

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA UNIDADE DE
ENSINO DA UFSM SEGUNDO OS CRITÉRIOS DO
PROGRAMA MALCOLM BALDRIGE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Iveti Magalia Caetano Rodrigues

**Santa Maria, RS, Brasil
2005**

**GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA UNIDADE DE ENSINO
DA UFSM SEGUNDO OS CRITÉRIOS DO PROGRAMA
MALCOLM BALDRIGE**

por

Iveti Magalia Caetano Rodrigues

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração, Área de Concentração Estratégia e Competitividade, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

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

**GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA UNIDADE DE ENSINO
DA UFSM SEGUNDO OS CRITÉRIOS DO
PROGRAMA MALCOLM BALDRIGE**

elaborada por
Iveti Magalia Caetano Rodrigues

Como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

COMISSÃO EXAMINADORA

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

Prof^a. Angela Pellegrin Ansuj, Dr^a. (UFSM)

Prof^a Leoni Pentiado Godoy, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 03 de Novembro de 2005.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por ajudar-me a superar as dificuldades.

À minha família, pelo apoio recebido.

Ao Professor Alberto Souza Schmidt, meu orientador, pelo incentivo a enfrentar este desafio.

Pela atenção e contribuições para a concretização deste trabalho, à professora Angela Pellegrin Ansuji.

Muito obrigado ao Pró-Reitor de Administração, Alberi Vargas; aos Diretores Marco Aurélio Antunes Della Múa e Alessandra Daniela Bavaresco, pelo apoio nesta caminhada, e aos colegas do Departamento de Material e Patrimônio da Universidade Federal de Santa Maria/RS.

Aos Diretores do Colégio Agrícola de Santa Maria, que colaboraram nesta pesquisa, em especial ao Diretor Canrobert Kumpfer Werlang por disponibilizar a escola para o presente estudo.

RESUMO

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

GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA UNIDADE DE ENSINO DA UFSM SEGUNDO OS CRITÉRIOS DO PROGRAMA MALCOLM BALDRIGE

Autora: Iveti Magalia Caetano Rodrigues
Orientador: Prof. Alberto Souza Schmidt, Dr.
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 03 de Novembro de 2005

Esta dissertação apresenta o estudo de sistemas de gestão da qualidade, com foco no Programa Malcolm Baldrige para a educação, analisando as recomendações dos seus critérios: 1) liderança, 2) planejamento estratégico, 3) estudantes, partes interessadas e foco no mercado, 4) informação, análise e gerenciamento do conhecimento, 5) enfoque nas pessoas e 6) gerenciamento de processos. Mediante uma pesquisa qualitativa no Colégio Agrícola de Santa Maria/RS que atua no ensino técnico e médio, realizou-se um levantamento das práticas de gestão da escola, relacionando-as com os critérios do Programa citado. Após a descrição do perfil, identificaram-se os pontos fortes e oportunidade de melhoria nas práticas de gestão da escola, salientando-se a alta qualificação dos docentes e o seu projeto pedagógico. Como oportunidades de melhoria sugere-se a identificação das necessidades dos estudantes, das partes interessadas e do mercado, que estão contempladas em uma proposta de ações da qualidade para o CASM, cumprindo o objetivo principal deste trabalho.

Palavras-chave: Gestão da qualidade, Critérios de excelência na educação, Programa Malcolm Baldrige.

ABSTRACT

*Master's Thesis
Master's Degree Program in Administration
Federal University of Santa Maria*

QUALITY ADMINISTRATION IN A TEACHING UNIT AT UFSM ACCORDING TO MALCOM BALDRIGE PROGRAM'S CRITERIA

Author: Iveti Magalia Caetano Rodrigues

Chair: Alberto Souza Schmidt, Ph.D.

Time and place of defense: Santa Maria, November 3rd, 2005

This thesis presents a study of systems of the quality's administration, with focus on the Malcolm Baldrige Program for the education, analyzing the recommendations of the criteria: 1) leadership, 2) strategic planning, 3) students, interested parts and focus on the market, 4) information, analysis and knowledge administration, 5) focus on people and 6) administration of processes. Considering a qualitative research at Colégio Agrícola de Santa Maria (CASM) – RS, which offers technical teaching and high school, it was carried out a survey on the practices of the school's administration, relating them to the criteria of such a Program. After the profile's description, strong points and improvement opportunity in the practices of the school's administration were identified, highlighting the teachers' high qualification and their pedagogical project. As improvement opportunity, it is suggested the identification of the students' needs, of the interested parts and of the market, which are contemplated in an action proposal of the quality for CASM, accomplishing this work's main objective.

Key-words: Quality Administration, Excellence Criteria in Education, Malcom Baldrige Program.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Critérios de excelência em educação Baldrige: uma perspectiva de sistema.....	33
FIGURA 2 – Organograma do Colégio Agrícola de Santa Maria.....	53
FIGURA 3 – Mapa das Instituições Federais de Ensino Técnico e Tecnológico do RS	55

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Critérios, itens e pontuação Malcolm Baldrige	41
QUADRO 2 – Critérios Malcolm Baldrige para a educação	46
QUADRO 3 – Alunos por modalidade de ensino e turno	51
QUADRO 4 – Função e número de pessoas envolvidas.....	51
QUADRO 5 – Partes interessadas no CASM.....	54
QUADRO 6 - Relação candidato por vaga para o processo seletivo do CASM	70
QUADRO 7 – Indicador de evasão do ensino médio e pós-médio	71
QUADRO 8 – Proposta de ações da qualidade para o CASM	83

LISTA DE SIGLAS

CACISM –	Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria
CASM –	Colégio Agrícola de Santa Maria
CAFW –	Colégio Agrícola de Frederico Westphalen
CEMTEC –	Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico/UFSM
CCR –	Centro de Ciências Rurais
CEPE –	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
COREDE –	Conselho Regional de Desenvolvimento
CTISM –	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
FNQ -	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ –	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
JUSE –	Union of Japanese Scientists and Engineers
PBQP-	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PGQP-	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PNQ –	Prêmio Nacional da Qualidade ⁷
PQGF –	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PQSP –	Programa da Qualidade no Serviço Público
PRAE-	Pró Reitoria de Assuntos Estudantes
PROEJA –	Programa de Ensino para Jovens e Adultos
SETEC-	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
UFSM -	Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Critérios de excelência na educação do Programa da Qualidade Baldrige	95
ANEXO 2 – Entrevista de levantamento das práticas de gestão do CASM	105

SUMÁRIO

RESUMO	05
ABSTRACT.....	06
LISTA DE FIGURAS.....	07
LISTA DE QUADROS.....	08
LISTA DE SIGAS.....	09
LISTA DE ANEXOS.....	10
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Estrutura da dissertação.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2. 1 A evolução da qualidade e conceitos básicos	17
2. 2 Sistemas de gestão.....	20
2.2.1 Sistemas de gestão da qualidade	21
2.2.2 Programa Malcolm Baldrige	24
2.3 Qualidade em serviços.....	25
2.4 Qualidade na educação.....	26
3 PROGRAMA BALDRIGE DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO	28
3.1 Estrutura do Programa Malcolm Baldrige	28
3.1.1 Adaptação dos critérios Malcolm Baldrige para a educação.....	29
3.2 Operação e sistemas	33
3.3 Perspectiva do Sistema Baldrige.....	34
3.3.1 Perfil organizacional	34
3.4 Critérios de excelência em gestão na educação	36
3.4.1 Critério 1 – Liderança	36
3.4.2 Critério 2 – Planejamento estratégico	36
3.4.3 Critério 3 – Estudantes, partes interessadas e foco no mercado	37

3.4.4 Critério 4 – Medição, análise e gerenciamento do conhecimento.....	37
3.4.5 Critério 5 – Enfoque na força de trabalho.....	38
3.4.6 Critério 6 – Gerenciamento de processos	38
3.4.7 Critério 7 – Resultados da performance organizacional	39
3.5 A evolução dos critérios de educação Malcolm Baldrige	40
3.6 Características-chave dos critérios de educação.....	41
4 METODOLOGIA	44
4.1 Procedimentos	44
4.2 Tratamento dos dados.....	45
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.	48
5.1 Perfil organizacional do Colégio Agrícola de Santa Maria	48
5.2 Desafios estratégicos	54
5.3 Levantamento das práticas de gestão do CASM.....	57
5.3.1 Liderança.....	57
5.3.2 Planejamento estratégico	60
5.3.3 Estudantes, partes interessadas e foco no mercado	63
5.3.4 Medição, análise e gerenciamento do conhecimento	67
5.3.5 Enfoque na força de trabalho	73
5.3.6 Gerenciamento de processos	77
5.4 Proposta de ações da qualidade para o CASM	82
6 CONCLUSÃO	85
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS	94

1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas pautam-se por uma gestão orientada para a Qualidade, em que a melhoria contínua é a chave para a sua sobrevivência e crescimento, pois a velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo exige das organizações flexibilidade e desprendimento. Segundo Ferreira et al (2002), os modelos de gestão são permanentemente melhorados e substituídos, quando perdem a sua função. Ainda, segundo o autor, os modelos de gestão participativa vêm se firmando como uma tendência irreversível, na qual é fundamental o papel das pessoas e do seu comportamento. Tais fatores são determinantes da inovação, pois a estrutura e a tecnologia são mutantes. Para o dirigente, é preciso a consciência da transitoriedade, ganhando destaque na capacidade de inovação dos talentos humanos.

A competição mundial e as mudanças nas necessidades dos consumidores impuseram às organizações a busca pela melhoria contínua de seus produtos, serviços e processos. A tecnologia disponível no mercado, como programas, metodologias e ferramentas de qualidade, oferece mecanismos práticos de gerenciamento das organizações. Porém, possibilita que as empresas fiquem equiparadas quanto aos níveis de seus produtos, serviços e processos. Neste sentido, a Gestão da Qualidade tornou-se um diferencial competitivo para qualquer organização.

O desafio de construir uma administração empreendedora e participativa, nas instituições prestadoras de serviços públicos, é a principal tarefa dos seus dirigentes. Isso implica em dar uma nova dimensão ao papel desse dirigente, ou seja, mudá-lo de burocrático para empreendedor, idéia defendida por Ted Gaebler¹, desde a década de 90.

Cabe à organização pública adequar sua gestão para atender às demandas sociais, em especial à escola pública, devido à natureza de suas atividades. Conforme Costa et al (1997), a escola é o *locus* privilegiado e o mais importante da sociedade do conhecimento, necessitando de mais flexibilidade e agilidade

¹ Ted Gaebler é consultor na área pública na Califórnia.

gerencial, trazendo as respostas que os seus clientes e a sociedade em geral cobram, aspectos perfeitamente cobertos pelo Gerenciamento da Qualidade.

Baseado neste contexto, o presente trabalho tem por finalidade verificar as práticas de gestão adotadas pelo Colégio Agrícola de Santa Maria identificando seus pontos fortes e oportunidades de melhorias. Tal identificação está alicerçada no modelo de gestão orientado para a qualidade no ensino, desenvolvido nos Estados Unidos, denominado Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, sendo reconhecido como modelo de gestão de classe mundial. Este trabalho pretende apresentar uma contribuição para o Colégio Agrícola de Santa Maria, no caminho de uma performance gerencial de excelência, mediante um modelo de gestão sistêmico.

1.1 Justificativa

A Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação, a partir da última estruturação, tem como prioridades implementar projetos destinados a promover a inclusão social e formar mão-de-obra qualificada, de acordo com as necessidades apontadas em programas de desenvolvimentos regionais. Cabe à SETEC implementar a política de educação profissional, fortalecer as escolas da rede federal de educação tecnológica, realizar pesquisas e estudos de políticas estratégicas, desenvolver novos modelos de gestão e parcerias entre instituições públicas e privadas, reconhecer e credenciar os centros de educação profissional, dentre outras funções.

Conforme relato do Coordenador Geral de Supervisão de Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação, Gleisson Cardoso Rubin, em consulta realizada no dia 21 de dezembro de 2004, há falta de um modelo de gestão para o ensino profissionalizante. Segundo o coordenador, não existe uma metodologia de avaliação nem modelos gerenciais para este segmento. Declarou, também, que a secretaria está iniciando um levantamento de dados para alimentar um sistema de informações gerenciais, *on line*, e que a partir desse levantamento haverá a possibilidade de se estabelecer indicadores e referenciais de gestão. Porém, a Secretaria de Ensino Médio e Tecnológico do Ministério da Educação não dispõe de um modelo estruturado de

forma integrada que possa orientar as escolas técnicas federais no sentido de qualificar a gestão escolar sob o enfoque da qualidade.

O Colégio Agrícola de Santa Maria, unidade de ensino vinculada à Universidade Federal de Santa Maria/RS, oferece ensino médio e cursos técnicos pós-médio. Desde 1997, a direção da escola procura acompanhar às demandas do mercado, mediante a oferta de novos cursos, que atenda às necessidades de todas as partes interessadas. Para isso, sente a importância de adotar novas tecnologias de gestão, pois atender às expectativas dos segmentos envolvidos na educação é uma tarefa que exige agilidade e permanentes mudanças, justificando-se assim a elaboração deste trabalho.

