> |
|------------------------------|-------------------------|
| 1 Liderança                  | 33                      |
| 2 Estratégias e planos       | 20                      |
| 3 Clientes                   | 20                      |
| 4 Sociedade                  | 12                      |
| 5 Informações e conhecimento | 12                      |
| 6 Pessoas                    | 20                      |
| 7 Processos                  | 33                      |
| 8 Resultados                 | 100                     |
| <b>Total</b>                 | <b>250</b>              |

Quadro 11 – Critérios e pontuações do Compromisso com a Excelência.  
Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 24.

Fundamentalmente, o modelo proposto pela FNQ baseia-se em um processo de melhoria contínua, avaliada periodicamente por meio de critérios claros e objetivos

O Modelo de Excelência em Gestão toma por base uma série de princípios fundamentais que orientam as melhores práticas internacionalmente reconhecidas. Deste modo, o modelo avaliativo do PNQ busca alinhar-se filosoficamente com os princípios referidos como significativos para a excelência em outros países. Os fundamentos do modelo são: (a) pensamento sistêmico; (b) aprendizado organizacional; (c) cultura de inovação; (d) liderança e constância de propósitos; (e) orientação por processos e informações; (f) visão de futuro; (g) geração de valor; (h) valorização de pessoas; (i) conhecimento sobre o cliente e o mercado; (j) desenvolvimento de parcerias; e (k) responsabilidade social.<sup>128</sup>

As diretrizes para a pontuação atendem a critérios adicionais ou fatores de avaliação. Para os processo gerenciais, representados pelos critérios numerados de 1 à 7, os fatores de avaliação são: (a) enfoque; (b) aplicação; (c) aprendizado e (d) integração. Para os resultados organizacionais, os fatores de avaliação são: (a) relevância, (b) tendência e (c) nível atual.

---

<sup>128</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 10

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Caracterização da pesquisa**

O presente trabalho tomou por base uma pesquisa qualitativa que assumiu objetivos tipicamente descritivos<sup>129</sup>. Tratou, pois, de descrever os padrões de similitude e compatibilidade de dois sistemas avaliativos com base em um levantamento documental e uma análise interna dos indicadores de qualidade.

Um levantamento<sup>130</sup> suplementar foi realizado entre acadêmicos da área da Engenharia de Produção para subsidiar a análise de compatibilidade dos indicadores dos sistemas avaliativos considerados. As opiniões dos respondentes acerca das relações de compatibilidade entre os indicadores do instrumento de avaliação externa do SINAES e os Critérios de Excelência foram indicadas matricialmente, e estão representadas no Apêndice B.

### **3.2 Fontes de dados documentais**

Para proceder à análise, interpretação e confrontação dos indicadores foram utilizadas como fontes documentais primárias: o instrumento de avaliação externa do SINAES, na versão de 2008; e o manual dos critérios Compromisso com a Excelência, considerado na versão de 2008.

Convém mencionar que uma pesquisa bibliográfica prévia auxiliou a definir a matriz dos relacionamentos e orientou a montagem do instrumento para o levantamento suplementar.

### **3.3 O tratamento dos dados documentais**

A análise e interpretação dos indicadores do SINAES foram realizadas mediante a identificação das categorias avaliativas presentes nos requisitos do modelo. Na seqüência, foram identificadas as relações de adequação, conformidade ou observância entre as categorias. Assim, para cada indicador do SINAES foi gerada uma lista de relações avaliativas entre as categorias identificadas.

---

<sup>129</sup> GIL, 2002, p. 42.

<sup>130</sup> GIL, 2002, p. 51-54.

As categorias avaliativas e suas relações foram associadas, uma a uma, aos respectivos critérios de excelência de acordo com a similaridade de idéias. Assim, à medida que cada critério de excelência foi considerado, foram sendo alocadas as categorias e relações correlatas dos indicadores de avaliação institucional do SINAES.

As associações foram consideradas diretas quando a similaridade foi textualmente declarada ou identificada de modo explícito. E as associações foram consideradas indiretas quando a similaridade entre as categorias, identificadas nos indicadores do SINAES, e os critérios de excelência não era textualmente declarada ou estava implícita.

Com base no estudo qualitativo realizado, o resumo das associações tomou a forma de uma planilha de dupla entrada (Anexo A). As associações entre os indicadores do instrumento de avaliação externa do SINAES e os critérios de excelência são identificadas nas intersecções das linhas (indicadores) com as colunas (critérios). Utilizou-se a letra “D” para identificar relações diretas e a letra “i” para identificar as relações indiretas.

### **3.4 População e respondentes do levantamento suplementar**

A população considerada para o levantamento suplementar não pôde ser numericamente estimada. Contudo, tal população foi definida como o conjunto dos acadêmicos ligados à área de Engenharia de Produção no Brasil. Para finalidades práticas, a população definida restringiu-se aos profissionais que possuem endereço eletrônico publicado na internet. Esta última restrição deve-se ao fato de que a coleta de dados foi operacionalizada por meio eletrônico.

Em virtude da ausência de uma estimativa populacional, prescindiu-se de cálculos amostrais e adotou-se uma abordagem não-probabilística e intencional mediante a composição de um grupo de 14 respondentes que aceitaram o convite e reenviaram o questionário com as respostas. Buscou-se enviar os convites para o maior número de endereços eletrônicos disponíveis de potenciais respondentes, identificados principalmente através dos artigos e trabalhos monográficos reunidos como material de consulta para a dissertação.

### **3.5 A coleta dos dados do levantamento complementar**

Os levantamentos utilizam tipicamente fontes de dados de campo, logo os problemas relativos a tempo, custo e acessibilidade podem tornar-se significativos. Por isso, optou-se pelo envio dos questionários de pesquisa implementados sob a forma de um formulário em uma planilha Excel®. Este instrumento foi anexado ao email que encaminhava o convite e explicava a natureza da pesquisa aos respondentes. Um menu drop down montado na planilha auxiliou os respondentes na marcação das relações percebidas entre os indicadores do SINAES e os critérios de excelência do PNQ. O arquivo era salvo pelos respondentes e reenviado para o pesquisador.

### **3.6 O questionário do levantamento complementar**

A formatação do questionário para o levantamento complementar partiu do exame da abrangência dos dois modelos de avaliação. O exame tornou evidente que o modelo de avaliação do PNQ é mais abrangente e generalista do que o modelo proposto pelo componente de avaliação institucional externa do SINAES. Assim, é razoável pressupor a compatibilização dos dois modelos fazendo convergir os indicadores do componente de avaliação externa do SINAES para o interior dos critérios de excelência do PNQ.

A pressuposição descrita acima determinou a lógica de construção do instrumento de pesquisa, o qual tomou a forma de um questionário onde o respondente associava a cada um dos 41 indicadores do componente de avaliação institucional externa do SINAES o respectivo critério de excelência do PNQ. Somente o critério que tivesse, no entendimento do respondente, mais forte relação com respectivo indicador era assinalado.

### **3.7 O tratamento dos dados do levantamento complementar**

As marcações de cada respondente resumiram-se em uma lista relacional. Cada lista gerada registrava o entendimento do respondente para as associações, uma a uma, entre indicadores considerados do SINAES e critérios de excelência do

PNQ. Os indicadores do componente de avaliação externa do SINAES eram considerados fixos e os critérios funcionavam como uma escala nominal.<sup>131</sup>

Para tratar as listas relacionais submetidas pelos respondentes utilizou-se uma abordagem matricial. Com efeito, cada questionário respondido originava uma lista relacional que, por sua vez, era representada como uma tabela de dupla entrada. Como rótulos das colunas foram estabelecidos os critérios de excelência do PNQ, numerados seqüencialmente de 1 a 8. Como rótulos das linhas foram estabelecidos os indicadores do componente de avaliação externa SINAES, indicados de 1.1 até 10.3, conforme a disposição da norma em sua versão 2008. Na tabela assim montada as células situadas na intersecção de uma coluna de critério com uma linha de indicador receberam um valor numérico binário que representou a existência ou não da relação, atribuída pelo respectivo respondente. O dígito 1 significou a presença de relação e o dígito 0 significou a ausência de relação. O Anexo B ilustra uma tabela típica, lançada em Excel®, que resultou das relações identificadas por um respondente.

A tabela de dupla entrada e com marcação binária foi interpretada matematicamente como uma matriz resposta  $A_n$ , binária e esparsa.

Define-se como matriz esparsa uma matriz na qual a maioria de seus elementos é nula, ou seja, são iguais à zero. Assim,

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{18} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{28} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ a_{411} & a_{412} & \dots & a_{418} \end{pmatrix} = A_n \quad \text{onde } n \in \mathbb{N}^*; a \in \{0; 1\}$$

Na matriz genérica acima, o índice  $n \in \mathbb{N}^*$  associa-se ao respondente, podendo variar de 1 ao infinito, em teoria.

Um raciocínio indutivo orientou o tratamento dos dados gerados pelo levantamento após a sua transformação e matrizes binárias esparsas. Com efeito, para identificar a maior freqüência das respostas procedeu-se o cálculo da matriz S das somas. Logo,  $(A_1 + A_2 + A_n) = S$ , onde  $n \in \mathbb{N}^*$ .

A matriz  $S_{(41 \times 8)}$  é a matriz que representa, em valores absolutos, a distribuição das marcações dos respondentes.

<sup>131</sup> MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 115.

### **3.8 As limitações do método**

A consecução dos objetivos estabelecidos para qualquer trabalho científico deve ser considerada sob a perspectiva das condições nas quais os resultados podem ser aceitos como corroborando os pressupostos. Estas condições são impostas por limitações metodológicas que devem ser reconhecidas. Portanto, neste ponto, é conveniente discriminar as restrições do método que afetaram o presente trabalho.

Destaca-se que o estudo qualitativo empreendido, embora criterioso, pode mostrar-se viciado pelas concepções pessoais do pesquisador. Um modo clássico de atenuar o viés subjetivo é o de cotejar o exame com o entendimento de pares.

Uma segunda limitação refere-se à datação dos instrumentos utilizados, pois os instrumentos da FNQ são anualmente revisados e, provavelmente, as relações identificadas possam sofrer alteração em função das mudanças no escopo dos critérios.

Com relação ao levantamento suplementar, destaca-se a não utilização de uma amostra probabilística. Conseqüentemente não foi possível calcular o erro e o nível de confiança dos resultados. Além disso, o nível de conhecimento do grupo de respondentes acerca do SINAES e do PNQ não pode ser avaliado.