O problema de pesquisa ficou assim caracterizado: as práticas de gestão adotadas pelo CASM estão alinhadas com os critérios de excelência em gestão da qualidade Malcolm Baldrige para a educação?

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta de ações da qualidade para o Colégio Agrícola de Santa Maria - RS, com base nos critérios do Programa Malcolm Baldrige para a educação.

1.2.2 Objetivos específicos

- Interpretar os critérios do Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, para a educação;
- Verificar as práticas atuais de gestão do Colégio Agrícola de Santa Maria;
- Relacionar as práticas gerenciais da escola com as recomendações dos critérios do Programa Malcolm Baldrige para a educação;
- Identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão escolar, com base no programa em estudo, e elaborar uma proposta de ações da qualidade para o CASM.

1.3 Estrutura da dissertação

Este estudo divide-se em seis capítulos. O primeiro introduz o assunto, destacando a importância da qualidade na gestão de instituições de ensino. Apresenta a justificativa, os objetivos, geral e específicos e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo traz a fundamentação teórica contendo a evolução da qualidade e conceitos básicos, aborda também, os principais sistemas de gestão da qualidade, a origem do programa Malcolm Baldrige, a qualidade em serviços e a qualidade na educação. O terceiro capítulo apresenta a teoria de foco, em que é descrita a estrutura do Programa da Qualidade Baldrige para a educação, a adaptação dos critérios Malcolm Baldrige para o setor da educação, operações e sistemas, os critérios de excelência na gestão e a evolução desses critérios. A metodologia empregada na pesquisa está referida no quarto capítulo, com a caracterização e os procedimentos adotados. O quinto capítulo apresenta o perfil do Colégio Agrícola de Santa Maria e os desafios estratégicos. Traz, também, a análise e interpretação dos resultados da pesquisa e a proposta de ações da qualidade, apontando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na gestão da escola. No último capítulo, são apresentadas a conclusão, as recomendações e sugestões para trabalhos futuros, bem como as limitações do estudo. A bibliografia e os anexos enceram o presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo traz a fundamentação teórica, abordando a evolução da qualidade, conceitos básicos, os principais sistemas de gestão da qualidade e a origem do Programa Malcolm Baldrige. Apresenta, também, a qualidade em serviços e a qualidade na educação.

2.1 A evolução da qualidade e conceitos básicos

A evolução da qualidade, segundo Oliveira (2004), apresenta três grandes fases: (1) a era da inspeção; (2) a era do controle estatístico e; (3) a era da garantia da qualidade e da qualidade total. Na primeira fase, quem inspecionava o produto eram produtor e cliente, o que se tornava possível, pois a produção era artesanal. Na fase do controle estatístico, surge a inspeção por amostragem, em que se verificava um lote de produtos escolhido aleatoriamente, desde que representativo da população. Tanto nessa como na fase anterior, o controle era efetuado sobre o produto, evoluindo gradativamente para o controle centrado no processo de produção, ou seja, todas as etapas realizadas até a conclusão do produto.

Já no período seguinte ocorre a sistematização dos padrões e requisitos, mediante normas escritas, em todas as etapas do processo produtivo, com o objetivo de garantir qualidade uniforme no produto ou serviço. Essa mudança preparou as condições para a entrada na era da qualidade total, na qual todos na organização são responsáveis pela qualidade dos produtos e serviços.

Até pouco tempo, as organizações utilizavam ferramentas da qualidade sem uma visão conjunta dos planos da mesma, sem clareza dos objetivos a serem alcançados. Em alguns casos, tratava-se somente dos aspectos filosóficos da qualidade. Hoje, as organizações de sucesso perseguem resultados, na visão de Kaplan & Norton (1997), o que não é medido não é gerenciado e o desempenho da organização deve ser avaliado de forma integrada nos seus sistemas.

Num enfoque mais recente, acrescenta-se o estudo dos custos da qualidade (ou não-qualidade), cujos objetivos são: responder as questões relativas à mensuração da qualidade oferecida pela empresa; quantificar as perdas de oportunidades derivadas da baixa qualidade de seus produtos e serviços e, principalmente, direcionar e motivar os esforços de melhoria com a finalidade de redução de custos. O sistema de custos proporciona a mensuração visando comprovar que a melhor qualidade aumenta a produtividade, pois fazer certo da primeira vez libera tempo e recursos para se fazer certo pela primeira vez muitas vezes (ROBLES, 1994).

As idéias de Deming merecem destaque para o avanço da qualidade, pois, na opinião de Robles (1994), ele foi um dos pioneiros no movimento mundial pró-qualidade, devido à grande contribuição dos seus conhecimentos. Após a derrota do Japão na Segunda Guerra Mundial, na década de 50, Deming foi convidado pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (J.U.S.E) a participar da reconstrução do país. O mesmo estudou o controle estatístico de processos e começou um trabalho de persuasão junto aos dirigentes das empresas japonesas, sobre a importância do seu método.

Dentre outras questões, Deming defendia que a responsabilidade do empregado era agregar qualidade ao produto e, sobretudo, pensar no cliente como a parte mais importante do processo de produção. Seu método evidencia que a qualidade deve ser buscada a cada passo do processo e não somente na inspeção final, e a sua fundamentação está no que se chama de 14 princípios de Administração, os quais ditam que a empresa deve seguir firmemente os seus propósitos, de modo a dar segurança aos empregados. Estes princípios formaram a base para a transformação da indústria norte-americana, seguidos da respectiva ação, e indicam que a empresa pretende manter-se em atividade.

A aplicação do método Deming pode ser feita a todos os setores da organização e a qualquer tipo de empresa, seja na prestação de serviços ou na manufatura. Tal método é considerado a base da moderna filosofia da qualidade, tendo como pilares a constância de propósitos, a melhoria contínua e o conhecimento profundo.

Para conceituar qualidade, é necessário retomar as contribuições de alguns autores. No entendimento de Juran (1991), ela é dominada por dois significados. O primeiro é o nível de satisfação alcançado por um determinado produto ou serviço

no atendimento aos objetivos do usuário e o segundo é a ausência de falhas. Sob a ótica da função qualidade, inclui-se o conjunto de atividades desenvolvidas em toda a organização com vistas a obter-se a adequação ao uso. Esse autor apresenta uma trilogia que envolve o planejamento, o controle e o aperfeiçoamento da qualidade.

Para Crosby (1999), por sua vez, a qualidade é investimento e, a fim de garanti-la, é necessário que exista o comprometimento de todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos, envolvidos na organização, de modo a desempenhar o seu trabalho da melhor forma. A gerência da qualidade, ainda segundo este autor, é uma metodologia que provoca melhoria nas operações, aumento nos lucros e redução dos custos.

Então, para Crosby, a qualidade é a conformidade com os requisitos, os quais devem ser bem esclarecidos. As medidas deverão ser realizadas em obediência a uma periodicidade, visando adaptar os produtos aos requisitos exigidos pelo cliente. Tais requisitos são as características analisadas e detalhadas que definem o trabalho, ou seja, a conformidade com o padrão definido, com as normas estabelecidas para determinado produto. A partir dessas afirmações, pode-se deduzir que a qualidade na visão desse autor, é prescritiva.

Conforme Campos (1999), o conceito de qualidade para produtos ou serviços está atrelado aos seguintes requisitos: projeto perfeito, sem defeitos, com baixo custo; segurança para o cliente; entrega no prazo estipulado e ausência de erros no pedido. Já na percepção de Feigenbaum (1994), qualidade é a composição total das características de mercadologia, engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço, através das quais o mesmo produto ou serviço, em uso, atenderá às expectativas do consumidor.

Em síntese, o conceito de qualidade estava associado ao controle de qualidade na produção e ao uso da inspeção de produtos acabados. Num segundo momento, este conceito evoluiu do controle localizado para a ação de garantia da qualidade, quando houve o entendimento de que é fundamental ter qualidade desde a fase de projeto de um produto até o uso deste pelo consumidor, passando, a seguir, pela incorporação da idéia da qualidade percebida pelo cliente, ou seja, não existe produto de qualidade se ele não atende ao mercado. A evolução para a qualidade total caracterizou-se pela busca do aperfeiçoamento constante, pelo cuidado com os detalhes, pela administração participativa, pelo comprometimento da alta direção, pela não-aceitação do erro, pela cooperação em todas as áreas da

organização, pelo enfoque total no cliente e pelo compromisso de fazer certo da primeira vez.

2.2 Sistemas de gestão

Para que uma estrutura organizacional possa ser chamada de sistema, deve apresentar os elementos que o caracterizam, conforme Paladini (1995, p. 67), são: “1 – entradas; 2 – saídas; 3 – interação organizada das partes; 4 – princípios básicos de funcionamento; 5 – busca de objetivos comuns e 6 – realinhamento”.

Além disso, um sistema de gestão é composto, na concepção de Arantes (1994), por sistemas gerenciais, processos operacionais, sistemas de comunicação e de informação, ou seja, de toda a estrutura para o gerenciamento de uma organização. Gerenciar é resolver problemas do estágio em que se encontra o negócio, preparando-o para os problemas do estágio seguinte. Então, é dar ao negócio condições de resolver problemas. No entanto, o que se observa freqüentemente é a implementação de estratégias sem uma prévia análise do ambiente organizacional.

A administração com qualidade é um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional, a concorrência se dá pela excelência da administração, capacidade de adaptação, e não mais só pelos avanços tecnológicos. Para Arantes (1994, p. 406), “as organizações devem estar voltadas para fora e atentas ao ambiente interno. Na visão de sistema organizacional é o conjunto de atividades que levam ao alcance dos resultados, constituindo num desafio equilibrar o sistema”.

Na busca de um gerenciamento eficiente o dirigente precisa saber conduzir os processos de mudança, os quais serão contínuos na organização. As mudanças podem ocorrer de duas formas: a mudança natural e a mudança planejada. As naturais são espontâneas, afirma Arantes (1994), feitas de maneira específica, não considerando eventuais implicações e inter-relações com os demais componentes. Ainda, são reativas, a empresa é surpreendida e estimulada a dar resposta a um problema ou ameaça que já aconteceu.

Já a mudança planejada é caracterizada por decisões deliberadas, que utilizam a abordagem sistêmica. Sua natureza é ativa em relação aos estímulos

internos ou externos. A mudança planejada pressupõe a reflexão antes da ação, objetivo e integração. Diante disso, conhecer como funcionam estes processos de mudança e preparar a empresa para rápida adaptação constitui um grande desafio aos gestores.

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma tarefa fácil de ser realizada. Segundo Oliveira (2004), faz-se necessário o desenvolvimento e a implantação de sistema de gestão da qualidade nas organizações, para que se garanta o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo. O autor define sistema como:

um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que são seqüencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar, compromete o desempenho de todos eles (p. 15).

Fatores como o conhecimento dos direitos do cidadão; legislação mais complexa; exigências de importadores de produtos brasileiros; elevada competição decorrente dos mercados globalizados e, em especial, as exigências crescentes dos consumidores fazem com que as empresas adotem mais de um sistema de qualidade, na tentativa de aperfeiçoar o produto ou serviço, mantendo-o competitivo. Entretanto, para que os objetivos sejam atingidos, estes sistemas devem atuar de forma integrada, pois o sucesso global da organização dependerá da interação entre eles. É o que se chama de sistemas integrados de gestão da qualidade.

2.2.1 Sistemas de gestão da qualidade

Neste item, abordam-se os principais sistemas de gestão da qualidade quais sejam: os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade; o Programa da

Qualidade no Serviço Público; o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, o Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige e o Prêmio Ibero-americano².

No sentido de incentivar as organizações a aperfeiçoarem seus produtos e serviços, tornando-os mais competitivos, foram criados os prêmios de excelência em gestão. Esses são destinados às organizações que apresentarem as melhores práticas de gestão, conforme critérios pré-definidos, como forma de reconhecimento pelo desempenho da organização e sua contribuição para o desenvolvimento da qualidade, elevando os índices de competitividade do país. Por outro lado, para as organizações que não desejem concorrer a prêmios, os programas de gestão da qualidade servem como modelos de auto-avaliação ou como guias de aperfeiçoamento contínuo.

Desde a década de 80, os estudos enfatizam a importância das pessoas na organização. No Brasil, existem vários sistemas que visam a excelência na gestão, como: os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade; o Programa da Qualidade no Serviço Público e o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade no Rio Grande do Sul. Estes sistemas de gestão da qualidade apresentam metodologias norteadoras das ações da organização, procurando auxiliar o dirigente na realização dos objetivos institucionais, e podem ser aplicados a qualquer tipo de organização.

Para atender aos desafios de competitividade ou de sobrevivência, as organizações buscam referenciais de qualidade. Originados do Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) são formados por oito critérios de excelência em gestão, os quais tratam sobre: (1) liderança, (2) estratégias e planos, (3) clientes, (4) sociedade, (5) informação e conhecimento, (6) pessoas, (7) processos e (8) resultados. Uma diferença fundamental entre o PNQ e o PGQP reside na escala de pontuação para premiação, sendo que este do último apresenta uma subdivisão em três níveis, conforme o guia de avaliação PGQP (2004).

² Salienta-se que o presente estudo não abrange as normas da Organização Internacional de Padronização, que elabora especificações, métodos de trabalho e requisitos para um sistema de gestão da qualidade, usados internamente pelas organizações, para certificação ou para fins contratuais, cujo objetivo é mostrar a garantia da qualidade.

O enfoque da qualidade hoje possui visão sistêmica de administração, segundo os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ-2004). As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos como: capital humano e intelectual, instalações, equipamentos, softwares, etc. interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto. Sob esta ótica, a qualidade atualmente é vista como parte integrante de todos os processos, aplicando-se a um sistema de gestão orientado para resultados. A visão sistêmica direciona toda a organização para melhoria do desempenho, no sentido de atender às necessidades das partes interessadas.

A competitividade entre as organizações leva a uma busca crescente de melhor desempenho, pois trata-se da sobrevivência das mesmas a longo prazo. A qualidade hoje é vista como parte integrante de todos os processos, aplicando-se a um sistema de gestão orientado para resultados, (FPNQ, 2004).

O setor público está contemplado sob a ótica da qualidade, também, através do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), premiando as organizações com o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF). Os modelos existentes para a iniciativa privada podem ser utilizados por organizações da esfera governamental, ficando a critério de cada empresa ou órgão público decidir qual o guia de orientação é mais adequado à sua realidade.

Contribuindo neste sentido, o Governo Federal disponibiliza um instrumento que objetiva auxiliar a administração das organizações, trata-se do Modelo de Excelência para a Administração Pública, que, quando foi criado, em 1990, chamava-se Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), destinado a todas as organizações brasileiras. A partir daí, alguns estados desenvolveram seus próprios programas.

O PBQP evoluiu para oferecer mais subsídios de caráter gerencial às organizações, focalizando as necessidades dos cidadãos. Somou-se à importância do cumprimento dos princípios da administração pública, os quais exigem que o administrador maximize a utilização dos recursos públicos e melhore os serviços prestados à sociedade, mediante um gerenciamento de caráter técnico que atenda às demandas sociais.

Esse modelo de gestão é destinado a orientar e avaliar as organizações do setor público, ressalta a importância do atendimento das necessidades do usuário,

reconhece que é preciso agregar valor superando as expectativas do usuário, como forma de justificar a importância dos serviços prestados. Neste sentido, tal programa objetiva auxiliar a administração, focando a gestão por resultados. Entretanto, o Programa da Qualidade no Serviço Público apresenta um referencial destinado a qualquer organização, independente do setor em que atua. Assim, não constitui uma referência específica para a gestão na educação.

2.2.2 Programa Malcolm Baldrige

Para melhor entendimento sobre a origem do Programa Malcolm Baldrige, faz-se uma retomada das três principais correntes da qualidade existentes no mundo, que são: a japonesa, a americana e a européia. A primeira tratou da implementação de princípios e técnicas, tais como: análise de processos, métodos estatísticos e círculos da qualidade. A corrente européia ocupou-se da normalização e padronização; já, na corrente americana, o foco é a busca de resultados.

Os prêmios Deming (1951), Malcolm Baldrige (1987) e o prêmio Europeu da Qualidade (1991) baseiam-se num conjunto de critérios que servem de suporte à avaliação de uma determinada organização, sendo-lhe atribuída uma certa pontuação final por um grupo de assessores externos. Inicialmente, estes prêmios destinavam-se unicamente ao setor industrial e, mais tarde, aos serviços, setores públicos e instituições de ensino e de saúde.

Tais prêmios de excelência desempenham papel importante de consolidação e promoção da Qualidade Total nestes três mercados mundiais (Japão, EUA e Europa ocidental). Mais importante que a atribuição dos prêmios, é o fato de haver muitas organizações que, mesmo sem se candidatarem a eles, utilizam tais critérios para conduzir sua gestão.

O prêmio Malcolm Baldrige foi criado em 1987 pela necessidade de tornar mais competitivos os produtos da indústria norte-americana. Assim, foi desenvolvido como modelo referencial de excelência da qualidade mundial, inicialmente voltado para os negócios. Sua evolução e conseqüentes alterações possibilitaram desenvolver, em 1998, modelos específicos para os setores da educação e da saúde. A maioria dos estados norte-americanos desenvolveu prêmios regionais,

bem como a simplificação do modelo. Na área da educação, a organização vencedora do prêmio no ano de 2004 foi o *Kenneth W. Monforte College of Business* (NIST, 2004).

Por sua vez, o Prêmio Ibero-americano de Qualidade é gerenciado pela Fundação Ibero-americana para a Gestão da Qualidade (Fundibeq), organização não lucrativa, que foi criada em 1998 com o objetivo de aumentar a competitividade das organizações privadas e públicas da Ibero-América por meio da ampliação de sistemas de qualidade e modelos de excelência.

2.3 Qualidade em serviços

No ambiente da prestação dos serviços, a gestão da qualidade centra-se na interação com o usuário, pois é neste contexto que a qualidade em serviços aparece. Tal área envolve a produção do serviço e a estruturação de métodos.

As principais características da gestão da qualidade no ambiente de serviços, de acordo com Paladini (2000), são: a) produção e consumo simultâneos; b) gestão de processos produtivos flexível e adaptável às situações; c) gestão da qualidade priorizando a eficácia, seguida pela eficiência e produtividade - processo adaptado ao cliente; d) qualidade preventiva, com base em situações análogas do passado - desse modo, a qualidade prioriza todos os aspectos da interação com o cliente, mediante uma análise global; e) modelo de atendimento que diferencia a organização no mercado e busca a fidelidade do cliente; f) oferta adequada à demanda, evitando-se perdas, quer seja por excesso de oferta ou por falta de atendimento em situações de maior consumo.

A excelência na prestação de serviços depende da agilidade da organização em acompanhar as mudanças nos desejos e necessidades dos consumidores e, assim, prestar serviços que satisfaçam o cliente. Para Giansesi e Corrêa (1996), no Brasil e em muitos outros países, os consumidores acostumaram-se a se conformar com serviços de baixa qualidade, tanto na área pública quanto privada.

Esses autores atribuem a baixa qualidade dos serviços a fatores como: a) pouca atenção da gerência à motivação e treinamento dos funcionários, sendo, geralmente, considerados mão-de-obra temporária; b) ênfase em corte de custos, causando degradação no nível de personalização e na qualidade de atendimento ao

cliente; c) baixo índice de reclamações dos clientes; d) difícil padronização dos serviços que são intensivos em mão-de-obra; e) produção e consumo simultâneos, inexistindo tempo para a inspeção da qualidade e correção de defeitos; f) dificuldade em mensurar e controlar a qualidade, dada a intangibilidade dos serviços.

Diante das características dos serviços e dos fatores que dificultam o alcance da qualidade na prestação dos mesmos, percebe-se a importância do contato com o cliente, momento em que são identificadas suas expectativas e necessidades, bem como são ouvidas as suas reclamações. É fundamental uma política de tratamento das informações obtidas. A percepção do cliente ao interagir com os profissionais, o ambiente físico, processos e procedimentos determinará uma experiência satisfatória ou não; isso evidencia que a qualidade é responsabilidade de todos na organização.

Manter a qualidade constante na prestação de serviços constitui um grande desafio aos gestores, pois tais atividades centram-se no desempenho humano, que apresenta variações entre os profissionais. Assim, além da qualificação, um maior grau de autonomia e a responsabilidade dos funcionários auxiliam na melhoria do padrão dos serviços prestados. A busca da qualidade no setor em pauta pressupõe o atendimento, com eficiência e rapidez, das exigências do cliente e a manutenção de um padrão de excelência em serviços.

2.4 Qualidade na educação

Muitas escolas sobreviverão por algum tempo sem adotar a filosofia da qualidade, entretanto perderão competitividade e aumentarão seus custos, tornando-se inviáveis, e deixarão de ter legitimidade social. Com este pensamento, Mezomo (1997) questiona:

Até quando a escola poderá ter: a) resultados pobres em qualidade? b) produtividade reduzida? c) missão indefinida? d) força de trabalho atuando isoladamente? e) desconhecimento dos seus clientes e de suas necessidades? f) custos elevados? g) o respeito da sociedade em função das respostas que oferece? O autor conclui: a qualidade é questão de opção de todos e de cada um, de fidelidade ou não à missão da organização. É questão de sobrevivência e respeito às pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem.

As instituições de ensino que pretendem atingir à excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade devem reunir as seguintes características, na percepção de Longo (1996): a) foco centrado no aluno; b) forte liderança; c) visão estratégica com os valores, missão e objetivos, claramente definidos e disseminados; d) plano político-pedagógico oriundo da visão estratégica e definido pelo consenso da equipe de trabalho; e) clima positivo de expectativas quanto ao sucesso; f) forte espírito de equipe; g) equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização, bem como das suas atribuições; h) investimento na capacitação e treinamento da equipe; i) planejamento, acompanhamento e avaliação sistemática dos processos; j) preocupação constante com inovações e mudanças.

Segundo Mezomo, a busca da melhor qualidade está vinculada à fidelidade da instituição à própria missão, visão e objetivos. Para ele “qualidade é uma propriedade ou um conjunto de propriedades de um produto ou serviço que o torna adequado à missão de uma organização comprometida como o pleno atendimento das necessidades de seus clientes”. (1997, p. 20).

As escolas necessitam de metodologias de gestão que representem a base para o acompanhamento e para a avaliação das práticas de melhoria, contemplando as características de excelência em serviços defendidas por Longo (1996) e, ao mesmo tempo, levando a uma maior legitimidade social da instituição. Nesse sentido, o capítulo seguinte apresenta o Programa Baldrige da Qualidade, que constitui um sistema de gestão da qualidade direcionado às organizações de ensino.

3 PROGRAMA BALDRIGE DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Este capítulo descreve a estrutura do Programa Malcolm Baldrige; operação e sistemas; perspectiva de sistema; os critérios de excelência em gestão na educação; a sua evolução e as características-chave, constituindo a teoria de foco do presente trabalho.

3.1 – Estrutura do Programa Malcolm Baldrige

O Programa Malcolm Baldrige é uma parceria pública-privada. Essa parceria é que proporciona o sucesso desse Programa, provocando melhorias que aumentam a competitividade da nação norte-americana. O setor privado pode apoiar o programa de várias formas, como por meio de fundos, de esforços voluntários, pela participação na transferência de informações, entre outras. Para assegurar o crescimento continuado e o sucesso dessas parcerias, cada uma das organizações desempenha sua função como:

- A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige: arrecada fundos para a continuidade do programa de premiação;
- O Instituto Nacional de Padrão e Tecnologia (NIST – agência do departamento de Administração e Tecnologia): é responsável pelo gerenciamento do programa;
- A Sociedade Americana para a Qualidade (sob o contrato da NIST): administra o programa de premiação, dedicando-se ao desenvolvimento e à promoção de conceitos de qualidade, princípios e técnicas;
- O Comitê de Supervisores: avalia e aconselha o departamento de comércio sobre o Programa;
- O Comitê de examinadores: avalia as habilitações do prêmio e prepara os relatórios;
- Mecanismos de premiação: compartilha com outras organizações americanas, informações sobre as estratégias de qualidade de excelente performance, por meio de uma conferência anual.

3.1.1 Adaptação dos critérios Malcolm Baldrige para a educação

O Programa Malcolm Baldrige, inicialmente, foi criado para avaliar a performance de organizações empresariais. Após, o programa foi adaptado para avaliar performance de excelência na área da saúde e por último na área da educação. Por isso, vários conceitos educativos receberam especial atenção ao longo da adaptação dos critérios para a educação. Esses conceitos estão abaixo apresentados.

a) Especificidade da Missão

Embora as organizações educacionais tipicamente compatíveis tenham objetivos comuns, suas missões, organizações individuais, papéis e programas variam amplamente. O uso de um único grupo de critérios para cobrir todas as exigências organizacionais necessita da interpretação de tais exigências e da própria missão da organização. Isto é necessário porque as exigências específicas e os fatores críticos para o sucesso diferem em cada organização. Por esta razão, o uso eficiente dos critérios depende de colocar estas exigências de missão em operação consistentemente ao longo das sete categorias, em particular, o planejamento estratégico (categoria 2) precisa se dirigir às exigências-chave de missão, interpretando as outras exigências. Por exemplo: os resultados de performance organizacional (categoria 7) relatados precisam estar alinhados com a missão e os objetivos estratégicos da organização.