Embora, as respostas tenham permitido identificar as maiores freqüências de marcação e, na maior parte dos casos, confirmado o estudo qualitativo, ainda assim, não podem ser aceitos independentemente da análise qualitativa efetuada. Destinam-se, portanto, a suplementar e enriquecer a crítica interna dos indicadores, que é essencialmente qualitativa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo partiu do pressuposto de que a possibilidade de compatibilidade dos modelos avaliativos considerados existia e poderia ser demonstrada. Entretanto, não poderia evidenciar-se simplesmente pela sobreposição dos mesmos com base no senso comum e nas similaridades sugeridas pelas nomenclaturas das categorias gerais de cada um deles. A análise textual da lógica interna dos indicadores dos sistemas avaliativos considerados permitiu a identificação de compatibilidades diretas e indiretas, discutidas a seguir. O levantamento suplementar suportou, em muitos casos, as relações identificadas.

### 4.1 Análise dos indicadores do SINAES

Para categorizar mais efetivamente os elementos presentes nas proposições dos indicadores do SINAES foram utilizadas as categorias de: requisitos formais e requisitos de desempenho. Os requisitos formais abrangem os atributos estruturais de implantação e funcionamento; os requisitos de desempenho referem-se às exigências operacionais.

As relações entre as categorias obtidas pela análise da norma do SINAES foram dispostas esquematicamente sob a forma de diagramas unidos por uma seta relacional. Os diagramas indicam que a avaliação efetiva-se pela observação de uma adequação ou conformidade entre as categorias relacionadas. Assim, para facilitar a compreensão das proposições e requisitos e, portanto, interpretá-los mais proveitosamente foram utilizadas as seguintes notações:

(a) uma relação avaliativa explícita de adequação, conformidade ou coerência entre duas categorias identificadas foi indicada por:

[nº da dimensão. nº do indicador] categoria “x”  $\Leftrightarrow$  categoria “y”

(b) uma relação avaliativa implícita de adequação, conformidade ou coerência entre duas categorias identificadas foi indicada por:

<[nº da dimensão. nº do indicador] categoria “x”  $\Leftrightarrow$  categoria “y”>

A identificação dos níveis institucionais considerados no SINAES desempenhou um papel importante na análise interpretativa dos requisitos. Estes níveis, conforme explicitados pelas diretrizes para avaliação de IES são:

- (a) nível declaratório: analisa os textos que fundamentam o projeto institucional que, em geral, está enunciado sob a forma de princípios coerentes, embora possa haver contradições entre os objetivos e o projeto;
- (b) nível normativo: avalia a coerência entre as normas institucionais e a gestão prática das IES;
- (c) nível da organização: avalia se a instituição conta com instâncias que promovam a qualidade compatível com as modalidades de ensino, pesquisa e extensão e sua efetividade acadêmica e social; e
- (d) nível dos resultados: avalia a eficácia e efetividade acadêmica e social dos processos desenvolvidos: formação de profissionais, produção acadêmica, artística e cultural disseminada no âmbito técnico-científico e social, entre outros.<sup>132</sup>

#### 4.1.1 Interpretação do indicador 1.1 do SINAES

O indicador 1.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “implementação do PDI, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos”<sup>133</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as propostas constantes do PDI estão sendo **adequadamente implementadas**, com as funções, os órgãos e os sistemas de administração/gestão **adequados** ao funcionamento dos cursos e das demais ações existentes, e à efetiva implantação das ações e dos cursos previstos.<sup>134</sup>

As categorias identificadas no indicador são: (a) PDI; (b) órgãos, funções e sistemas; (c) requisitos formais: implementação adequada; (d) requisitos de desempenho: cursos existentes e ações pertinentes funcionando adequadamente; (d) requisitos de desempenhos: cursos previstos e ações pertinentes com efetiva possibilidade de implantação. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[1.1] PDI ⇔ Órgãos, funções e sistemas

[1.1] Órgãos, funções e sistemas ⇔ Requisitos formais

<sup>132</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11.

<sup>133</sup> BRASIL, 2008b, p. 10.

<sup>134</sup> BRASIL, 2008b, p. 10.

### [1.1] Órgãos, funções e sistemas ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.2 Interpretação do indicador 1.2 do SINAES

O indicador 1.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas)”<sup>135</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando os resultados da auto-avaliação e das avaliações externas são **adequadamente** utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI, e constata-se a existência de ações acadêmicas e administrativas conseqüentes aos processos avaliativos.<sup>136</sup>

As categorias identificadas no indicador são: (a) informações (resultados das avaliações); (b) revisão do PDI; (c) atividades (ações acadêmicas e administrativas). O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[1.2] Informações (resultados das avaliações) ⇔ Revisão do PDI

[1.2] Informações (resultados das avaliações) ⇔ Atividades

#### 4.1.3 Interpretação do indicador 2.1 do SINAES

O indicador 2.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais”<sup>137</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as políticas de ensino, pesquisa e extensão praticadas pelas IES estão **coerentes** com o PDI.<sup>138</sup>

As categorias identificadas no indicador são: (a) PDI; (b) políticas de ensino, pesquisa e extensão (afetivamente praticadas). O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

<sup>135</sup> BRASIL, 2008b, p. 10.

<sup>136</sup> BRASIL, 2008b, p. 10.

<sup>137</sup> BRASIL, 2008b, p. 10.

<sup>138</sup> BRASIL, 2008b, p. 10.

[2.1] PDI ⇔ Políticas (práticas)

4.1.4 Interpretação dos indicadores 2.2 e 2.3 do SINAES

O indicador 2.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas, e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização”<sup>139</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as atividades realizadas nos cursos de graduação e cursos seqüenciais (quando for o caso), **na modalidade *presencial*, garantam os referenciais mínimos de qualidade desses cursos.**<sup>140</sup>

O indicador 2.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade à distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciadas para modalidade à distância)”<sup>141</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as atividades realizadas nos cursos de graduação e cursos seqüenciais (quando for o caso), **na modalidade *à distância*, garantam os referenciais mínimos de qualidade desses cursos.**<sup>142</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas (diretrizes institucionais para a graduação e cursos seqüenciais); (b) atividades; (c) requisitos de desempenho: garantia de referenciais de qualidade. O indicador avalia as garantias entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[2.2; 2.3] <Políticas (diretrizes) ⇔ Atividades>

[2.2; 2.3] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho

<sup>139</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

<sup>140</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

<sup>141</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

<sup>142</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

#### 4.1.5 Interpretação dos indicadores 2.4 e 2.5 do SINAES

O indicador 2.4 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “políticas institucionais para cursos de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para universidades)”<sup>143</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade, na avaliação de universidades,

quando as atividades realizadas nos cursos de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), na modalidade *presencial*, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade, **observam rigorosos critérios de qualidade e estão adequadamente implantadas e acompanhadas**; além disso, a IES possui pelo menos 04 (quatro) programas de pós-graduação *stricto sensu*, todos recomendados pela CAPES, havendo, dentre estes, no mínimo, um curso de doutorado.<sup>144</sup>

O conceito referencial mínimo de qualidade para este indicador, na avaliação de centros universitários e faculdades, é definido

quando as atividades realizadas na pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), na modalidade *presencial*, **observam os referenciais de qualidade desses cursos**, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade e **estão adequadamente implantadas e acompanhadas**.<sup>145</sup>

O indicador 2.5 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “políticas institucionais para cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* na modalidade à distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância)”<sup>146</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as atividades realizadas na pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), na modalidade *à distância*, **observam os referenciais de qualidade desses cursos**, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade e **estão adequadamente implantadas e acompanhadas**.<sup>147</sup>

---

<sup>143</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

<sup>144</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

<sup>145</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

<sup>146</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

<sup>147</sup> BRASIL, 2008b, p. 11.

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas (diretrizes institucionais para a pós-graduação); (b) atividades; (c) requisitos formais: implantação e acompanhamento; (d) requisitos de desempenho: observação dos referenciais de qualidade e conhecimento comunitário. O indicador avalia a observância e adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[2.4; 2.5] Políticas (diretrizes) ⇔ Atividades

[2.4; 2.5] Atividades ⇔ Requisitos formais

[2.4; 2.5] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.6 Interpretação dos indicadores 2.6 e 2.7 do SINAES

O indicador 2.6 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização”<sup>148</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as atividades de pesquisa e de iniciação científica resultam de diretrizes de ações, e **estão adequadamente implantadas e acompanhadas**, com participação de número significativo de professores e estudantes.<sup>149</sup>

O indicador 2.7 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social”<sup>150</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as atividades de extensão resultam de diretrizes de ações **adequadamente implantadas e acompanhadas**; além disso, verifica-se a sua relevância acadêmica, científica e social no entorno institucional, e a sua vinculação com a formação acadêmica do aluno.<sup>151</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas (diretrizes); (b) atividades (extensão e iniciação científica); (c) requisitos formais: implantação e

<sup>148</sup> BRASIL, 2008b, p. 12.

<sup>149</sup> BRASIL, 2008b, p. 12.

<sup>150</sup> BRASIL, 2008b, p. 12.

<sup>151</sup> BRASIL, 2008b, p. 12.

acompanhamento; (d) requisitos de desempenho: participação (estudantes e professores), relevância (acadêmica, científica e social) e vinculação formativa. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[2.6; 2.7] Políticas (diretrizes) ⇔ Atividades

[2.6; 2.7] Atividades ⇔ Requisitos formais

[2.6; 2.7] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.7 Interpretação do indicador 3.1 do SINAES

O indicador 3.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais”<sup>152</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as ações de responsabilidade social praticadas pelas IES **estão coerentes com o PDI**.<sup>153</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) PDI; (b) atividades (ações de responsabilidade social). O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[3.1] PDI ⇔ Atividades

#### 4.1.8 Interpretação do indicador 3.2 do SINAES

O indicador 3.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho”<sup>154</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as relações da IES com os setores da sociedade resultam de diretrizes institucionais e estão **adequadamente implantadas e**

---

<sup>152</sup> BRASIL, 2008b, p. 12.

<sup>153</sup> BRASIL, 2008b, p. 12.

<sup>154</sup> BRASIL, 2008b, p. 12.

**acompanhadas**; incluindo ações para o desenvolvimento sócio-econômico e educacional da região.<sup>155</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) relações da IES com setores sociais; (b) diretrizes institucionais (políticas institucionais); (b) requisitos formais: implantação e acompanhamento; (c) requisitos de desempenho: inclusão de ações para desenvolvimento sócio-econômico e educacional regional. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[3.2] Políticas (diretrizes) ⇔ Relações da IES

[3.2] Relações da IES ⇔ Requisitos formais

[3.2] Relações da IES ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.9 Interpretação dos indicadores 3.3 e 3.4 do SINAES

O indicador 3.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “relações da IES com a sociedade: inclusão social”<sup>156</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as ações da IES com vistas à inclusão social resultam de diretrizes institucionais e estão **adequadamente implantadas e acompanhadas**.<sup>157</sup>

O indicador 3.4 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “relações da IES com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural”<sup>158</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as ações da IES com vistas à defesa do meio ambiente, do patrimônio cultural e da produção artística resultam de diretrizes institucionais e estão **adequadamente implantadas e acompanhadas**.<sup>159</sup>

---

<sup>155</sup> BRASIL, 2008b, p. 12.