Os critérios de educação são mais explícitos na área de aprendizado do estudante, sendo que este requerimento é comum a todas as organizações de educação, não importando a missão individual. Apesar deste fator comum, o enfoque no aprendizado do estudante depende da missão da organização. Por exemplo, possivelmente resultados relatados por escolas de negócios, de engenharia e de música sejam diferentes, porque eles refletem a missão de cada organização. Contudo, espera-se que todos os três tipos de organizações citados mostrem melhoria de ano para ano nos seus resultados específicos de missão, resultados esses que demonstram a eficiência dos seus esforços de melhoria de performance.

b) Clientes

Os critérios de negócios para uma performance de excelência usam o termo genérico clientes para descrever os usuários dos produtos e serviços. Embora o sucesso de mercado dependa profundamente da preferência dos usuários, outras partes interessadas podem ser consideradas também quando se busca atender todas as exigências organizacionais. Nos critérios de educação, o enfoque está nos estudantes e nas partes interessadas, os beneficiários-chave dos programas educacionais, ofertas e serviços.

A adaptação dos critérios de negócios para a educação inclui enfoque específico para definir as exigências-chave dos estudantes. Este enfoque distingue os estudantes e as partes interessadas com relação aos propósitos de clareza e ênfase.

As partes interessadas incluem os pais, os empregados, outras escolas e comunidades. As exigências dos estudantes futuros diferem das exigências dos estudantes atuais. Para os últimos, são mais concretas, específicas e imediatas, fazendo parte do planejamento da organização, que deve levar em conta a mudança de populações de estudantes e a mudança de exigências de estudantes futuros. O maior desafio que as organizações enfrentam consiste em estabelecer um elo entre as necessidades dos estudantes atuais e os estudantes futuros. Isto exige um eficiente aprendizado organizacional e uma mudança de estratégia.

As organizações educacionais devem, também, dirigir-se às necessidades das várias partes interessadas, que são de dois tipos: (1) exigências diretamente relacionadas aos serviços educacionais da organização e (2) exigências das próprias partes interessadas. Por exemplo, os pais podem pedir serviços relacionados ao programa educacional dos seus filhos, tais como, integração de disciplinas ou competências, e podem solicitar, também, horas especiais de reunião com a escola conforme a sua agenda. Os critérios de educação dão ênfase principal em atender as necessidades dos estudantes e partes interessadas, porque o sucesso da organização depende essencialmente em traduzir essas necessidades em serviços e experiências educativas efetivas. Além disso, uma operação bem sucedida de uma organização pode depender da satisfação de exigências ambientais, legais e outras. Assim, respostas significativas para os critérios precisam incorporar todas as exigências relevantes que as organizações devem atender para serem bem sucedidas.

c) Conceito de excelência

O conceito de excelência é construído com base nos critérios de performance demonstrada de valor adicionado. Tal performance tem duas manifestações: (1) uma melhoria ano a ano nas medições-chave e indicadores de performance, especialmente do aprendizado do estudante e (2) liderança demonstrada na performance e na melhoria de performance relativa às organizações comparáveis, que servem de referência.

Este conceito de excelência é usado porque: (1) dá maior enfoque em ensinar e aprender estratégias; (2) apresenta tipos similares de desafios para todas as organizações, independente dos recursos e das preparações e habilidades dos estudantes que estão entrando na escola; (3) é mais provável que ela estimule a pesquisa relacionada ao aprendizado e ofereça um meio para disseminar os resultados de tal pesquisa e (4) ofereça o potencial para criar crescente conhecimento, práticas de ensino e aprendizado bem sucedidas, num maior grupo de organizações.

O foco nas contribuições de valor agregado na organização não pressupõe modelos ou determinados mecanismos no desenvolvimento do estudante. Também, o uso de valor agregado não implica que o sistema de gerenciamento da organização deva incluir procedimentos documentados ou tentar definir a conformidade. Ao invés disso, o conceito de performance nos critérios de educação significa que a organização deve se ver como uma chave de influência do desenvolvimento dos estudantes, embora não seja a única, e que a organização deve buscar compreender e otimizar os seus fatores de influência guiados por uma eficiente estratégia de avaliação.

d) Estratégia de avaliação

Central e crucial para o sucesso do conceito de excelência no critério de educação é uma bem concebida e executada estratégia de avaliação. As características de tal estratégia devem incluir o seguinte:

- Claras ligações devem ser estabelecidas entre o que é avaliado e quais são os objetivos e a missão da organização;
- Deve haver enfoque na melhoria da performance do aluno, das capacidades dos professores e da performance da organização;

- Uma avaliação corrente e interligada com o pronto *feedback* deve ser um componente integral;
- A avaliação deve estar baseada nos critérios direcionados aos objetivos-chave de aprendizado e às totais exigências de performance.
- Diretrizes devem ser estabelecidas de acordo com o modo como os critérios de avaliação serão utilizados ou não.
- Deve haver uma avaliação contínua do sistema de avaliação da organização para melhorar a conexão entre a avaliação e o sucesso do estudante.
- Os fatores de sucesso devem ser desenvolvidos continuamente, baseados em exigências externas, tais como aquelas derivadas de seus mercados e de outras organizações.

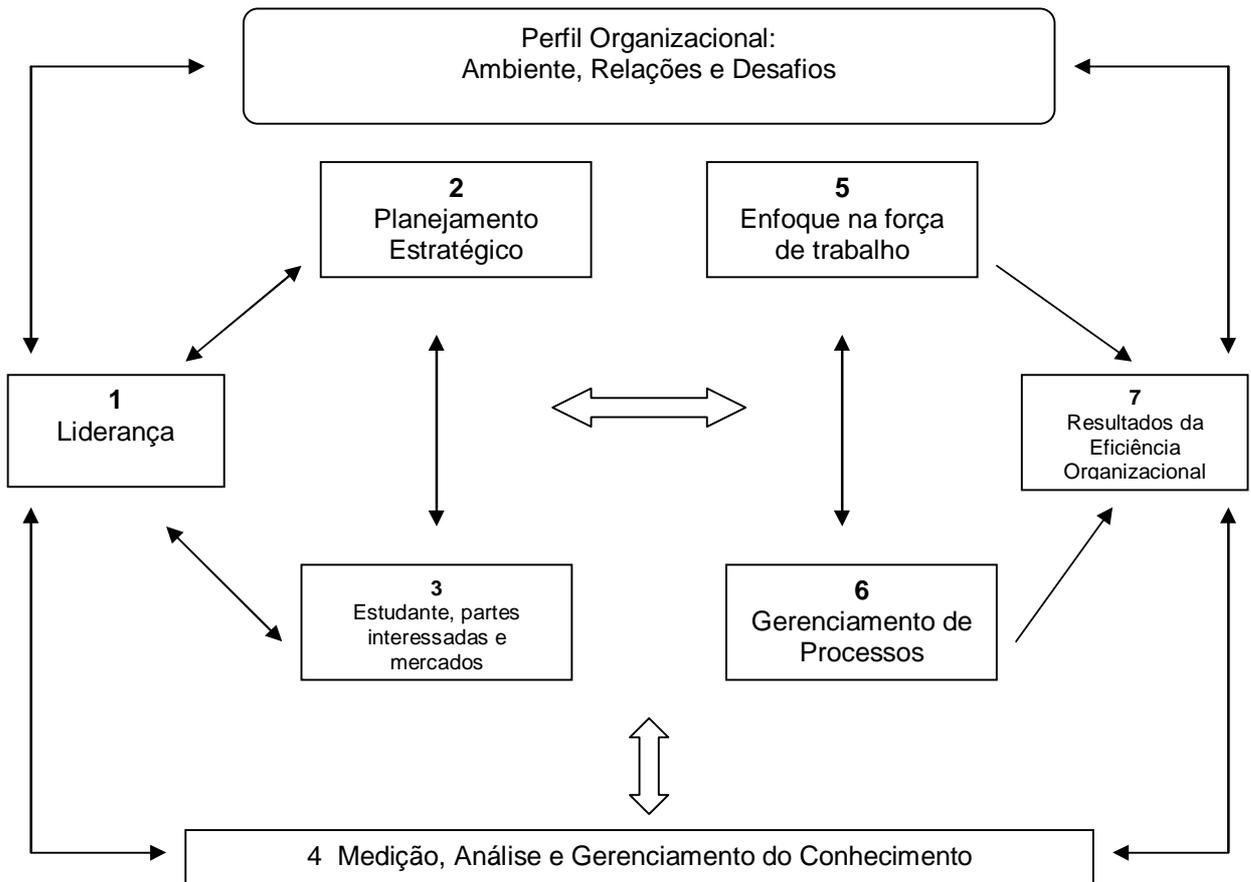
e) Enfoque primário no ensino e aprendizado

Embora se pretenda que o esquema de critérios de educação dirija-se a todas as exigências organizacionais, incluindo a pesquisa e o serviço, uma ênfase primária é dada no ensino e aprendizagem. Isto é feito por três razões principais: (1) ensino e aprendizado são os principais objetivos de organizações educacionais, assim, o compartilhamento de bem sucedidas estratégias de ensino e aprendizado e métodos teria maior impacto em melhorar tais organizações; (2) aqueles que encorajaram a criação do Prêmio Baldrige para a educação citaram a melhoria no ensino e aprendizado como a primeira e única razão para o prêmio ser concedido; (3) somente uma pequena percentagem das organizações educativas se engajam na pesquisa.

Sistemas de revisão existem para avaliar a pesquisa, organizações de fundo e negócios fornecem subsídios para as direções de muitas das pesquisas, numerosos fóruns e divulgação nos meios de comunicação, para compartilhar resultados de pesquisa. Muitas pesquisas realizadas em organizações educativas envolvem estudantes como parte do processo de educação total. Assim, o papel educacional da pesquisa é incorporado nos critérios de educação, como parte do ensino e do aprendizado. Outros importantes aspectos de pesquisa, o desenvolvimento do corpo docente, dos estudantes e a seleção de pessoal, são também tratados nos critérios.

3.2 Operação e sistemas

As operações e sistemas do Programa Malcolm Baldrige são compostas de sete categorias, conforme Figura 1.



Fonte: Programa Malcolm Baldrige (2004)

FIGURA 1 - Critérios de Excelência em Educação Baldrige: uma perspectiva de sistemas

A liderança (categoria 1), o Planejamento Estratégico (categoria 2), o estudante, partes interessadas e enfoque no mercado (categoria 3) representam uma tríade de liderança. Tais categorias são colocadas juntas para enfatizar a importância do foco da liderança na estratégia, nos estudantes e nas partes interessadas. A alta administração (líderes *seniors*) direciona a organização e busca oportunidades futuras.

O enfoque na força de trabalho (categoria 5), o gerenciamento de processos (categoria 6) e os resultados de performance organizacional (categoria 7) representam a tríade de resultados. A força de trabalho e os processos-chave contribuem para o alcance dos resultados de performance da organização. Todas as ações apontam em direção aos resultados da performance organizacional.

Na Figura 1, a seta (horizontal) liga a tríade de liderança à tríade de resultados, bem como indica o relacionamento central entre a categoria 1 e a 7. As setas duplas (de duas cabeças) indicam a importância do resultado em um sistema de gerenciamento de performance eficiente.

3.3 Perspectiva do Sistema Baldrige

A perspectiva do sistema Baldrige inicia com a descrição do perfil organizacional, que informa como a organização opera e os desafios estratégicos que enfrenta. Para avaliar a organização, é importante abranger variados aspectos, respondendo às questões que serão relatadas a seguir.

3.3.1 O perfil organizacional aborda o ambiente, as relações e os desafios organizacionais.

Ambiente organizacional

- 1) Quais são os principais programas educacionais da organização, as principais ofertas e serviços e como, estrategicamente, são repassados aos alunos?
- 2) Qual a cultura que dá bases à instituição, no que se refere a valores, à missão, à visão e a propósitos?
- 3) Qual é o perfil que caracteriza a força de trabalho, no tocante a nível de educação formal dos empregados, aos tipos de trabalhos ali realizados, às unidades de barganha organizadas, à utilização de empregados contratados e às exigências de segurança e de saúde?
- 4) Quais são os principais serviços que a organização oferece, incluindo equipamentos e tecnologias?
- 5) Como é regulado o padrão institucional, quanto a normas locais, estaduais, federais; currículos; programas e avaliações; leis financeiras, de segurança, de saúde e de meio ambiente; regulamentação profissional do professor e do

administrador? Além disso, quais as fronteiras de atuação da unidade organizacional e suas restrições no tocante à oferta de serviços?

Relações organizacionais

- 1) Quais são as estruturas e os sistemas que dirigem a organização e como é o relacionamento da liderança da instituição com todas as partes interessadas?
- 2) Como podem ser qualificados os segmentos de estudantes que procuram a instituição, bem como os setores de mercado e partes interessadas que a ela se relacionam; e o que exigem e esperam dos programas, ofertas e serviços da organização? Há diferenças de expectativas entre eles?
- 3) Quais os principais tipos de fornecedores e parceiros da organização, que funções desempenham no processo de ensino-aprendizagem dos alunos e o que é exigido deles?
- 3) Quais os instrumentos que a instituição usa para se comunicar com as partes interessadas, os estudantes, os principais parceiros e fornecedores?