<sup>156</sup> BRASIL, 2008b, p. 13.

<sup>157</sup> BRASIL, 2008b, p. 13.

<sup>158</sup> BRASIL, 2008b, p. 13.

<sup>159</sup> BRASIL, 2008b, p. 13.

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) atividades (ações da IES com vistas à inclusão social, meio ambiente, patrimônio cultural e produção artística); (b) políticas (diretrizes institucionais); (b) requisitos formais: implantação e acompanhamento. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[3.3; 3.4] Políticas (diretrizes) ⇔ Atividades

[3.3; 3.4] Atividades ⇔ Requisitos formais

#### 4.1.10 Interpretação do indicador 4.1 do SINAES

O indicador 4.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais”<sup>160</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas IES estão **coerentes com o PDI**.<sup>161</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) PDI; (b) atividades (ações de comunicação com a sociedade). O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[4.1] PDI ⇔ Atividades

#### 4.1.11 Interpretação do indicador 4.2 do SINAES

O indicador 4.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “comunicação interna e externa”<sup>162</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam **adequadamente**, são acessíveis às

---

<sup>160</sup> BRASIL, 2008b, p. 13.

<sup>161</sup> BRASIL, 2008b, p. 13.

<sup>162</sup> BRASIL, 2008b, p. 13.

comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES.<sup>163</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) sistemas de informação e canais de comunicação (internos e externos); (b) requisitos de desempenho: funcionamento adequado, acessibilidade às comunidades (interna e externa) e divulgação de ações da IES. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[4.2] Sistemas e canais de comunicação ↔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.12 Interpretação do indicador 4.3 do SINAES

O indicador 4.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “ouvidoria”<sup>164</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando a ouvidoria está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infra-estrutura **adequados**, e os seus registros e observações são efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas.<sup>165</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) ouvidoria; (b) informações (registros e observações); (c) consideração efetiva (acadêmica e administrativa); (d) requisito formal: implantação; (e) requisitos de desempenho: funcionamento segundo padrões de qualidade, disponibilidade adequada de pessoal, disponibilidade de infra-estrutura adequada. O indicador avalia a observância e adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[4.3] <Ouvidoria ↔ Informações>

[4.3] Informações (ouvidoria) ↔ Consideração efetiva

[4.3] Ouvidoria ↔ Requisitos formais

[4.3] Ouvidoria ↔ Requisitos de desempenho

---

<sup>163</sup> BRASIL, 2008b, p. 13.

<sup>164</sup> BRASIL, 2008b, p. 14.

<sup>165</sup> BRASIL, 2008b, p. 14.

#### 4.1.13 Interpretação do indicador 5.1 do SINAES

O indicador 5.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais”<sup>166</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando as políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e as condições de trabalho **praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.**<sup>167</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) PDI; (b) políticas de pessoal (docentes e técnico-administrativos) (c) requisitos de desempenho: condições de trabalho; aperfeiçoamento (docentes e técnico-administrativos) e desenvolvimento (docentes e técnico-administrativos). O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[5.1] PDI ⇔ Políticas (práticas)

[5.1] <Políticas (práticas) ⇔ Requisitos de desempenho>

#### 4.1.14 Interpretação do indicador 5.2 do SINAES

O indicador 5.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “formação do corpo docente”<sup>168</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade, para a avaliação de universidades e centros universitários,

quando **a metade** do corpo docente da IES tem formação mínima em nível de pós-graduação ***stricto sensu*, dos quais 40% desses com o título de doutor (20% do total)**, e experiência profissional e acadêmica **adequadas** às políticas constates dos documentos oficiais da IES.<sup>169</sup>

<sup>166</sup> BRASIL, 2008b, p. 14.

<sup>167</sup> BRASIL, 2008b, p. 14.

<sup>168</sup> BRASIL, 2008b, p. 14.

<sup>169</sup> BRASIL, 2008b, p. 14.

O conceito referencial mínimo de qualidade para este indicador, para a avaliação de faculdades, é definido

quando a maioria do corpo docente tem, no mínimo, formação de pós-graduação *lato sensu* e experiência profissional e acadêmica **adequadas** às políticas constates dos documentos oficiais da IES.<sup>170</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas; (b) pessoal docente; (c) requisitos de desempenho: número de docentes com formação e experiência adequada. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[5.2] Políticas ⇔ Pessoal docente

[5.2] Pessoal docente ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.15 Interpretação do indicador 5.3 do SINAES

O indicador 5.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “condições institucionais para os docentes”<sup>171</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade, para a avaliação de universidades,

Quando as políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente estão implementadas. Além disso, o Plano de Carreira Docente, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido na comunidade acadêmica, estando a IES em consonância com a legislação vigente no que se refere a regime de trabalho, ou seja, **um terço do corpo docente em regime de tempo integral**.<sup>172</sup>

O conceito referencial mínimo de qualidade para este indicador, para a avaliação de centros universitários, é definido

quando as políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente estão implementadas. Além disso, o Plano de Carreira Docente, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido na comunidade acadêmica, em consonância com a legislação vigente no que se refere a regime de trabalho, ou seja, **um quinto do corpo docente em regime de tempo integral**.<sup>173</sup>

<sup>170</sup> BRASIL, 2008b, p. 14.

<sup>171</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

<sup>172</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

<sup>173</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

O conceito referencial mínimo de qualidade para este indicador, para a avaliação de faculdades, é definido

quando as políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente estão implementadas e acompanhadas. Além disso, o Plano de Carreira Docente, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido na comunidade acadêmica.<sup>174</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas (capacitação e acompanhamento do pessoal docente); (b) plano de carreira docente (c) requisitos formais: implementação segundo a legislação, acompanhamento e difusão. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[5.3] Políticas ⇔ Requisitos formais

[5.3] Plano de carreira docente ⇔ Requisitos formais

#### 4.1.16 Interpretação do indicador 5.4 do SINAES

O indicador 5.4 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “condições institucionais para o corpo técnico-administrativo”<sup>175</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando o perfil (formação e experiência) e as políticas de capacitação do corpo técnico-administrativo estão **adequados** às políticas constantes dos documentos oficiais da IES. Além disso, O Plano de Cargos e Salários, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido.<sup>176</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas (diretrizes institucionais); (b) políticas (práticas de capacitação do pessoal técnico-administrativo); (c) plano de cargos e salários; (d) requisitos formais: homologação por órgão do MTE, implementação e difusão; (e) requisitos de desempenho:

<sup>174</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

<sup>175</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

<sup>176</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

formação e experiência do pessoal técnico-administrativo. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[5.4] Políticas (diretrizes) ⇔ Políticas (práticas)

[5.4] Políticas (diretrizes) ⇔ Requisitos de desempenho

[5.4] Plano de cargos e salários ⇔ Requisitos formais

#### 4.1.17 Interpretação dos indicadores 5.5 e 5.6 do SINAES

O indicador 5.5 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “formação do corpo de tutores presenciais e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância – EaD)”<sup>177</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando o corpo de tutores presenciais tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.<sup>178</sup>

O indicador 5.6 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “formação do corpo de tutores à distância e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância – EaD)”<sup>179</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando o corpo de tutores à distância tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.<sup>180</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas de capacitação de pessoal (tutores); (b) corpo de tutores; (c) requisitos formais: implementação e acompanhamento; (d) requisitos de desempenho: formação do pessoal (tutores). O indicador avalia a adequação e o atendimento dos requisitos entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

<sup>177</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

<sup>178</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

<sup>179</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

<sup>180</sup> BRASIL, 2008b, p. 15.

[5.5; 5.6] Políticas ⇔ Requisitos formais

[5.5; 5.6] Pessoal (tutores) ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.18 Interpretação do indicador 6.1 do SINAES

O indicador 6.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais”<sup>181</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando a organização e a 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 estão **coerentes** com o PDI.<sup>182</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) PDI; (b) organização da instituição (estrutura); (c) gestão da instituição; (d) colegiados (e) requisitos formais: funcionamento, representatividade, autonomia e participação. O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[6.1] PDI ⇔ Organização da instituição

[6.1] PDI ⇔ Gestão da instituição

[6.1] PDI ⇔ Colegiados

[6.1] Colegiados ⇔ Requisitos formais

#### 4.1.19 Interpretação do indicador 6.2 do SINAES

O indicador 6.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos à distância, quando for o caso)”<sup>183</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando a gestão institucional se pauta em princípios de qualidade, e resulta de diretrizes de ações.<sup>184</sup>

<sup>181</sup> BRASIL, 2008b, p. 16.

<sup>182</sup> BRASIL, 2008b, p. 16.

<sup>183</sup> BRASIL, 2008b, p. 16.

<sup>184</sup> BRASIL, 2008b, p. 16.

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas (diretrizes de ações); (b) gestão da instituição; (c) requisitos de desempenho: princípios de qualidade. O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[6.2] Políticas (diretrizes) ⇔ Gestão

[6.2] Gestão ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.20 Interpretação dos indicadores 6.3 e 6.4 do SINAES

O indicador 6.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata do “funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores”<sup>185</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando o funcionamento e a representatividade dos Conselhos Superiores cumprem os dispositivos regimentais e estatutários.<sup>186</sup>

O indicador 6.4 do componente de avaliação externa do SINAES trata do “funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso”<sup>187</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando o funcionamento e a representatividade nos colegiados de curso, ou equivalentes, cumprem os dispositivos regimentais e estatutários.<sup>188</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) normas (dispositivos regimentais e estatutários); (b) órgãos (conselhos superiores e colegiados de curso) (c) requisitos formais: funcionamento, representatividade. O indicador avalia o cumprimento e adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[6.3; 6.4] Normas ⇔ Órgãos

[6.3; 6.4] Órgãos ⇔ Requisitos formais

<sup>185</sup> BRASIL, 2008b, p. 16.

<sup>186</sup> BRASIL, 2008b, p. 16.

<sup>187</sup> BRASIL, 2008b, p. 16.

<sup>188</sup> BRASIL, 2008b, p. 16.

#### 4.1.21 Interpretação do indicador 7.1 do SINAES

O indicador 7.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência da infra-estrutura física, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais”<sup>189</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando a infra-estrutura física da IES, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, **está coerente** com a especificada no PDI.<sup>190</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) PDI; (b) infra-estrutura física. O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[7.1] PDI ⇔ Estrutura física

#### 4.1.22 Interpretação dos indicadores 7.2 e 7.3 do SINAES

O indicador 7.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “instalações gerais”<sup>191</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando há instalações gerais para o ensino, para a pesquisa (quando for o caso), para a prática de esportes, atividades culturais e de lazer, espaços de convivência, e para laboratórios didáticos e de pesquisa em quantidades e qualidade **adequadas**.<sup>192</sup>

O indicador 7.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “instalações gerais nos pólos para educação à distância (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância – EaD)”<sup>193</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

---

<sup>189</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

<sup>190</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

<sup>191</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

<sup>192</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

<sup>193</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

quando há, nos pólos para educação à distância, instalações gerais para o ensino e para a pesquisa (quando for o caso), incluindo laboratórios, em quantidade e qualidade **adequadas**.<sup>194</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) instalações gerais; (b) requisitos de desempenho: quantidade adequada e qualidade adequada. O indicador avalia o atendimento aos requisitos e a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[7.2; 7.3] Instalações gerais ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.23 Interpretação dos indicadores 7.4 e 7.5 do SINAES

O indicador 7.4 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “biblioteca: acervo, serviços e espaço físico”<sup>195</sup>. O indicador 7.5 trata das “bibliotecas dos pólos para educação à distância: acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância – EaD)”<sup>196</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando podem ser verificadas ações **adequadas** de atualização e ampliação do acervo bibliográfico e dos serviços da(s) biblioteca(s).<sup>197</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) bibliotecas (acervo e serviços); (b) atividades (ações adequadas de atualização do acervo e melhoria dos serviços); (c) requisitos de desempenho: acervo, serviços e espaço físico. O indicador avalia o atendimento aos requisitos e a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[7.4; 7.5] <Bibliotecas ⇔ Requisitos de desempenho>

[7.4; 7.5] Bibliotecas ⇔ Atividades

<sup>194</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

<sup>195</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

<sup>196</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

<sup>197</sup> BRASIL, 2008b, p. 17.

#### 4.1.24 Interpretação do indicador 8.1 do SINAES

O indicador 8.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais”<sup>198</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

**quando o planejamento e a avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional da IES estão coerentes com o especificado no PDI.**<sup>199</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) PDI; (b) auto-avaliação (processos, resultados e eficácia); (c) requisito formal: processos auto-avaliativos adequados; (d) requisitos de desempenho: eficácia dos resultados da auto-avaliação. O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[8.1] PDI ⇔ Auto-avaliação

[8.1] <Auto-avaliação ⇔ Requisitos formais>

[8.1] <Auto-avaliação ⇔ Requisitos de desempenho>

#### 4.1.25 Interpretação do indicador 8.2 do SINAES

O indicador 8.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “auto-avaliação institucional”<sup>200</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando a Comissão Própria de Avaliação está implantada e funciona **adequadamente**, há efetiva participação da comunidade interna (professores, estudantes e técnico-administrativos) e externa nos processos de auto-avaliação institucional, e há divulgação das análises e dos resultados das avaliações, estando as informações correspondentes acessíveis à comunidade acadêmica.<sup>201</sup>

<sup>198</sup> BRASIL, 2008b, p. 18.

<sup>199</sup> BRASIL, 2008b, p. 18.

<sup>200</sup> BRASIL, 2008b, p. 18.

<sup>201</sup> BRASIL, 2008b, p. 18.

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) comissão própria de avaliação; (b) auto-avaliação; (c) requisitos formais: implantação e funcionamento adequado; (d) requisitos de desempenho: participação da comunidade (interna e externa); divulgação de informações (análises e resultados) e acessibilidade de informações. O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[8.2] Comissão própria de avaliação ⇔ Requisitos formais

[8.2] Auto-avaliação ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.26 Interpretação do indicador 8.3 do SINAES

O indicador 8.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata do “planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações”<sup>202</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando a IES implementa **adequadamente** ações acadêmico-administrativas baseadas nos resultados da auto-avaliação e das avaliações externas.<sup>203</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) informações (resultados das avaliações); (b) atividades (ações acadêmicas e administrativas); (c) requisitos formais: implantação adequada. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[8.3] Informações ⇔ Atividades

[8.3] Atividades ⇔ Requisitos formais

#### 4.1.27 Interpretação do indicador 9.1 do SINAES

O indicador 9.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais”, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

---

<sup>202</sup> BRASIL, 2008b, p. 18.

<sup>203</sup> BRASIL, 2008b, p. 18.

quando as políticas de atendimento aos discentes da IES estão **coerentes** com as especificadas no PDI.<sup>204</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) PDI; (b) políticas de atendimento aos discentes (práticas). O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[9.1] PDI ⇔ Políticas (práticas)

#### 4.1.28 Interpretação do indicador 9.2 do SINAES

O indicador 9.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata dos “programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos”<sup>205</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando os programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes, de realização de atividades científicas, técnicas, esportivas e culturais, e de divulgação da sua produção estão implantados e **adequados**.<sup>206</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) programas (apoio ao desenvolvimento acadêmico discente); (b) requisito formal: implantação; (c) requisito de desempenho: adequação. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[9.2] Programas (apoio aos discentes) ⇔ Requisitos formais

[9.2] Programas (apoio aos discentes) ⇔ Requisitos de desempenho

---

<sup>204</sup> BRASIL, 2008b, p. 19.

<sup>205</sup> BRASIL, 2008b, p. 19.

<sup>206</sup> BRASIL, 2008b, p. 19.

#### 4.1.29 Interpretação do indicador 9.3 do SINAES

O indicador 9.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “condições institucionais de atendimento ao discente”<sup>207</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando se verifica a **adequação** das políticas de acesso, seleção e permanência de estudantes (critérios utilizados, acompanhamento pedagógico, espaço de participação e de convivência) praticadas pela IES e há **adequada** relação com as políticas públicas e com o contexto social.<sup>208</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas de atendimento aos discentes (práticas); (b) requisito formal: adequação às políticas públicas; (c) requisitos de desempenho: adequação e relação com o contexto social. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[9.3] Políticas (atendimento ao discente) ⇔ Requisitos formais

[9.3] Políticas (atendimento ao discente) ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.30 Interpretação do indicador 9.4 do SINAES

O indicador 9.4 do componente de avaliação externa do SINAES trata do “acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada”<sup>209</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando existem mecanismos **adequados** para conhecer a opinião dos egressos sobre a formação recebida, tanto curricular quanto ética, para saber o índice de ocupação entre eles, para estabelecer relação entre a ocupação e a formação profissional recebida; além disso, a opinião dos empregadores dos egressos é utilizada para revisar o plano e os programas e existem atividades de atualização e formação continuada para os egressos.<sup>210</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) sistemas de informação (egressos) (b) sistemas de informação (empregadores) (c) informações (egressos e

<sup>207</sup> BRASIL, 2008b, p. 19.

<sup>208</sup> BRASIL, 2008b, p. 19.

<sup>209</sup> BRASIL, 2008b, p. 19-20.

<sup>210</sup> BRASIL, 2008b, p. 19-20.

empregadores); (d) planos e programas (revisão); (e) programas de educação continuada (egressos); (f) requisitos de desempenho: existência e adequação. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[9.4] Sistema de informações (egressos) ⇔ Requisitos de desempenho

[9.4] Sistema de informações (empregadores) ⇔ Requisitos de desempenho

[9.4] Informações ⇔ Planos e programas (revisão)

[9.4] Programas (educação continuada) ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.1.31 Interpretação do indicador 10.1 do SINAES

O indicador 10.1 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais”<sup>211</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando a sustentabilidade financeira da IES está **coerente** com a especificada no PDI.<sup>212</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) PDI; (b) sustentabilidade financeira. O indicador avalia a coerência entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[10.1] PDI ⇔ Sustentabilidade financeira

#### 4.1.32 Interpretação do indicador 10.2 do SINAES

O indicador 10.2 do componente de avaliação externa do SINAES trata da “sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos”<sup>213</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando se verifica a **adequação** entre a proposta de desenvolvimento da IES, incluindo-se a captação de recursos, e o orçamento previsto, a

<sup>211</sup> BRASIL, 2008b, p. 20.

<sup>212</sup> BRASIL, 2008b, p. 20.

<sup>213</sup> BRASIL, 2008b, p. 20.

compatibilidade entre cursos oferecidos e as verbas e os recursos disponíveis, e existe controle entre as despesas efetivas e as referentes à despesa correntes, de capital e de investimento.<sup>214</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) proposta de desenvolvimento da IES (planos); (b) orçamento previsto; (c) oferta (cursos); (d) verbas e recursos disponíveis; (e) requisito de desempenho: controle de gastos. O indicador avalia a adequação e compatibilidade entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[10.2] Planos (de desenvolvimento) ⇔ Orçamento

[10.2] Oferta (cursos) ⇔ Verbas e recursos

[10.2] <Sistema contábil ⇔ Requisitos de desempenho>

#### 4.1.33 Interpretação do indicador 10.3 do SINAES

O indicador 10.3 do componente de avaliação externa do SINAES trata das “políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão”<sup>215</sup>, e define como conceito referencial mínimo de qualidade

quando existem políticas de aquisição de equipamentos e de expansão e/ou conservação do espaço físico necessárias à **adequada** implementação dos programas de ensino, pesquisa e extensão.<sup>216</sup>

As categorias identificadas nos indicadores são: (a) políticas (aquisição de equipamentos) (b) políticas (expansão e conservação do espaço físico); (b) programas (ensino, pesquisa e extensão); (c) requisito formal: implementação; (c) requisito de desempenho: adequação. O indicador avalia a adequação entre as categorias identificadas conforme a representação a seguir:

[10.3] Políticas (equipamentos) ⇔ Programas (ensino, pesquisa e extensão)

[10.3] Políticas (espaço físico) ⇔ Programas (ensino, pesquisa e extensão)

[10.3] <Programas (ensino, pesquisa e extensão) ⇔ Requisitos formais>

<sup>214</sup> BRASIL, 2008b, p. 20.

<sup>215</sup> BRASIL, 2008b, p. 20.

<sup>216</sup> BRASIL, 2008b, p. 20.

[10.3] <Programas (ensino, pesquisa e extensão) ⇔ Requisitos de desempenho>

## 4.2 Análise dos Critérios de Excelência vs indicadores do SINAES

Nas próximas subseções são examinados os Critérios de Excelência da FNQ e atribuídas, a cada um deles, as respectivas categorias relacionais identificadas nos indicadores do SINAES.