Os desafios tratam do ambiente competitivo, dos desafios estratégicos e do sistema de melhoria da performance da organização.

a) Ambiente competitivo

- 1) Qual é o nível de competição da organização? Qual a sua área de abrangência e quais as possibilidades de crescimento no setor educativo e no mercado? Ainda, quais são os números e tipos de competidores que ela tem?
- 2) Quais são os fatores diferenciais que determinam o sucesso da organização sobre os concorrentes? Há mudanças em processo que possam afetar a atual situação competitiva da instituição?
- 3) Quais são as fontes disponíveis que permitem medir a capacidade competitiva da organização?

b) Desafios estratégicos:

- 1) Quais são os desafios estratégicos da instituição, no que toca à comunidade, aos recursos humanos, à parte operacional, à parte de educação e aprendizado?

c) Sistema de melhoria de performance

1) Qual o princípio que norteia o gerenciamento da organização a fim de manter a melhoria de sua performance e guiar sua avaliação sistemática?

2) Qual é a meta final da instituição para aprender mais e compartilhar seus objetivos de conhecimento com a totalidade da organização?

3.4 Critérios de excelência em gestão na educação

Este item apresenta os critérios do programa e o que eles abrangem, de forma resumida. Os critérios de forma detalhada podem ser encontrados no Anexo 1.

3.4.1 Critério 1 - Liderança

A categoria liderança examina como a alta direção da organização conduz os valores institucionais, metas, expectativas de performance, bem como o que se refere aos estudantes, ao aprendizado deles, a força de trabalho, à inovação e ao aprendizado da organização. Ainda, analisa a sua maneira de governar, como se dirige ao seu público e que responsabilidades assume perante a comunidade.

O critério Liderança divide-se em: (1) “liderança organizacional”, que descreve como a alta direção guia a organização, como se caracteriza o sistema de liderança e como a performance da organização é avaliada; (2) “responsabilidade social”, que estuda como a organização dirige suas responsabilidades em relação ao público, no que se refere à responsabilidade pública, comportamento ético e apoio às comunidades.

3.4.2 Critério 2 - Planejamento estratégico

A categoria de planejamento estratégico examina como a instituição escolhe, organiza e desenvolve objetivos estratégicos e planos de ação, além de descobrir como o seu progresso é medido, estabelecendo indicadores.

Divide-se em “desenvolvimento estratégico” e em “organização estratégica”. O desenvolvimento estratégico verifica se há um processo de planejamento

estratégico, como é feito, como ele assegura os interesses dos estudantes e das partes interessadas e como lida com riscos e mudanças de mercado. Ainda, estabelece os objetivos da organização, especialmente observa de que modo ela os direciona para assegurar respostas às necessidades dos estudantes e das partes interessadas. A organização estratégica descreve como a organização converte os seus objetivos estratégicos em planos de ação. Além disso, avalia o desempenho atual da instituição e como projeta o seu futuro.

3.4.3 Critério 3 - Estudante, partes interessadas e enfoque no mercado

Este critério investiga como a organização determina as exigências, as expectativas e as preferências dos estudantes, partes interessadas e mercados. Ainda, analisa como ela estabelece seus relacionamentos com eles e julga os fatores que os atraem, de modo a fortalecer a satisfação, a lealdade e a persistência dos mesmos, bem como a melhoria dos serviços e dos programas educacionais.

“O conhecimento de mercado, o estudante e as partes interessadas” averigua como a organização determina as necessidades, expectativas e preferências dos estudantes, partes interessadas e mercados, com o fim de avaliar e favorecer a continuada relevância dos programas, ofertas e serviços educacionais, bem como de desenvolver novas oportunidades e criar um ambiente que conduza ao aprendizado e ao desenvolvimento de todos os estudantes. Descreve como a organização estabelece relações para atrair, satisfazer e manter os estudantes e partes interessadas, aumentando sua credibilidade e a conseqüente lealdade dos mesmos. Além disso, são referidos os critérios usados para medir tal satisfação.

3.4.4 Critério 4 - Medição, análise e gerenciamento do conhecimento

Essa categoria examina como a organização seleciona, reúne, analisa e melhora os seus dados, informações e recursos de conhecimento.

Subdivide-se em: “medição e análise da performance organizacional”, que estuda como a organização mede, analisa sua performance total e como comunica os resultados; “informações e gerenciamento de conhecimento”, que averigua como a organização assegura a qualidade e a disponibilidade das informações necessárias à força de trabalho, aos alunos, as partes interessadas, aos

fornecedores e parceiros. Observa ainda o modo como a organização constrói e gerencia seus bens de conhecimento.

3.4.5 Critério 5 - Enfoque na força de trabalho

A presente categoria examina: (1) os sistemas de trabalho; (2) a motivação e a força de trabalho e; (3) o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, para desenvolver e utilizar o seu potencial, em concordância com os objetivos e planos de ação totais da organização. Também analisa os esforços da instituição no intuito de construir e manter um ambiente de trabalho em um ritmo de performance excelente para o crescimento pessoal e organizacional.

O subitem “Os sistemas de trabalho” descreve como são gerenciados os serviços (responsabilidades, autoridades e tarefas dos indivíduos), como a organização apóia o trabalho de alta performance e de que modo lida com a contratação e o progresso de carreira.

“A motivação e aprendizado da força de trabalho” apresenta como a educação, os treinamentos e o conseqüente desenvolvimento das habilidades e capacidades dos empregados favorecem o alcance dos objetivos totais da organização, contribuindo para sua alta performance e averigua de que modo a instituição motiva a força de trabalho a desenvolver e utilizar, completamente, seus potenciais.

“O bem-estar e a satisfação da força de trabalho” centra-se na maneira como a organização mantém um ambiente tranquilo de trabalho, contribuindo para o bem-estar, a satisfação e a motivação de toda a força de trabalho.

3.4.6 Critério 6 – Gerenciamento de processos

Essa categoria examina os principais aspectos do processo de gerenciamento da organização, especialmente quanto a programas educativos centrados no aprendizado; ofertas e serviços direcionados ao estudante, às partes interessadas e ao valor da organização.

Subdivide-se em “processos centrados no aprendizado” e “processos de apoio”. A primeira parte aborda o modo como a organização identifica e gerencia os seus principais processos a fim de criar valores e maximizar o aprendizado e o

sucesso do estudante. A segunda observa de que maneira a organização gerencia os processos de apoio aos programas centrados no aprendizado.

3.4.7 Critério 7 - Resultados da performance organizacional

Tal categoria analisa a performance e a melhoria da organização em áreas-chave; os resultados de aprendizagem dos alunos e resultados das partes interessadas; os resultados orçamentários, financeiros e de performance de mercado; a atuação da força de trabalho; o desempenho operacional, administrativo e de responsabilidade social. Também serve para verificar os níveis de performance em comparação com os dos concorrentes e organizações de referência. Todos os aspectos analisados devem estar separados por segmentos e incluir dados comparativos.

Seu primeiro subitem, “resultados de aprendizado do aluno”, resume os principais resultados de aprendizado, classificando-os por estudantes e segmentos de mercado. O subitem “resultados focados no estudante e nas partes interessadas” identifica os resultados que se referem à satisfação dos estudantes e partes interessadas, que devem estar separados por segmentos de alunos, grupos e mercados, incluindo os dados comparativos apropriados.

“Resultados orçamentários, financeiros e de mercado” descreve os resultados de performance de mercado, de finanças e de orçamento, organizados por segmentos e apresentados a partir de dados apropriados. “Resultados da força de trabalho” resume os principais resultados relativos à força de trabalho da organização. Deve-se incluir aqui o desempenho do sistema de trabalho e aprendizado, o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho.

O subitem “resultados de eficiência e eficácia organizacional” apresenta os resultados relevantes sobre a performance operacional da empresa que contribuem para facilitar um maior aprendizado e atingir uma alta eficiência organizacional. Finalmente, “resultados de responsabilidade social e de administração” investiga os resultados de responsabilidade social e de administração da organização, incluindo evidências quanto à contabilidade fiscal, ao comportamento ético, ao consentimento legal e à cidadania organizacional.

Os critérios de educação 2004 incorporam os sete valores e conceitos essenciais usados para a área de negócios. Tal aproximação é possível porque os

critérios estão adaptados às exigências de todas as organizações, incluindo as educacionais.

3.5 A evolução dos critérios de educação Malcolm Baldrige

Os critérios de educação para uma excelente performance têm evoluído significativamente ao longo do tempo, a fim de auxiliar as organizações educativas a alcançarem um ambiente dinâmico, um desempenho estratégico, e mais recentemente, há preocupações a respeito de governança e ética. Assim, os critérios de educação têm continuamente progredido em direção a sistemas integrados de gerenciamento de performance organizacional total.

A cada ano, a decisão de revisar os critérios de educação deve equilibrar duas importantes considerações: há necessidade de ampliar os critérios de liderança na hora de validar a prática do gerenciamento, no sentido de incentivar os usuários a enfrentarem desafios mais complexos; por outro lado, há o desejo de estabilizar os critérios para permitir aos usuários a continuidade em suas aplicações.

Nesse sentido, em 2004, as mudanças mais significativas nos critérios voltados para a educação podem ser assim resumidas: a descrição do sistema de pontuação e a tabela de pontuação foram reescritas e reelaboradas; a seção de descrição de categoria e item foi expandida para incluir o perfil organizacional; o índice de termos-chave foi adicionado aos critérios em educação; comportamento ético, aprendizado e segmento foram somados ao glossário de palavras-chave.

Os itens, nos critérios de 1 a 6, são agora elaborados como itens de processos, avaliados em quatro fatores: enfoque, organização, aprendizado e integração. Tal aspecto enfatiza que, além de estabelecer um enfoque e organizá-lo, as organizações de alta performance devem centrar-se no processo, na melhoria organizacional (aprendizado) e na integração com os outros imperativos organizacionais.

A análise organizacional é feita com base nos critérios e sua respectiva pontuação, apresentados no Quadro 1.

Crítérios e itens	Pontos
1 Liderança	120
1.1 Liderança organizacional	70
1.2 Responsabilidade social	50
2 Planejamento estratégico	85
2.1 Desenvolvimento de estratégias	40
2.2 Organização estratégica	45
3 Estudante, partes interessadas e foco/conhec. no mercado	85
3.1 Estudante, partes interessadas e conhecimento do mercado	40
3.2 Relacionamento e satisfação do estudante e partes interessadas	45
4 Medição, análise e gerenciamento do conhecimento	90
4.1 Medição e análise da performance organizacional	45
4.2 Informação e gerenciamento do conhecimento	45
5 Enfoque na força de trabalho	85
5.1 Sistemas de trabalho	35
5.2 Aprendizado e motivação da força de trabalho	25
5.3 Satisfação e bem-estar da força de trabalho	25
6 Gerenciamento de processos	85
6.1 Processos centrados no aprendizado	50
6.2 Processos de apoio	35
7 Resultados da performance organizacional	450
7.1 Resultados do aprendizado do estudante	150
7.2 Resultados focados nos estudantes e nas partes interessadas	60
7.3 Resultados orçamentário, financeiro e de mercados	60
7.4 Resultados da força de trabalho	60
7.5 Resultados da eficiência organizacional	60
7.6 Resultados de governança e de responsabilidade social	60
TOTAL DE PONTOS	1000

Fonte: Critérios Malcolm Baldrige para excelente performance em educação (2004)

QUADRO 1 – Critérios, itens e pontuação Malcolm Baldrige

3.6 Características-chave dos critérios de educação

Os critérios de avaliação do programa Baldrige estão baseados em algumas premissas: a) enfocam os resultados da performance organizacional; b) não são prescritivos, são adaptáveis; c) apóiam uma perspectiva de sistemas para manter o

alinhamento dos objetivos em uma organização; d) favorecem a construção de um diagnóstico baseado nos objetivos.

Quanto à primeira característica, os critérios enfocam os resultados das áreas-chave da performance organizacional: resultados de aprendizado do estudante; resultados centrados nos estudantes e partes interessadas; resultados orçamentários, financeiros e de mercado; resultados da força de trabalho; de eficiência organizacional, incluindo as medições-chave de performance operacional interna; de governança e de responsabilidade social. O uso desse conjunto de medições pretende assegurar que as estratégias estejam equilibradas, atendendo a todas as áreas, de maneira apropriada.

A segunda característica diz respeito à não-prescrição da obrigatoriedade de manter um departamento para a qualidade pela organização; bem como da maneira como a organização deve ser estruturada e da uniformidade de gerenciamento de diferentes unidades na organização. Isso porque estes fatores diferem entre as organizações e provavelmente mudam à medida que as necessidades e estratégias evoluem.

Os critérios são não prescritivos porque seu enfoque está nos resultados, não nos procedimentos, ferramentas ou na estrutura organizacional, que normalmente dependem do tipo e do tamanho da organização, dos relacionamentos organizacionais, do estágio de desenvolvimento da organização, das capacidades e responsabilidades dos empregados, entre outros fatores. Além disso, centram-se nas exigências comuns mais do que nos procedimentos comuns, assim podem fomentar a compreensão, a comunicação, o compartilhamento de informações e o alinhamento, enquanto apóiam a inovação e a diversidade dos enfoques.