### 4.2.1 Interpretação do critério Liderança vs indicadores do SINAES

O critério liderança examina os processos gerenciais referentes à:

(a) como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas, demonstrando comprometimento com os valores e princípios organizacionais estabelecidos e buscando a mobilização de todos para o êxito das estratégias? (b) como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas? (c) como os valores e princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às diversas partes interessadas? (d) como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho? (e) como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho? (f) como é analisado o desempenho da organização, considerando as informações comparativas e as variáveis dos ambientes interno e externo?<sup>217</sup>

As adequações e conformidades identificadas nas categorias dos indicadores do SINAES, listadas a seguir, situam-se nos níveis normativo e nível da organização. Portanto, remetem aos processos gerenciais tratados no critério liderança.<sup>218</sup>

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação direta com este critério são:

[1.2] Informações (resultados das avaliações) ⇔ Atividades

[4.3] Informações (ouvidoria) ⇔ Consideração efetiva

[6.1] Colegiados ⇔ Requisitos formais

[6.2] Gestão ⇔ Requisitos de desempenho

<sup>217</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 25.

<sup>218</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11

[7.4; 7.5] Bibliotecas ⇔ Atividades

[8.3] Informações ⇔ Atividades

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação indireta com este critério são:

[1.1] Órgãos, funções e sistemas ⇔ Requisitos de desempenho

[6.2] Políticas (diretrizes) ⇔ Gestão

[6.3; 6.4] Órgãos ⇔ Requisitos formais

[8.1] <Auto-avaliação ⇔ Requisitos de desempenho>

[9.4] Informações ⇔ Planos e programas (revisão)

#### 4.2.2 Interpretação do critério Estratégias e Planos vs indicadores do SINAES

O critério estratégias e planos examina os processos gerenciais referentes à:

(a) como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno? (b) como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação? (c) como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação? (d) como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes?<sup>219</sup>

Inicialmente, deve-se ter presente que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é, para as IES, o equivalente ao plano estratégico para as organizações empresariais.<sup>220</sup> Esta analogia é muito precisa, e permitiu estabelecer conexões objetivas entre os dois sistemas avaliativos considerados.

A segunda consideração importante refere-se à alternância semântica do termo política. O termo é utilizado, em determinados trechos do instrumento, com o sentido de princípios ou diretrizes, portanto em nível declaratório; e, em outros trechos, é utilizado com o sentido de práticas efetivas, portanto em nível normativo<sup>221</sup>. Esta imprecisão e alternância semântica do vocábulo política são

<sup>219</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 26.

<sup>220</sup> BRASIL, 2004d, p. 1.

<sup>221</sup> BRASIL, 2004a, p. 10.

percebidas mesmo no tratamento dado por autores consagrados, mas acaba por dificultar uma abordagem sistemática da questão.<sup>222</sup>

As adequações e conformidades identificadas nas categorias dos indicadores do SINAES, listadas a seguir, situam-se nos níveis declaratório e normativo da avaliação<sup>223</sup>. Portanto, remetem aos processos gerenciais tratados no critério estratégias e planos.

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação direta com este critério são:

- [1.1] PDI ⇔ Órgãos, funções e sistemas
- [1.2] Informações (resultados das avaliações) ⇔ Revisão do PDI
- [2.1] PDI ⇔ Políticas (práticas)
- [2.4; 2.5] Políticas (diretrizes) ⇔ Atividades
- [2.6; 2.7] Políticas (diretrizes) ⇔ Atividades
- [3.1] PDI ⇔ Atividades
- [3.2] Políticas (diretrizes) ⇔ Relações da IES
- [3.3; 3.4] Políticas (diretrizes) ⇔ Atividades
- [4.1] PDI ⇔ Atividades
- [5.1] PDI ⇔ Políticas (práticas)
- [5.2] Políticas ⇔ Pessoal docente
- [5.4] Políticas (diretrizes) ⇔ Políticas de capacitação (práticas)
- [6.1] PDI ⇔ Organização da instituição
- [6.1] PDI ⇔ Gestão da instituição
- [6.1] PDI ⇔ Colegiados
- [6.2] Políticas (diretrizes) ⇔ Gestão
- [6.3; 6.4] Normas ⇔ Órgãos
- [7.1] PDI ⇔ Estrutura física
- [8.1] PDI ⇔ Auto-avaliação
- [9.1] PDI ⇔ Políticas (práticas)
- [9.3] Políticas (atendimento ao discente) ⇔ Requisitos formais
- [9.4] Informações ⇔ Planos e programas (revisão)
- [10.1] PDI ⇔ Sustentabilidade financeira

<sup>222</sup> UMEDA e TRINDADE, 2004, p. 1-11.

<sup>223</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11

[10.2] Planos (de desenvolvimento) ⇔ Orçamento

[10.2] Oferta (cursos) ⇔ Verbas e recursos

[10.3] Políticas (equipamentos) ⇔ Programas (ensino, pesquisa e extensão)

[10.3] Políticas (espaço físico) ⇔ Programas (ensino, pesquisa e extensão)

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação indireta com este critério são:

[2.2; 2.3] <Políticas (diretrizes) ⇔ Atividades>

[5.3] Plano de carreira docente ⇔ Requisitos formais

[5.4] Plano de cargos e salários ⇔ Requisitos formais

#### 4.2.3 Interpretação do critério Clientes vs indicadores do SINAES

O critério clientes examina os processos gerenciais referentes à:

(a) como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos? (b) como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e compreendidas? (c) como os produtos e marcas da organização são divulgados ao mercado? (d) como são tratadas as reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? (e) como é avaliada a satisfação dos clientes?<sup>224</sup>

As adequações e conformidades identificadas nas categorias dos indicadores do SINAES, listadas a seguir, situam-se nos níveis normativo, da organização e de resultados<sup>225</sup>. A análise dos mesmos remete aos processos gerenciais tratados no critério clientes.

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação direta com este critério são:

[3.2] Relações da IES ⇔ Requisitos de desempenho

[9.2] Programas (apoio aos discentes) ⇔ Requisitos de desempenho

[9.3] Políticas (atendimento ao discente) ⇔ Requisitos de desempenho

[9.4] Sistema de informações (egressos) ⇔ Requisitos de desempenho

<sup>224</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 27.

<sup>225</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11

[9.4] Programas (educação continuada) ⇔ Requisitos de desempenho

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação indireta com este critério são:

[2.6; 2.7] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho

[3.3; 3.4] Atividades ⇔ Requisitos formais

[4.2] Sistemas e canais de comunicação ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.2.4 Interpretação do critério Sociedade vs indicadores do SINAES

O critério sociedade examina os processos gerenciais referentes à:

(a) como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos de produtos, processos e instalações? (b) como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis às questões socioambientais? (c) como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos? (d) como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade executando ou apoiando projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial? (e) como a organização estimula e envolve a força de trabalho e seus parceiros na implementação e apoio aos seus projetos sociais? (f) como a organização implementa políticas não-discriminatórias?<sup>226</sup>

As adequações e conformidades identificadas nas categorias dos indicadores do SINAES, listadas a seguir, situam-se nos níveis normativo, da organização e de resultados<sup>227</sup>. A análise dos mesmos remete aos processos gerenciais tratados no critério sociedade.

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação direta com este critério são:

[3.2] Relações da IES ⇔ Requisitos de desempenho

[9.4] Sistema de informações (empregadores) ⇔ Requisitos de desempenho

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação indireta com este critério são:

<sup>226</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 28.

<sup>227</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11

[2.6; 2.7] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho

[3.3; 3.4] Atividades ⇔ Requisitos formais

[4.2] Sistemas e canais de comunicação ⇔ Requisitos de desempenho

#### 4.2.5 Interpretação do critério Informações e Conhecimento vs indicadores do SINAES

O critério informações e conhecimento examina os processos gerenciais referentes à:

(a) como são identificadas as necessidades de informações e definidos os sistemas de informação para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização? (b) como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade? (c) como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas? (d) como os principais ativos intangíveis que geram um diferencial competitivo para a organização são desenvolvidos e protegidos?<sup>228</sup>

As adequações e conformidades identificadas nas categorias dos indicadores do SINAES, listadas a seguir, situam-se nos níveis normativo, da organização e de resultados<sup>229</sup>. A análise dos mesmos remete aos processos gerenciais tratados no critério informações e conhecimento.

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação direta com este critério são:

[4.2] Sistemas e canais de comunicação ⇔ Requisitos de desempenho

[4.3] <Ouvidoria ⇔ Informações>

[8.2] Auto-avaliação ⇔ Requisitos de desempenho

[9.4] Sistema de informações (egressos) ⇔ Requisitos de desempenho

[9.4] Sistema de informações (empregadores) ⇔ Requisitos de desempenho

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação indireta com este critério são:

<sup>228</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 29.

<sup>229</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11

[8.1] <Auto-avaliação ⇔ Requisitos de desempenho>

[9.4] Informações ⇔ Planos e programas (revisão)

#### 4.2.6 Interpretação do critério Pessoas vs indicadores do SINAES

O critério pessoas examina os processos gerenciais referentes à:

(a) como a organização do trabalho é definida e implementada? (b) como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados? (c) como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias e as necessidades das pessoas? (d) como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas? (e) como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia? (f) como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, e mantido um clima organizacional favorável? (g) como a satisfação das pessoas é avaliada?<sup>230</sup>

As adequações e conformidades identificadas nas categorias dos indicadores do SINAES, listadas a seguir, situam-se nos níveis normativo, da organização e de resultados<sup>231</sup>. A análise dos mesmos remete aos processos gerenciais tratados no critério pessoas, embora nenhuma das categorias dos indicadores do SINAES que apresentou relação direta com este critério.

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação indireta com este critério são:

[4.2] Sistemas e canais de comunicação ⇔ Requisitos de desempenho

[5.1] <Políticas (práticas) ⇔ Requisitos de desempenho>

[5.2] Pessoal docente ⇔ Requisitos de desempenho

[5.3] Políticas ⇔ Requisitos formais

[5.3] Plano de carreira docente ⇔ Requisitos formais

[5.4] Políticas (diretrizes) ⇔ Requisitos de desempenho

[5.4] Plano de cargos e salários ⇔ Requisitos formais

[5.5; 5.6] Políticas ⇔ Requisitos formais

[5.5; 5.6] Pessoal (tutores) ⇔ Requisitos de desempenho

<sup>230</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 30.

<sup>231</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11

#### 4.2.7 Interpretação do critério Processos vs indicadores do SINAES

O critério processos examina os processos gerenciais referentes à:

(a) como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis? (b) como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando a assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis? (c) como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados? (d) como os fornecedores são selecionados? (e) como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho? (f) como é elaborado e gerenciado o orçamento?<sup>232</sup>

As adequações e conformidades identificadas nas categorias dos indicadores do SINAES, listadas a seguir, situam-se nos níveis normativo, da organização e de resultados<sup>233</sup>. A análise dos mesmos remete aos processos gerenciais tratados no critério processos.

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação direta com este critério são:

- [1.1] Órgãos, funções e sistemas ⇔ Requisitos formais
- [1.1] Órgãos, funções e sistemas ⇔ Requisitos de desempenho
- [2.2; 2.3] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho
- [2.4; 2.5] Atividades ⇔ Requisitos formais
- [2.4; 2.5] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho
- [2.6; 2.7] Atividades ⇔ Requisitos formais
- [3.2] Relações da IES ⇔ Requisitos formais
- [3.3; 3.4] Atividades ⇔ Requisitos formais
- [4.2] Sistemas e canais de comunicação ⇔ Requisitos de desempenho
- [4.3] Ouvidoria ⇔ Requisitos formais
- [4.3] Ouvidoria ⇔ Requisitos de desempenho
- [5.3] Políticas ⇔ Requisitos formais
- [5.3] Plano de carreira docente ⇔ Requisitos formais
- [5.4] Plano de cargos e salários ⇔ Requisitos formais

<sup>232</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 31.

<sup>233</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11

- [5.5; 5.6] Políticas ⇔ Requisitos formais
- [7.2; 7.3] Instalações gerais ⇔ Requisitos de desempenho
- [7.4; 7.5] Bibliotecas ⇔ Atividades
- [8.2] Comissão própria de avaliação ⇔ Requisitos formais
- [9.2] Programas (apoio aos discentes) ⇔ Requisitos formais
- [9.4] Sistema de informações (egressos) ⇔ Requisitos de desempenho
- [9.4] Sistema de informações (empregadores) ⇔ Requisitos de desempenho
- [10.2] Planos (de desenvolvimento) ⇔ Orçamento
- [10.2] Oferta (cursos) ⇔ Verbas e recursos
- [10.2] <Sistema contábil ⇔ Requisitos de desempenho>
- [10.3] <Programas (ensino, pesquisa e extensão) ⇔ Requisitos formais>
- [10.3] <Programas (ensino, pesquisa e extensão) ⇔ Requisitos de desempenho>

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação indireta com este critério são:

- [6.1] Colegiados ⇔ Requisitos formais
- [6.3; 6.4] Órgãos ⇔ Requisitos formais
- [7.4; 7.5] <Bibliotecas ⇔ Requisitos de desempenho>
- [8.1] <Auto-avaliação ⇔ Requisitos formais>
- [8.3] Atividades ⇔ Requisitos formais

#### 4.2.8 Interpretação do critério Resultados vs indicadores do SINAES

O critério resultados examina os processos gerenciais referentes à:

- (a) apresentar os resultados relativos à gestão econômico-financeira; (b) apresentar os resultados relativos aos clientes e aos mercados; (c) apresentar os resultados relativos à sociedade; (d) apresentar os resultados relativos às pessoas; (e) apresentar os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio; (f) apresentar os resultados relativos aos fornecedores.<sup>234</sup>

<sup>234</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b, p. 32.

As adequações e conformidades identificadas nas categorias dos indicadores do SINAES, listadas a seguir, situam-se nos da organização e de resultados<sup>235</sup>. A análise dos mesmos remete aos processos gerenciais tratados no critério resultados.

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação direta com este critério são:

[2.2; 2.3] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho

[2.4; 2.5] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho

[2.6; 2.7] Atividades ⇔ Requisitos de desempenho

As categorias dos indicadores do SINAES que apresentaram relação indireta com este critério são:

[4.3] Ouvidoria ⇔ Requisitos de desempenho

[5.2] Pessoal docente ⇔ Requisitos de desempenho

[5.4] Políticas (diretrizes) ⇔ Requisitos de desempenho

[5.5; 5.6] Pessoal (tutores) ⇔ Requisitos de desempenho

[7.2; 7.3] Instalações gerais ⇔ Requisitos de desempenho

[9.2] Programas (apoio aos discentes) ⇔ Requisitos de desempenho

---

<sup>235</sup> BRASIL, 2004a, p. 10-11

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As leituras e as reflexões prévias que estão na origem do estudo tornaram evidentes as possibilidades e as necessidades da melhoria contínua nas organizações de ensino, tanto na dimensão operacional quanto na dimensão gerencial.

Tornou-se perceptível a amplitude global do empenho das IES em obter eficiência e eficácia face às drásticas mudanças ambientais da atualidade. Tal empenho configura uma busca por modelos gerenciais sistêmicos que permitam avaliar e promover a melhoria da qualidade em todas as dimensões das IES.

Em função da abordagem predominantemente formalista e legal do modelo oficial de avaliação de IES, representado pelo SINAES, questionou-se a possibilidade de compatibilidade e convergência com um modelo alternativo. Com efeito, pressupôs-se a compatibilidade do componente de avaliação externa do SINAES com o modelo de avaliação da FNQ, no nível do Compromisso com a Excelência.

O modelo avaliativo da FNQ foi escolhido como alternativa compatível em função das seguintes constatações: (a) embasamento teórico sólido; (b) caráter gerencial; (c) abordagem global e sistêmica; (d) disseminação; (e) validade e consistência comprovadas; (f) revisão técnica sólida e anual; e (g) estrutura de apoio técnico e operacional.

Convém considerar que a revisão de literatura permitiu estabelecer a complexidade do conceito de qualidade e, conseqüentemente, a inadequação de qualquer esforço reducionista. Deste modo, tornou-se claro que as diferentes dimensões da qualidade, e suas diferentes métricas, devem ser abrangidas por qualquer modelo que pretenda avaliar sistemas complexos, como são as IES.

O delineamento metodológico seguido evidenciou a similaridade e a convergência da totalidade das categorias avaliativas, presentes nos indicadores das dimensões do SINAES, com os Critérios de Excelência da FNQ. Naturalmente, por tratar-se de uma reflexão introdutória, não foi determinada uma relação biunívoca entre indicadores e critérios. Antes, optou-se por demonstrar que cada indicador contém elementos que contemplam um ou mais dos Critérios de

Excelência. Deste modo, foram estabelecidas relações diretas e indiretas (Anexo A) que evidenciaram qualitativamente a compatibilidade dos modelos considerados.

O exame comparativo do quadro das possibilidades de compatibilidade (Anexo A) com o quadro do resultado do levantamento suplementar (Anexo B), não obstante as limitações metodológicas deste último, revelou resultados similares para a maior parte dos indicadores. Assim, é razoável dizer que o levantamento suporta o estudo qualitativo empreendido e corrobora o pressuposto inicial de compatibilidade dos dois modelos.

O surgimento do SINAES, em 2004, assinalou um avanço considerável no esforço de qualificação das IES. Sobretudo, a preocupação declarada com o enfoque sistêmico, com a comparabilidade e a continuidade do processo de avaliação institucional das IES. Entretanto, é oportuno destacar que as dificuldades interpretativas encontradas no presente estudo devem-se às inconsistências presentes no instrumento de avaliação do SINAES. Inicialmente, destaca-se a alternância semântica do termo política. Em determinados trechos do instrumento o termo é empregado com o sentido declaratório de diretrizes institucionais. Em outros trechos, o vocábulo política é utilizado com o sentido de práticas efetivas ou “políticas praticadas”. Esta última expressão não parece denotar políticas setoriais, mas práticas efetivas, o que acaba por comprometer a precisão vocabular do documento.

Convém também considerar a existência de redundâncias ao longo das proposições do SINAES. Um exemplo disto é a expressão “padrões de qualidade claramente estabelecidos”, e que é, salvo melhor juízo, flagrantemente redundante. Pois padrões são termos de comparação por definição e, portanto, categorias bem definidas. Não existem padrões incertos ou indefinidos de qualidade. Entende-se que redundâncias desta natureza possam comprometer a clareza e a consistência do instrumento avaliativo do SINAES, ao menos do ponto de vista redacional.

A menção das ambigüidades redacionais e imprecisões técnicas presentes no texto dos referenciais mínimos de qualidade do instrumento do SINAES não devem ensejar o descrédito desta ferramenta. Destinam-se, por outro lado, evidenciar as oportunidades de melhoria que poderiam ser exploradas caso o modelo em questão adote uma crítica e revisão anual similar aos instrumentos da FNQ.

Convém também manifestar a necessidade de interpor a objetividade acadêmica aos óbices ideológicos que ainda limitam a adoção de enfoques

gerenciais e a aproximação de modelos públicos e privados, conforme exemplificada neste estudo.

Dentre as virtudes essenciais de um trabalho acadêmico está a de prover as bases para estudos posteriores. Com efeito, a evolução de qualquer área de pesquisa repousa na crítica e na continuidade dos esforços de pesquisa. Assim compreendida, a ciência é um processo social de acumulação e apropriação de conhecimentos. Portanto, é proveitoso que sejam identificadas as linhas de desenvolvimento que possibilitem e estimulem outros pesquisadores a avançar em busca de melhores resultados.

Considerando o escopo do presente estudo, é adequado destacar algumas recomendações para trabalhos futuros. Inicialmente, sugere-se que as replicações do levantamento suplementar utilizado sejam realizadas por meio de amostragem estatística. Neste caso, a utilização de uma amostra permitirá controlar o erro e a confiabilidade das observações. É recomendável também que os respondentes sejam submetidos a um questionamento classificatório prévio sobre o grau de conhecimento dos modelos considerados na pesquisa. Esta medida provavelmente reduzirá a ocorrência de respostas puramente opinativas.

A utilização de uma amostra probabilística permitirá a utilização de ferramentas estatísticas mais robustas na fase de tratamento dos resultados e, de igual modo, o estabelecimento de regras para a aceitação ou rejeição das associações levantadas.

Outra linha de desenvolvimento pode ser encontrada na utilização de entrevistas exploratórias justo às IES buscando subsídios para validar as possibilidades de compatibilidade propostas.

Como abordagem alternativa, sugere-se o método Delphi em função da característica iterativa e a geração de consensos entre os respondentes.

A utilização da internet como suporte para a coleta de dados provavelmente merece uma consideração especial pelas suas potencialidades em relação à flexibilidade, velocidade e abrangência.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Tarcísio. Excelência em gestão na educação. **Classe Mundial**, São Paulo, 2006a. Disponível em: < <https://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

ALVES, Tarcísio. 15 anos da qualidade no Brasil. **Classe Mundial**. São Paulo, 2006b. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em 10 jan. 2008.