No que se refere ao alinhamento, os critérios integram valores e conceitos essenciais do perfil organizacional, resultados orientados, bem como trazem ligações de causa e efeito entre os seus itens. Por exemplo, os ciclos de aprendizado têm quatro estágios bem definidos que interagem entre si: planejamento, incluindo a elaboração de processos, seleção de medições e organização das exigências; execução dos planos; avaliação do progresso e agregação de novo conhecimento, levando em conta os resultados internos e externos; revisão dos planos baseada em descobertas de avaliação, aprendizados, novas inserções e novas exigências.

Quanto ao último estágio, os critérios criam um sistema de avaliação de diagnóstico, que fornece um perfil de forças e oportunidades para a melhoria relativa das exigências que os compõem. Dessa forma, a avaliação leva a ações que contribuem para uma melhora na performance, em todas as áreas, mostrando-se como uma ferramenta de gerenciamento bastante útil.

4 – METODOLOGIA

Este capítulo trata dos procedimentos e técnicas utilizados para atingir os objetivos propostos.

4.1 Procedimentos

O presente trabalho é um estudo de caso de caráter descritivo. Na visão de Yin (2001), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando não há uma definição precisa entre o fenômeno e o contexto.

A pesquisa foi realizada no Colégio Agrícola de Santa Maria, envolvendo os dirigentes da alta administração, diretor geral, vice-diretor, diretora de ensino, diretor de produção e extensão e diretor administrativo, totalizando 5 indivíduos. Os mesmos foram escolhidos porque possuem o poder de decidir e desenvolver as práticas de gestão na escola, conforme as recomendações do Programa Malcolm Baldrige (2004), “à liderança cabe o papel fundamental de conduzir as práticas de qualidade na organização”.

Inicialmente, realizou-se a revisão da literatura sobre sistemas de gestão da qualidade em: livros, artigos e sítios da internet. Procedeu-se também, um estudo sobre o Projeto Pedagógico do Colégio Agrícola de Santa Maria. A seguir, efetuou-se uma análise detalhada sobre o Programa Malcolm Baldrige. Em 22 de março de 2005, foi feita uma pesquisa-teste, utilizando as mesmas questões do Programa em pauta. Verificou-se então, a necessidade de adequação do instrumento de pesquisa para obtenção de dados mais precisos.

A coleta de dados efetuou-se por meio de entrevista, composta por perguntas abertas e adaptadas, seguindo os critérios do Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige para a educação. Tais critérios referem-se ao sistema de liderança; ao planejamento estratégico; ao estudante, às partes interessadas e ao foco no mercado; à medição, à análise e ao gerenciamento do conhecimento; ao enfoque na força de trabalho e, aos processos.

As entrevistas foram realizadas na própria escola, obedecendo a disponibilidade de horário dos respondentes. As respostas foram gravadas totalizando um tempo médio de quatro horas por entrevistado, no período compreendido entre os meses de junho e julho de 2005.

Ainda, foi realizada uma visita às instalações da escola, incluindo os setores produtivos, tais como: bovinocultura, suinocultura, avinocultura, casa de vegetação e plantações na área de silvicultura. Durante a visita, em contato direto com professores, técnicos-administrativos, bolsistas e alunos, buscou-se evidências objetivas sobre algumas práticas de gestão relatadas pelos respondentes.

4.2. Tratamento dos dados

Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, uma vez que se está lidando com um problema pouco conhecido, o que dá à pesquisa um caráter exploratório, cujo objetivo é entender o fenômeno como um todo. Godoy (1995) afirma que a preocupação fundamental da pesquisa qualitativa é o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Essa abordagem valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada em todas as etapas do processo de pesquisa.

A ênfase na investigação qualitativa é mais voltada para o processo do que para os resultados. Segundo Bodgan e Biklen:

na busca de conhecimento, os investigadores qualitativos não reduzem as muitas páginas contendo as narrativas e outros dados a símbolos numéricos. Tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto possível, a forma em que estes foram registrados ou transcritos. (1994, p. 48)

Para a análise do conteúdo das entrevistas e dos demais dados obtidos em documentos da escola, agruparam-se as respostas de acordo com os critérios de 1 a 6, conforme Quadro 2.

1 Liderança	
1.1 Liderança organizacional	A: Alta direção B: Governança organizacional C: Avaliação da performance organizacional
1.2 Responsabilidade. Social	A: Responsabilidade pública B: Comportamento ético C: Apoio às comunidades
2 Planejamento estratégico	
2.1 Desenvolvimento das estratégias	A: Proc. desenvolvimento das Estratégias B: Objetivos estratégicos
2.2 Organização estratégica	A: Desenvolvimento e Organização de um plano de ação B: Projeção de performance
3 Estudante, partes interessadas (PI) e foco no mercado	
3.1 Estudantes, PI* e mercado	A: Estudantes Part. Interessadas e Conhecimento mercado
3.2 Relacionamento, satisfação do estudante e partes interessadas	A: Relacionamento dos estudantes e Part. Interessadas B: Determinação da satisfação dos estudantes e PI
4 Medição, análise e gerenciamento do conhecimento	
4.1 Medição e análise organizacional	A: Medição da performance B: Análise da performance
4.2 Informação e gerenciamento do conhecimento	A: Disponibilidade de dados e informações B: Conhecimento organizacional
5 Enfoque na força de trabalho	
5.1 Sistemas de trabalho	A: Organização e gerenciamento do trabalho B: Sist. Gerenciamento da performance da força trabalho C: Contratação e progresso na carreira
5.2 Motivação e aprendizado	A: Educação, treinamento e desenvolvimento da força de trabalho B: Desenvolvimento da carreira e motivação
5.3 Bem estar e satisfação	A: Ambiente de trabalho B: Apoio e satisfação da força de trabalho
6 Gerenciamento de processos	
6.1 Proc. centrados aprendizado	A: Processos centrados no Aprendizado
6.2 Processo de apoio	B: Processo de apoio
7 Resultados da performance organizacional, relativos à:	
7.1 A: aprendizados dos alunos	
7.2 A: foco nos estudantes e nas partes interessadas	
7.3 A: orçamento, finanças e mercados	
7.4 A: força de trabalho	
7.5 A: eficiência organizacional	
7.6 A responsabilidade social e de administração	

Legenda

A = alíneas

* Partes Interessadas

Quadro 2 - Critérios Malcolm Baldrige para a educação

Para enfatizar as principais práticas de gestão da escola, alguns trechos das entrevistas foram transcritos na íntegra. Estabeleceu-se uma relação das práticas identificadas na escola com os critérios de gestão do modelo Malcolm Baldrige para a educação. Após identificados os pontos fortes e, em especial, as oportunidades de melhoria, elaborou-se uma proposta de ações da qualidade para o CASM.

O estudo não considerou o critério 7 – resultados da performance organizacional, pois a análise de resultados pressupõe a utilização do modelo por, no mínimo, três anos consecutivos para demonstrar a evolução e tendência das práticas de gestão.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se o perfil organizacional do Colégio Agrícola de Santa Maria e os desafios estratégicos do ambiente. Na seqüência, são relatadas as práticas de gestão levantadas no CASM e analisadas com base nas recomendações do Programa Malcolm Baldrige para educação, conforme os critérios constantes no Quadro 2 do Capítulo 4. Após a interpretação, de forma sistêmica, dos resultados da pesquisa, evidenciam-se pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão da escola, descritos na Proposta de Ações da Qualidade elaborada para o CASM (Quadro 8), fechando o presente capítulo.

5.1. Perfil Organizacional do Colégio Agrícola de Santa Maria

Neste item, descreve-se o perfil da escola, abordando o ambiente, as relações organizacionais e, também, os desafios estratégicos, constituindo-se na etapa inicial para uma análise com base no Programa Baldrige.

A unidade de ensino, objeto desta dissertação, é o Colégio Agrícola de Santa Maria (CASM), vinculado à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) localizada no Bairro Camobi, Km 09 da rodovia RS-509, Cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul. A UFSM é formada por oito centros de ensino que agrupam 37 cursos de graduação, com 59 habilitação e 43 cursos de pós-graduação. Também oferece ensino médio e tecnológico em três unidades: Colégio Agrícola de Santa Maria (CASM), Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM) e Colégio Agrícola de Frederico Westphalen (CAFW).

O Colégio Agrícola de Santa Maria está situado no Campus da UFSM, a 12 Km da sede do município de Santa Maria e a 280 Km da capital do Estado do Rio Grande do Sul, na Região Central do Estado. A região é composta por 59 municípios, com área de 98.215,50 Km², representando 36,49% do território gaúcho,

com uma população de 1.322.867 pessoas, correspondendo a 13,69% dos habitantes, segundo dados do projeto pedagógico da escola em 2004.

O atual Colégio Agrícola de Santa Maria foi criado em 24 de janeiro de 1961 e denominado Escola Agrotécnica de Santa Maria. Em 16 de julho de 1969, a orientação didático-pedagógica passa a ser exercida pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Em 1983, a Escola torna-se uma Unidade de Ensino Médio e Tecnológico, vinculada à UFSM por meio da Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico. A finalidade da escola é ministrar o Ensino Profissional de nível Básico, Técnico e Tecnológico, oferecendo também o Ensino Médio.

No que se refere à estrutura física, o CASM utiliza a área de 136,5 hectares, destinada à produção agrícola explorada: culturas anuais - 80 ha, pastagens - 50 ha, fruticultura 2 - ha, jardinagem 2 - ha, ovinocultura e criação de emas - 2 ha. A reserva florestal nativa, sangas, área reflorestada e área urbanizada totalizam 55,772 ha. A área construída totaliza 5.988,30m², que compreendem: laboratórios, salas de aula, biblioteca, circulação, sanitários, salas administrativas, salas ambiente, salas de professores e anfiteatro (2.885,51m²). Os locais destinados às atividades agropecuárias são aviários, galpões, apiários, pocilgas, estábulos, depósitos, sala da Cooperativa Escola, entre outros, utilizando 1.966,88 m² de área. As demais áreas, incluindo mecanização e agroindústria, totalizam 1.135,91m². O Colégio conta com uma Cooperativa Escola, que se destina a proporcionar aos alunos conhecimentos e vivências sobre o sistema cooperativista. Essas informações foram fornecidas pelo Departamento de Pedagogia e Apoio Didático da escola em setembro de 2005.

O Colégio Agrícola de Santa Maria, efetuou as adequações que determina a legislação referente à Reforma da Educação Profissional. Os currículos estão organizados segundo as diretrizes da Resolução CEB/CNE 04/99, com enfoque em formação por competências profissionais, construídas a partir dos referenciais curriculares e dos perfis profissionais de conclusão dos cursos. Os cursos técnicos adotam currículos modulares, concebidos como unidades formativas e de qualificação profissional, que permitem a diversificação de itinerários ou trajetórias de formação, buscando contemplar, assim, os princípios da mobilidade e flexibilidade presentes na legislação da Educação Profissional. A experiência do CASM, no que se refere a currículos com estrutura modular, vem desde 1997, quando adotou essa estrutura no Curso de Informática, na época, chamado de

Técnico em Processamento de Dados. Os programas de ensino oferecidos pela escola seguem a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, atendendo à legislação pertinente a uma escola pública federal.

O Colégio Agrícola de Santa Maria define sua Visão, Missão, Valores, Propósito e objetivo, conforme descritos a seguir:

- Missão: Oferecer uma educação profissional de qualidade, promovendo a formação integral do cidadão, conferindo-lhe condições de acompanhar e desenvolver novas tecnologias.
- Visão: Como instituição educacional, ser reconhecida como centro de referência em ensino, pesquisa e extensão, na educação profissional de nível técnico e tecnológico.
- Valores: Desenvolver sua ação pedagógica alicerçada nos seguintes valores: Educação, Cidadania e Integração Social.
- Propósito: Ensinar Produzindo, Produzir Ensinando e Participar Valorizando.
- Objetivo: Ministrando o ensino profissional de nível básico, técnico e tecnológico, buscando sempre habilitar seus egressos a desempenharem atividades variadas no mundo do trabalho, abrangendo a capacitação técnica e a formação do homem integral, preocupado com as questões sociais e ambientais do mundo em que vivemos.

A instituição oferece além do ensino médio, os seguintes cursos: Técnico Agrícola – Habitação em Agropecuária; Técnico Agrícola – Habilitação em Jardinagem; Técnico em Geomática; Técnico em Agroindústria; Técnico em Administração e Técnico em Informática, atendendo nos turnos da manhã, da tarde e da noite.

O Colégio possui 733 estudantes, sendo que 167 cursam o ensino médio e 566 o pós-médio, conforme descrito no Quadro 3.

Aos alunos carentes do CASM são oferecidas oportunidades de participação no Programa de Apoio Estudantil da UFSM, através da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, fornecendo moradia gratuita, alimentação subsidiada e bolsas de monitoria e de trabalho.

Cursos	n. alunos	Turno
Técnico em administração	73	Noite
Técnico em Agroindústria	64	Manhã
Técnico em Agropecuária	152	Manhã e Tarde
Técnico em Informática	153	Tarde e Noite
Geomática	61	Tarde
Jardinagem	63	Tarde
Sub-total dos cursos pós-médio	566	
Ensino Médio	167	Manhã e Tarde
Total geral de alunos	733	

Fonte: Secretaria do CASM, 2005.