ASHLEY, Patrícia de Almeida; FERREIRA, Roberto do Nascimento; REIS, Helvécio Luiz. Sistema nacional de avaliação da educação superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 5, n. especial, p. 23 – 35, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www4.uninove.br>>. Acesso em: 08 ago. 2008.

BARBOSA, Eduardo Fernandes et alii. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. **Avaliação**, Sorocaba, v. 13, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 05 out. 2008.

BERGHAUSER, Neron Alipio Cortes. **O impacto da qualidade off-line na gestão da qualidade em empresas de serviços**. 153f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 23 set. 2008.

BRASIL. **Lei 9.131/1995**. Altera dispositivos da Lei 4.024/1961 (Fixa as diretrizes e bases da educação nacional e dá outras providências). Brasília, Congresso Nacional, 1995.

BRASIL. **Lei 9.394/1996**. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, Congresso Nacional, 1996.

BRASIL. **Lei 10.172/2001**. Plano Nacional de Educação (PNE), Brasília, Congresso Nacional, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior**. Brasília: CONAES, 2004a.

BRASIL. **Lei 10.861/2004**. Institui o Sinaes. Brasília, Congresso Nacional, 2004b.

BRASIL. **Sistema nacional de avaliação da educação superior: da concepção à regulamentação**. Brasília: Inep, 2004c.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de desenvolvimento institucional: diretrizes para elaboração**. Brasília: SESu, 2004d. 5p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a emenda constitucional n. 56, de 20/12/2007. 15 ed. Curitiba: Juruá, 2008a.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de avaliação institucional externa**. Brasília: INEP, 2008b. 26p.

BURLAMAQUI, Marcos Guilherme Bravo. Avaliação e qualidade na educação superior: tendências na literatura e algumas implicações para o sistema de avaliação brasileiro. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 19, n. 39, São Paulo, jan./abr. 2008. Disponível em: < <http://www.fcc.org.br>>. Acesso em: 02 jan. 2009.

CHIMENDES, Vanessa Cristhina Gatto; MELLO, Carlos Henrique Pereira; PAIVA, Anderson Paulo de. Análise de modelo para projeto e desenvolvimento de serviços: uma pesquisa-ação em uma empresa de transporte rodoviário de passageiros. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Teoria geral da administração**: abordagem histórica da gestão de produção e operações. São Paulo: Atlas, 2003.

CAVALCANTE, Joseneide Franklin. **Educação superior**: conceitos, definições e classificações. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000. 54 p. (Textos para Discussão, v. 8). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 out. 2008.

DIAS, Carmen Lúcia; HORIZUELA, Maria de Lourdes Morales; MARCHELLI, Paulo Sergio. Políticas para avaliação da qualidade do ensino superior no Brasil: um balanço crítico. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 3, set./dez. 2006. Disponível em:

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 1 – 18, jan./jun. 2004. Disponível em: < <http://www.fae.edu>>. Acesso em 25 jan. 2009.

FERREIRA, Aurélio, B. H. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 6 ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, André Luís Policani; FONTAN, Emanuella Aparecida. Um procedimento para a estruturação do processo de auto-avaliação de cursos universitários. **Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 147 – 162, jan./fev. 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Introdução ao modelo de excelência em gestão**. Cadernos de excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios compromisso com a excelência e rumo à excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GATTI, Bernardete A. Avaliação institucional: processo descritivo, analítico ou reflexivo? **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v.17, n. 34, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br>>. Acesso em: 2 nov. 2008.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITLOW, Howard S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

GOMES, Paulo J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. **Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação**. n. 2, 2004. Disponível em: < <http://eprints.rclis.org> >. Acesso em: 28 no. 2007.

HECKERT, Cristiano Rocha; SILVA, Márcia terra da. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2009.

HORTA NETO, João Luiz. Um olhar retrospectivo sobre a avaliação externa no Brasil: das primeiras medições e educação até o SAEB de 2005. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 42, n. 5, 25 abr. 2007. Disponível em: <<http://www.rieoei.org>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

JAOBSEN, Alessandra de Linhares. **Avaliação institucional em universidades**. Florianópolis: Papa-Livro, 1996.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KUME, Hitoshi. **Métodos estatísticos para a melhoria da qualidade**. 11 ed. São Paulo: Editora Gente: 1993.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual da metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEITE, Denise. **Reformas universitárias: avaliação institucional participativa**. Petrópolis: Vozes, 2005.

LEMKE, Ana Paula. **Solução computacional para um sistema de avaliação da qualidade dos serviços em instituições de ensino superior, baseado nos parâmetros do PQSP**. 94f. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2005. Disponível em: <<http://www.ufpel.tche.br>>. Acesso em: 15 de mar. 2008.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACHADO JR., Joacir A.; ROTONDARO, Roberto G. Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários. **Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, ago. 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **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.

MARINHO, Marcelo Benfica. Avaliação institucional em educação: matriz epistemológica e referencial teórico. **Revista Mirante**, v. 1, n. 2, 2007. Disponível em: <<http://www.revistamirante.net>>. Acesso em: 18 nov. 2008.

MARTINS, Luciano. **Reforma da administração pública e cultura política no Brasil**: uma visão geral. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: <[WWW.enap.gov.br](http://WWW.enap.gov.br)>. Acesso em: 20 out. 2008.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & produção**, São Paulo, n. 3, dez. 1998. Disponível em: <<http://www.dep.ufscar.br>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. Atlas: São Paulo, 2002.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 14 mar. 2008.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOROSINI, Marília Costa. Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. **Interface**, v. 5, n. 9, p. 89 – 102, ago. 2001. Disponível em <<http://www.interface.org.br/>>. Acesso em: 18 out. 2008.

NEVES, Adriane Bayerl; STEFANO, Sílvio Roberto. Gestão estratégica em universidades, satisfação e qualidade: um estudo comparativo entre os anos de 1999, 2000, 2001. **Unopar**, Londrina, v. 6, n. 1, p. 29 – 36, jun. 2005.

OLIVEIRA; Gerusa Tinasi de; MARTINS, Roberto Antonio. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 05 dez. 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. ed. 2. São Paulo: Atlas, 2004.

PALMISANO et al. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3 ed. São Paulo: Edusp, 2001.

POLIDORI, Marlis Morosini; FONSECA, Denise Grosso da; LARROSA, Sara Fernanda Tarter. **Avaliação institucional participativa**. Avaliação. v. 12. n. 2. Sorocaba, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 02 mar. 2008.

QUINTELLA, Rogério Hermida; DIAS, Camila Carneiro. O papel dos paradigmas técnico-econômicos nos estudos organizacionais e no pensamento estratégico-empresarial. **Revista de Administração de Empresas**. FGV: Rio de Janeiro, nov./dez., 2002.

REAL, Giselle Cristina Martins. **A qualidade revelada na educação superior**: impactos da política de avaliação no Brasil. 206f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

REIS, Marcelo Menezes. **Um modelo para o ensino do controle estatístico da qualidade**. 379f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RISTOFF, Dilvo Ivo; GIOLO, Jaime. O sinaes como sistema. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193 – 213, dez. 2006. Disponível em: <<http://www2.capes.gov.br>>. Acesso em: 11 out. 2008.

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**. 170f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 03 mar. 2008.

SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Enfoques da teoria institucional nos modelos de avaliação institucional brasileiros. **Avaliação**, Sorocaba, v. 13, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 29 de ago. 2008.

SELLITTO, Miguel Afonso; RIBEIRO, José Luis Duarte. Construção de indicadores para avaliação de conceitos intangíveis em sistemas produtivos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 75 – 90, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 05 jun. 2008.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues. **Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica**. 213f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 30 de jul. de 2008.

SOARES, Cristiano. **Modelo de sistema auxiliar de avaliação para instituições de ensino superior**. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em 30 de jul. 2008.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria?. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 703 – 725, Outubro 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

SOUZA, José Rodrigues de; SCHULZ, Almiro. **Fator qualidade na educação superior**. Revista Anhangüera, v. 4, n. 1, jan/dez. p. 105 – 121, 2003. Disponível em: <<http://anhanguera.edu.br>>. Acesso em: 02 out. 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, Daniel Lemos. **Análise de sistemas de gestão da qualidade**: tradicionais e visuais interativos. 108f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em 10 jan. 2008.

TOLEDO, José Carlos. Gestão da qualidade na agroindústria. In: **Gestão agroindustrial**. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. Coord. BATALHA, Maria Otávio. 2v. São Paulo: Atlas, 1997. p. 466 – 467.

UMEDA, Guilherme Mirage; TRINDADE, Christiane Coutheux. Possíveis definições para as políticas empresariais: um estudo bibliográfico. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004, São Paulo. **Anais**. São Paulo: USP, 2004. 01-11.

## GLOSSÁRIO

*accountability*: significa, de modo amplo, a prestação de contas por parte do poder público e, por extensão, de qualquer grupo gestor; implica na necessidade de transparência em todas as ações e resultados de uma organização.

*benchmarking*: ferramenta ou prática por meio da qual as organizações pesquisam e assimilam as melhores práticas de outras organizações, buscando reproduzi-las e adaptá-las em seu próprio sistema com o consentimento prévio das organizações pesquisadas.

*Eight Year Study*: programa avaliativo com periodicidade de oito anos desenvolvido no estado norte-americano de Ohio.

*know how*: é o conhecimento processual de como realizar uma tarefa; normalmente envolve um conjunto de saberes e habilidades.

*learning process*: literalmente “processo de aprendizagem” organizacional; designa o modo pelo qual as organizações adquirem, disseminam e operacionalizam o conhecimento de modo sistemático e efetivo.

*new public management*: refere-se ao movimento pelo qual o setor público busca, cada vez mais, utilizar as práticas e os métodos gerenciais do setor privado para obter eficiência e eficácia nos seus processos.

*scientific management*: designa a escola gerencial surgida pelo trabalho pioneiro de Frederick Winslow Taylor e que apresenta como objetivo fundamental a busca de eficiência pela racionalização do trabalho operacional.

*stakeholders*: expressa a totalidade das partes interessadas, ou seja, os diferentes públicos que têm interesse no desempenho, nas ações e nos resultados positivos ou negativos de uma organização.