QUADRO 3 - Alunos por modalidade de ensino e turno

No que se refere à força de trabalho, o Quadro 4 apresenta os principais segmentos.

Equipes	Número
Alta administração: composta por: diretor geral, vice-diretor, diretor de ensino, diretor administrativo e diretor de produção e extensão	5
Coordenadores de cursos técnicos (7) e Coordenador de ensino médio	8
Professores (efetivos 37 e substitutos 03)	40
Servidores técnicos-administrativos	17
Prestadores de serviços terceirizados constam no critério 6 (processos)	5

Fonte: Departamento Pedagógico e de Apoio Didático do CASM, 2005.

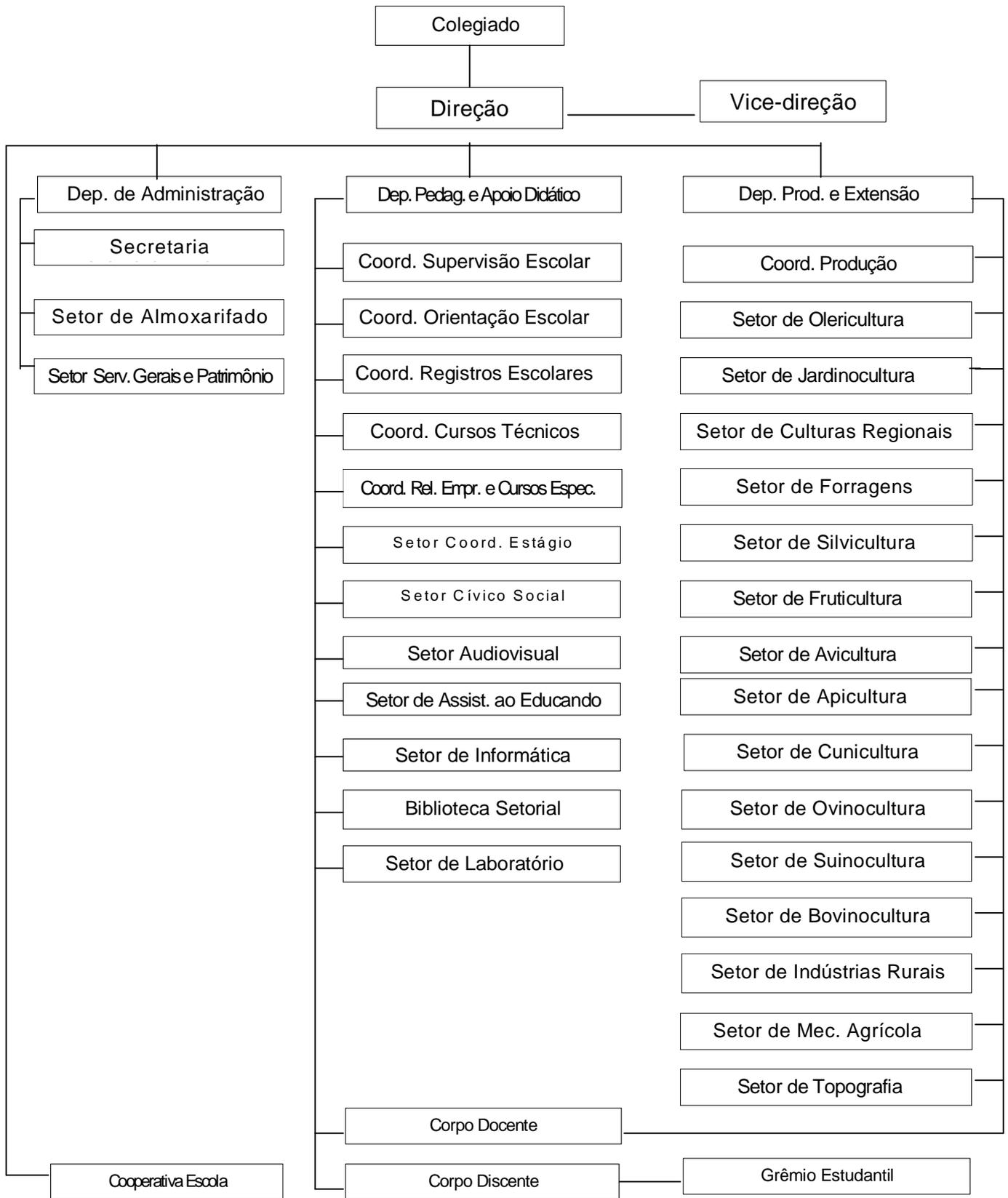
QUADRO 4 - Função e número de pessoas envolvidas

Os dados a seguir, referentes à educação formal da força de trabalho, foram fornecidos pelo Departamento Pedagógico e de Apoio Didático do CASM. Dos 37 professores efetivos, 03 possuem doutorado e pós-doutorado; 21 têm Mestrado; 07 especialização e 06 graduação. Dos professores substitutos, 02 possuem especialização e 01 mestrado. Quanto aos servidores técnicos-administrativos, 03 possuem graduação; 05 ensino médio; 05 1º grau completo e 04 possuem o 1º grau incompleto.

Quanto à capacitação da força de trabalho a escola implementou, a partir de 2003, um programa de qualificação para os docentes com formação voltada ao Ensino Médio, preparando-os para a atuação na educação profissional.

No que diz respeito aos recursos financeiros o Ministério da Educação liberou uma verba orçamentária de R\$ 713.000,00 (setecentos e treze mil reais) para o exercício de 2005. Existe previsão de serem utilizados na íntegra até dezembro do referido ano, sendo a principal fonte de recursos financeiros da escola. Ainda, o CASM recebe recursos oriundos de projetos e taxas de inscrição de candidatos para o processo seletivo anual. Também, arrecada recursos financeiros oriundos das atividades produtivas do CASM, gerenciados pela Cooperativa-escola.

A Figura 2 mostra a estrutura organizacional do Colégio Agrícola de Santa Maria, evidenciando as estruturas e os sistemas que dirigem a organização e como é o relacionamento das lideranças com todas as partes interessadas no processo ensino-aprendizagem. A estrutura do CASM é formada pelo Colegiado que é o órgão máximo de decisão, composto pelos representantes dos diversos segmentos da instituição. A Direção e Vice-Direção encontram-se no mesmo nível hierárquico, tendo o mesmo poder de decisão. A eles estão subordinados a Direção Pedagogia e de Apoio Didático; a Direção de Produção e Extensão e a Direção Administrativa. As coordenações dos Cursos e Setores estão ligadas diretamente a essas últimas direções. Os corpos docente e discente relacionam-se diretamente com os coordenadores de cursos e chefes de setores.



Fonte: Projeto Pedagógico do Colégio Agrícola de Santa Maria – UFSM, 2004.
 FIGURA 2 - Organograma do Colégio Agrícola de Santa Maria

O Quadro 5 apresenta as partes interessadas na escola. As que mais interagem são: os estudantes, os pais, a alta administração, professores, técnicos administrativos, unidades de ensino e administrativas da UFSM.

Partes Interessadas
Governo Federal: entidade mantenedora
Ministério da Educação: Secretaria de Ensino Técnico e Secretaria de Ensino Médio
Universidade Federal de Santa Maria/RS – Instituição Federal de Ensino Superior a qual a escola está vinculada
Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico: órgão de ligação entre a escola e a UFSM
Colegiado e alta administração do CASM
Força de trabalho: Professores e técnicos administrativos
Parceiros: Cooperativa escola, centros de ensino e unidades de apoio administrativo da UFSM (exemplos: Centro de Ciências Rurais e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis)
Empresas contratadas para prestação de serviços terceirizados
Empresas fornecedoras de produtos ou serviços
Escolas do ensino fundamental e médio (fornecedoras de alunos)
Estudantes*
Organizações empregadoras dos egressos*
Entidades de classe: CACISM, COREDE entre outras
Órgãos fiscalizadores e a sociedade

*o programa Malcolm Baldrige dá ênfase ao estudante e ao foco no mercado, destacando-os das partes interessadas.

QUADRO 5 - Partes interessadas no CASM

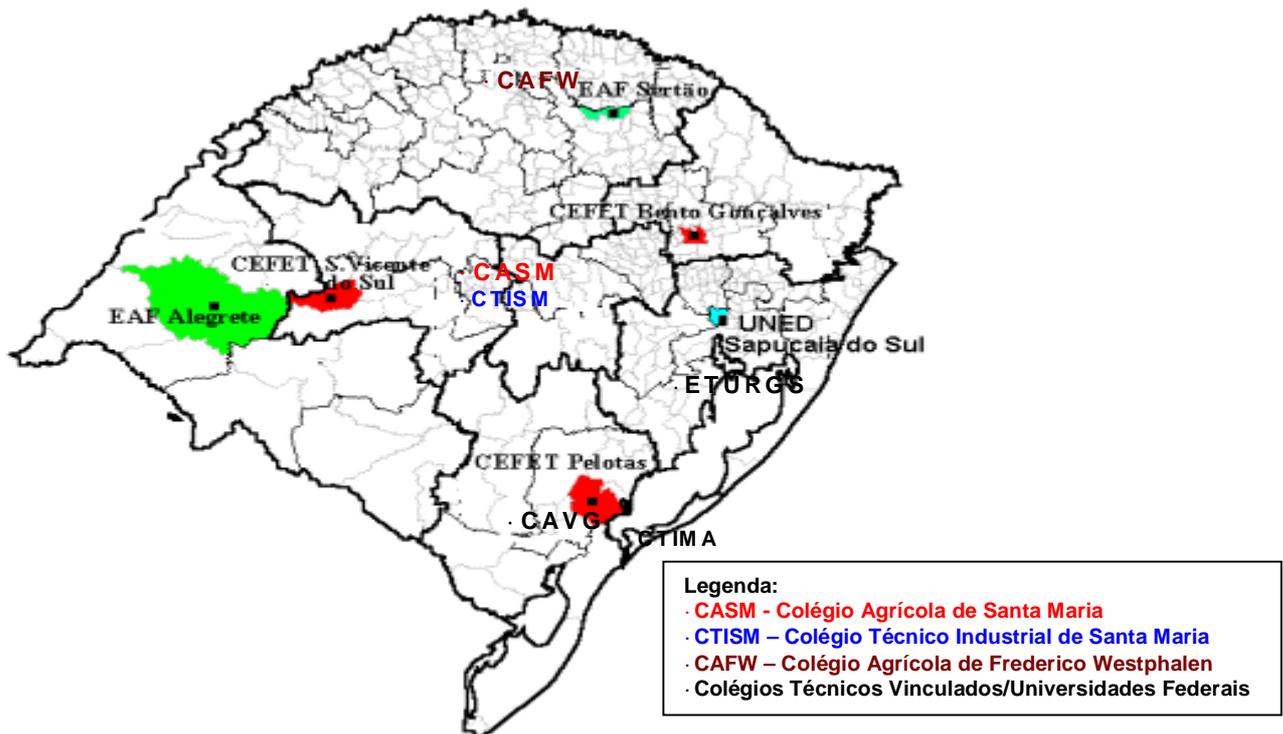
No relacionamento com os órgãos públicos, a comunicação é formal, mediante documentos. A principal forma de comunicação da escola com as partes interessadas são as reuniões informais e comunicações verbais. Também usa-se e-mail, telefone, murais, jornal e rádio.

5.2 Desafios estratégicos

No Brasil, a rede federal de educação tecnológica teve suas origens no início do século XX, quando foram criadas 19 escolas de aprendizes artífices, uma em cada estado da união. As instituições de educação tecnológica formam uma rede de ensino, sendo 36 Escolas Agrotécnicas Federais, autarquias federais que atuam prioritariamente na área agropecuária; 34 Centros Federais de Educação

Tecnológica, autarquias federais que ministram curso superior de graduação e pós-graduação, além do ensino médio, cursos básicos técnico e tecnológico; 30 Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, que oferecem cursos de nível técnico para o setor agropecuário, indústria e serviços, além do ensino médio. Ainda, há 38 Unidades de Ensino Descentralizadas e 01 Escola Técnica Federal (SETEC, 2005).

Considerando-se outros centros e escolas que oferecem ensino técnico gratuito neste estado, tem-se: Escola Técnica de São Vicente do Sul, Escola Técnica de Alegrete, Escola Agrotécnica Federal de Sertão, Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas e Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – unidade de Sapucaia do Sul, (SETEC, 2005).



Fonte: Sítio do MEC, SETEC(2005)

FIGURA 3 - Mapa das Instituições Federais de Ensino Técnico e Tecnológico do RS

O estado do Rio Grande do Sul possui, além dos três colégios técnicos pertencentes à UFSM (Colégio Agrícola de Santa Maria - objeto deste estudo; Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e Colégio Agrícola de Frederico Westphalen) ; o Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati, vinculado à Fundação Universidade de Rio Grande; a Escola Técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e o Conjunto Agrotécnico Visconde da Graça da Universidade Federal de Pelotas, conforme destaca a legenda da Figura 3.