*total quality control*: expressão inglesa traduzida como “controle da qualidade total”; trata-se do modelo japonês de qualidade, e que possui forte ênfase na satisfação do cliente e na orientação para processos e para pessoas;

*total quality management*: expressão inglesa traduzida como “gestão da qualidade total” ou simplesmente “qualidade total”; representa a abordagem americana do total quality control; e pretende abranger todas as subsistemas de uma organização.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Quadro das possibilidades de compatibilidade.

| Indicadores de qualidade do SINAES vs Critérios do PNQ  | 1. Liderança. | 2. Estratégias e Planos. | 3. Clientes. | 4. Sociedade. | 5. Informações e conhecimento. | 6. Pessoas. | 7. Processos. | 8. Resultados. |
|---|---------------|--------------------------|--------------|---------------|--------------------------------|-------------|---------------|----------------|
| 1.1. Implementação do PDI, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.  | i             | D                        |              |               |                                |             | D             |                |
| 1.2. Articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas).  | D             | D                        |              |               |                                |             |               |                |
| 2.1. Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais.   |               | D                        |              |               |                                |             |               |                |
| 2.2. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade <i>presencial</i> , e suas formas de operacionalização.  |               | i                        |              |               |                                |             | D             | D              |
| 2.3. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade <i>distância</i> , e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciadas para modalidade <i>distância</i> ). |               | i                        |              |               |                                |             | D             | D              |
| 2.4. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação ( <i>latu sensu</i> e <i>stricto sensu</i> ), na modalidade <i>presencial</i> , e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para Universidades).  |               | D                        |              |               |                                |             | D             | D              |
| 2.5. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação <i>latu sensu</i> e <i>stricto sensu</i> na modalidade <i>distância</i> , e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>distância</i> ).   |               | D                        |              |               |                                |             | D             | D              |
| 2.6. Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.   |               | D                        | i            | i             |                                |             | D             | D              |
| 2.7. Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.  |               | D                        | i            | i             |                                |             | D             | D              |
| 3.1. Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.  |               | D                        |              |               |                                |             |               |                |
| 3.2. Relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho.   |               | D                        | D            | D             |                                |             | D             |                |
| 3.3. Relações da IES com a sociedade: inclusão social.  |               | D                        | i            | i             |                                |             | D             |                |
| 3.4. Relações da IES com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.   |               | D                        | i            | i             |                                |             | D             |                |
| 4.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.  |               | D                        |              |               |                                |             |               |                |
| 4.2. Comunicação interna e externa.   |               |                          | i            | i             | D                              | i           | D             |                |
| 4.3. Ouvidoria.   | D             |                          |              |               | D                              |             | D             |                |
| 5.1. Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos.  |               | D                        |              |               |                                | i           |               |                |
| 5.2. Formação do corpo docente.   |               | D                        |              |               |                                | i           |               | i              |
| 5.3. Condições institucionais para os docentes.   |               | i                        |              |               |                                | i           | D             |                |
| 5.4. Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo.  |               | D                        |              |               |                                | i           | D             | i              |
| 5.5. Formação do corpo de <i>tutores presenciais</i> e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>distância</i> – EAD).   |               |                          |              |               |                                | i           | D             | i              |
| 5.6. Formação do corpo de <i>tutores à distância</i> e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>distância</i> – IES).   |               |                          |              |               |                                | i           | D             | i              |
| 6.1. Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais.  | D             | D                        |              |               |                                |             | i             |                |
| 6.2. Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos à distância, quando for o caso).   | D             | D                        |              |               |                                |             |               |                |
| 6.3. Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores.   | i             | D                        |              |               |                                |             | i             |                |
| 6.4. Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.  | i             | D                        |              |               |                                |             | i             |                |
| 7.1. Coerência infra-estrutura física, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais.  |               | D                        |              |               |                                |             |               |                |
| 7.2. Instalações gerais.  |               |                          |              |               |                                |             | D             | i              |
| 7.3. Instalações gerais nos pólos para educação à distância (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>distância</i> – EAD).  |               |                          |              |               |                                |             | D             | i              |
| 7.4. Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico.  | D             |                          |              |               |                                |             | D             |                |
| 7.5. Biblioteca dos pólos para educação à distância: acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>distância</i> – EAD).  | D             |                          |              |               |                                |             | D             |                |
| 8.1. Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais.   | i             | D                        |              |               | i                              |             | i             |                |
| 8.2. Auto-avaliação institucional.  |               |                          |              |               | D                              |             | D             |                |
| 8.3. Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações.   | D             |                          |              |               |                                |             | i             |                |
| 9.1. Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.  |               | D                        |              |               |                                |             |               |                |
| 9.2. Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos.  |               |                          | D            |               |                                |             | D             | i              |
| 9.3. Condições institucionais de atendimento ao discente.   |               | D                        | D            |               |                                |             |               |                |
| 9.4. Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.  | i             | D                        | D            | D             | D                              |             | D             |                |
| 10.1. Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais.  |               | D                        |              |               |                                |             |               |                |
| 10.2. Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos.  |               | D                        |              |               |                                |             | D             |                |
| 10.3. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.   |               | D                        |              |               |                                |             | D             |                |

## ANEXO B – Planilha de resultado do levantamento.

| Indicadores de qualidade do SINAES vs Critérios do PNQ  | 1. Liderança. | 2. Estratégias e Planos. | 3. Clientes. | 4. Sociedade. | 5. Informações e conhecimento. | 6. Pessoas. | 7. Processos. | 8. Resultados. |
|---|---------------|--------------------------|--------------|---------------|--------------------------------|-------------|---------------|----------------|
| 1.1. Implementação do PDI, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.  | 2             | 11                       | 0            | 0             | 0                              | 0           | 1             | 0              |
| 1.2. Articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas).  | 3             | 5                        | 1            | 0             | 2                              | 1           | 2             | 0              |
| 2.1. Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais.   | 0             | 5                        | 0            | 0             | 5                              | 0           | 2             | 2              |
| 2.2. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade <i>presencial</i> , e suas formas de operacionalização.  | 2             | 8                        | 0            | 1             | 1                              | 0           | 2             | 0              |
| 2.3. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade <i>à distância</i> , e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciadas para modalidade <i>à distância</i> ). | 1             | 8                        | 1            | 1             | 1                              | 0           | 2             | 0              |
| 2.4. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação ( <i>latu sensu</i> e <i>stricto sensu</i> ), na modalidade <i>presencial</i> , e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para Universidades).  | 1             | 8                        | 0            | 2             | 0                              | 1           | 2             | 0              |
| 2.5. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação <i>latu sensu</i> e <i>stricto sensu</i> na modalidade <i>à distância</i> , e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>à distância</i> ).   | 1             | 8                        | 1            | 2             | 0                              | 0           | 2             | 0              |
| 2.6. Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.   | 1             | 9                        | 0            | 1             | 1                              | 0           | 2             | 0              |
| 2.7. Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.  | 0             | 9                        | 1            | 2             | 0                              | 0           | 2             | 0              |
| 3.1. Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.  | 1             | 3                        | 0            | 4             | 4                              | 0           | 2             | 0              |
| 3.2. Relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho.   | 1             | 1                        | 1            | 10            | 1                              | 0           | 0             | 0              |
| 3.3. Relações da IES com a sociedade: inclusão social.  | 1             | 1                        | 0            | 12            | 0                              | 0           | 0             | 0              |
| 3.4. Relações da IES com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.   | 0             | 0                        | 0            | 11            | 2                              | 0           | 0             | 1              |
| 4.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.  | 0             | 3                        | 1            | 2             | 5                              | 1           | 1             | 1              |
| 4.2. Comunicação interna e externa.   | 1             | 1                        | 0            | 1             | 9                              | 0           | 2             | 0              |
| 4.3. Ouvidoria.   | 0             | 1                        | 3            | 1             | 8                              | 1           | 0             | 0              |
| 5.1. Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos.  | 1             | 3                        | 0            | 0             | 0                              | 9           | 0             | 1              |
| 5.2. Formação do corpo docente.   | 0             | 2                        | 0            | 0             | 0                              | 11          | 1             | 0              |
| 5.3. Condições institucionais para os docentes.   | 2             | 2                        | 0            | 0             | 0                              | 9           | 1             | 0              |
| 5.4. Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo.  | 2             | 2                        | 0            | 0             | 0                              | 9           | 1             | 0              |
| 5.5. Formação do corpo de <i>tutores presenciais</i> e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>à distância</i> – EAD).   | 0             | 3                        | 0            | 0             | 0                              | 11          | 0             | 0              |
| 5.6. Formação do corpo de <i>tutores à distância</i> e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>à distância</i> – IES).   | 0             | 3                        | 0            | 0             | 0                              | 11          | 0             | 0              |
| 6.1. Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais.  | 4             | 3                        | 0            | 0             | 1                              | 0           | 5             | 1              |
| 6.2. Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos <i>à distância</i> , quando for o caso).   | 7             | 3                        | 0            | 1             | 0                              | 0           | 3             | 0              |
| 6.3. Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores.   | 7             | 0                        | 0            | 0             | 0                              | 0           | 5             | 2              |
| 6.4. Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.  | 6             | 0                        | 0            | 0             | 0                              | 0           | 6             | 2              |
| 7.1. Coerência infra-estrutura física, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais.  | 1             | 3                        | 1            | 0             | 2                              | 0           | 7             | 0              |
| 7.2. Instalações gerais.  | 0             | 4                        | 1            | 0             | 0                              | 1           | 6             | 2              |
| 7.3. Instalações gerais nos pólos para educação <i>à distância</i> (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>à distância</i> – EAD).   | 0             | 3                        | 1            | 0             | 0                              | 1           | 7             | 2              |
| 7.4. Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico.  | 0             | 0                        | 3            | 1             | 2                              | 0           | 6             | 2              |
| 7.5. Biblioteca dos pólos para educação <i>à distância</i> : acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade <i>à distância</i> – EAD).  | 0             | 0                        | 3            | 1             | 1                              | 0           | 7             | 2              |
| 8.1. Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais.   | 3             | 4                        | 0            | 0             | 0                              | 0           | 6             | 1              |
| 8.2. Auto-avaliação institucional.  | 2             | 3                        | 0            | 0             | 3                              | 0           | 5             | 1              |
| 8.3. Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações.   | 1             | 9                        | 0            | 0             | 1                              | 0           | 2             | 1              |
| 9.1. Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.  | 0             | 4                        | 4            | 0             | 0                              | 1           | 4             | 1              |
| 9.2. Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos.  | 0             | 2                        | 7            | 0             | 1                              | 1           | 3             | 0              |
| 9.3. Condições institucionais de atendimento ao discente.   | 0             | 0                        | 8            | 0             | 0                              | 2           | 1             | 3              |
| 9.4. Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.  | 0             | 1                        | 8            | 0             | 1                              | 1           | 2             | 0              |
| 10.1. Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais.  | 1             | 2                        | 0            | 0             | 4                              | 0           | 2             | 5              |
| 10.2. Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos.  | 2             | 4                        | 0            | 0             | 1                              | 0           | 3             | 4              |
| 10.3. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.   | 1             | 10                       | 0            | 0             | 0                              | 0           | 1             | 2              |