A região geo-educacional de abrangência do Colégio Agrícola de Santa Maria produz 8,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado do Rio Grande do Sul, tendo como um dos pontos fortes da economia o setor primário e de serviços.

Como instituição educacional, teve sua história marcada pela formação de profissionais para o setor primário da economia, sendo que, nos últimos anos, diversificou a sua área de atuação, criando cursos técnicos, buscando a formação de profissionais para atender às expectativas da comunidade e às necessidades do mundo do trabalho.

A política de criação de novos cursos, ampliação de vagas e opção pela modalidade Pós Ensino Médio, fez com que houvesse um crescimento substancial no número de vagas, matrículas e formandos. Entre 1995 e 2003 passou de um para seis os cursos técnicos, ampliando 261,7% o número de alunos da escola. Neste mesmo período, houve um crescimento de 372,22% no número de formandos, que passaram de 36 em 1995 para 175 em 2003. Essa expansão resulta da adoção de estratégias de maximização na utilização dos recursos físicos e humanos, através da geração de receitas próprias, parcerias e convênios.

Devido à criação de cursos na área de prestação de serviços, a denominação de Colégio Agrícola de Santa Maria parece não ser a mais adequada para identificar esta unidade de ensino. Desde 2004 está no Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Maria a solicitação para alterar o nome da Escola para Colégio Politécnico da UFSM.

O CASM possui oportunidades de crescimento no setor de educação, isso foi constatado pelo número de inscritos no processo seletivo de 2004, quando houve uma demanda reprimida de mais de 1200 vagas.

A escola possui como diferencial a prestação de serviços educativos gratuitos. Outro fator de diferenciação é a localização da escola, próxima a uma

cidade de médio porte, em área pertencente à Universidade Federal de Santa Maria, o que possibilita criar parcerias com os demais centros de ensino da Universidade e contar com a infra-estrutura acadêmica e administrativa da mesma. O CASM considera um desafio estratégico, a dependência das políticas públicas federais e a constante adaptação à legislação que altera indiscriminadamente os mecanismos de funcionamento destas organizações, desconsiderando aspectos regionais.

Convém destacar que está ocorrendo, no Brasil, uma mudança no ambiente da prestação dos serviços de educação, com o crescente aumento da oferta de programas de ensino à distância - denominado EAD. Este sistema já está em funcionamento em várias organizações, apresenta processos diferenciados dos atuais e exige o domínio de uma nova tecnologia de ensino-aprendizagem.

5.3 Levantamento das práticas de gestão do CASM

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa e a análise das principais práticas de gestão do Colégio Agrícola de Santa Maria, relativo aos seis critérios do Programa Malcolm Baldrige: 1) liderança; 2) planejamento estratégico; 3) estudante, partes interessadas e foco no mercado; 4) informação, análise e gerenciamento do conhecimento; 5) enfoque na força de trabalho e 6) gerenciamento de processos. Os termos em destaque referem-se as alíneas de cada critério.

5.3.1 Liderança

O levantamento de dados procurou evidenciar como a alta direção conduz os valores institucionais, metas, expectativas de performance, aprendizado do estudante, força de trabalho, inovação e aprendizado da organização. Analisou-se, também, a maneira de governar a organização, a forma como se dirige ao público e que responsabilidades assume perante a comunidade. O critério liderança compreende: liderança organizacional e responsabilidade social.

Em resposta às formas de comunicação das estratégias da organização aos interessados, o entrevistado "A" respondeu que as mesmas são comunicadas de diversas formas: "reuniões ampliadas, reuniões menores, disponibilização de material, de publicações, calendários, murais, guias do estudante, reunião de

recepção de calouros no início do ano, reuniões de pais”. Notou-se que o meio de comunicação mais utilizado é a reunião. No que diz respeito aos fornecedores e parceiros, o telefone e/ou e-mail. Em relação aos estudantes, a alta administração fica disponível para prestar informações na escola.

A organização não assegura que a informação chega aos interessados. Conforme comentário do entrevistado “A”: “Não tem como fazer um controle disso. A pessoa pode receber o material mas não se tem garantias que ela leia. A pessoa está na reunião, tu não sabe se ela entendeu. Esse tipo de avaliação é muito complicada. Não se tem uma avaliação completa com relação a isso”.

A alta direção orientada pelo planejamento estratégico da escola, utiliza como balizador o projeto pedagógico para guiar a organização. Tal projeto é elaborado e revisado anualmente, constando as direções de curto prazo, a visão, missão, valores e objetivos do CASM. O documento está à disposição dos interessados na sala da direção pedagógica. Já o planejamento estratégico fica à disposição dos interessados junto a direção geral. No entanto, este meio de divulgação das orientações que conduzem a organização não é consultado pela maioria dos entrevistados.

Diante disso, relata-se as percepções particulares sobre as bases organizacionais. Para o entrevistado “D”:

a missão da escola é ligada com o ensino técnico, atender o mercado de trabalho, com cursos que estejam procurando atender as necessidades do mercado de trabalho e fazer com que os alunos tenham uma qualidade que seja adequada com a necessidade do trabalho[...]. A finalidade da escola é educar os alunos para que eles possam através do ensino técnico entrar no mercado de trabalho.

Referindo-se à visão e à missão da escola, o entrevistado E afirma:

Eu não tenho muito claro isso. Queremos ser uma escola de qualidade, nós estamos sempre procurando melhorar essa questão da qualidade, em termos de ter um aluno melhor preparado, que atinja melhor o mercado de trabalho, que tenha melhores condições de trabalho para os professores, funcionários, que os alunos sejam melhores. Nós queremos uma escola de qualidade.

As respostas dos demais entrevistados denotam o seu entendimento da visão e da missão da escola.

No que se refere à governança organizacional, os dados obtidos evidenciam que a escola cumpre as determinações legais. Quanto à contabilidade para gerenciamento, a escola disponibiliza aos diretores e coordenadores interessados as

informações solicitadas para a tomada de decisões. A maior parte das decisões são tomadas em reuniões de grupos, ouvindo-se as partes interessadas.

As práticas de **revisão da performance** estão estabelecidas no projeto pedagógico, avaliado e revisado anualmente, sendo mais específicas para o estudante. Na opinião do entrevistado B, “não identificam-se práticas específicas de avaliação da performance organizacional como um todo”. A direção da escola não considera a existência de concorrentes no mercado, também não faz avaliações comparativas com outras organizações similares.

As respostas relativas à **Responsabilidade Pública** informam que a escola segue o disposto na lei de diretrizes e bases, leis complementares e regulamento interno, conforme afirma o entrevistado A:

Primeiramente a organização deve atender aos aspectos legais (marco legal), a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação e Leis complementares e decretos regulamentadores sob o risco de inviabilizar os estudos dos alunos ou torná-los sem efeito.

No que se refere à segurança, pode-se destacar o relato do entrevistado “D”:

A escola tem uma preocupação e já está em fase de implementação um sistema de segurança, visando a segurança do aluno, das pessoas que transitam na escola, docentes e técnico-administrativos e também com relação aos equipamentos, bem como das instalações.

Isso evidencia a preocupação da direção da escola com a segurança dos estudantes, de toda a comunidade escolar, bem como o zelo com o patrimônio público, reforçando o serviço de segurança dos vigilantes prestado por empresa terceirizada.

A alta direção enfatiza o **comportamento ético e legal** de todos os segmentos da escola, existindo penalidades para o não cumprimento de suas determinações, conforme prevê o regimento interno e a legislação vigente. A exemplo disso: as transações com os fornecedores de produtos e serviços para a escola baseiam-se na lei de licitações públicas, a qual determina que todos os fornecimentos devem atender às exigências do edital.

No que se refere ao **apoio dado pela escola às comunidades**, a escola oferece apoio em áreas carentes de conhecimentos técnicos, especialmente na área agrícola, onde os alunos e professores podem prestar serviços, conforme a

disponibilidade e interesse do professor. Entretanto, o apoio a essas comunidades também é parte das atividades de ensino.

De acordo com as práticas relatadas, a escola cumpre a legislação pertinente. Possui credibilidade junto à entidade mantenedora e órgãos financiadores. Zela pela segurança das pessoas e do patrimônio da instituição.

Em conclusão, existem orientações para a força de trabalho no planejamento estratégico e no projeto pedagógico. A alta administração está disponível para prestar informações a quem solicitar, entretanto não adota uma sistemática para disseminar e garantir o entendimento de seus valores, visão e missão e expectativas organizacionais direcionadas às partes interessadas. A principal forma de comunicação da alta direção com as partes interessadas é a reunião. Não ficou demonstrado como o sistema de liderança é avaliado, bem como a preparação de futuras lideranças.

5.3.2 Planejamento estratégico

No sentido de obter dados sobre a forma como a organização escolhe, organiza e desenvolve objetivos estratégicos e planos de ação, bem como mede o seu progresso, pesquisou-se como a organização vai ao encontro das necessidades dos estudantes e das partes interessadas e a melhoria da sua performance em relação aos concorrentes, favorecendo o sucesso futuro. A presente verificação ocorre mediante as respostas para o processo de desenvolvimento estratégico e objetivos estratégicos.

O Processo de desenvolvimento estratégico, segundo o entrevistado “A”,

é realizado com a participação dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar: direções, professores, técnicos-administrativos e alunos. A metodologia utilizada foi uma reunião em local fora da escola, denominado Cerrito, onde foram trabalhados os aspectos que compõem o planejamento estratégico. Foi tirado um texto preliminar com relação aos itens que comporiam o planejamento estratégico. Este texto foi socializado para que os participantes pudessem discutir. Num segundo momento reuniu-se novamente o grupo envolvido dos diversos segmentos, onde tirou-se o texto final que compôs o Planejamento Estratégico.

O entrevistado “A” disse ainda: “o planejamento estratégico contém, também, a visão, a missão e os valores da escola. A última revisão foi feita em 2001. A periodicidade de atualização do planejamento é a cada 4 anos. Serve de guia das

atividades da organização, fundamentalmente para o projeto pedagógico elaborado anualmente.”

As inovações são gerenciadas na análise do projeto pedagógico, elaborado anualmente, como afirma o entrevistado “A”: “o planejamento estratégico não recebe alterações na sua essência pelo período de quatro anos, pois o Projeto Pedagógico dá conta das inovações que surgirem durante esse período.”

O entrevistado A esclareceu que: “as estratégias estabelecidas são genéricas, dizem respeito à escola como um todo. Dentro dessas generalidades elas tendem a atender algumas especificidades. Algumas ações vão estar mais direcionadas a atender questões referentes a alunos, a funcionários, a professores”.

Os **objetivos estratégicos** da escola são relacionados a seguir:

- Implementar processo de gestão compartilhada;
- Modernizar e ampliar laboratórios do curso de informática;
- Criar novos laboratórios para os cursos de geomática e telecomunicações;
- Ampliar ofertas de vagas, atingindo 345 novas vagas até 2003;
- Ampliar espaço físico, construção de dois blocos com área de 1.206,98m²;
- Criar programa de divulgação do colégio;
- Adequar o nome do colégio à função exercida;
- Incrementar a política de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal ;
- Estabelecer parcerias;
- Aumentar número de matrículas, atingir 700 alunos;
- Assegurar a qualidade do ensino;
- Manter baixos os índices de reprovação e evasão;
- Adotar política de valorização e resgate da auto-estima dos servidores;
- Definir forma e função do ensino médio;
- Oferecer novas habilitações de acordo com a demanda (4 novos cursos técnicos até 2005)
- Intensificar convênios de cooperação;
- Promover a integração escola/comunidade;
- Aperfeiçoar sistemas de controle acadêmico, de produção e de almoxarifado;
- Adotar estratégias nos setores de ensino e produção para a geração de receitas.

Reportando-se à **organização estratégica**, o projeto pedagógico contempla o plano de trabalho (atividades) da direção, tendo estabelecido como principais metas:

- Proporcionar condições de melhoria nos setores didáticos do CASM, junto com os departamentos;
- Ampliar os prédios do Colégio Agrícola de Santa Maria;
- Concentrar esforços para viabilizar a implantação de novos cursos técnicos;
- Promover discussões sobre a função e traçar os rumos da instituição para os próximos anos;
- Criar um sistema eficiente de divulgação das ações da escola;
- Obter altos índices de aprovação de alunos.

As **projeções de performance** da escola, para os planejamentos de longo prazo, são estabelecidas com base em um ideal, considerando, também, a performance passada. Tais projeções desconsideram organizações concorrentes, comparáveis ou organizações que possuem práticas referenciais em excelência.

O entrevistado “C” destaca que a escola está iniciando algumas adaptações curriculares para focar o empenhimento, o mesmo vê a possibilidade da escola estabelecer um diferencial competitivo.

Com base na análise dos dados obtidos referentes ao planejamento estratégico da escola, sugere-se a atualização do mesmo, considerando as mudanças de cenários ocorridas a partir da sua elaboração em 2001. Na elaboração ou revisão do planejamento sugere-se a escola ouvir as partes interessadas, com mais ênfase nas necessidades do mercado de trabalho e dos estudantes, e estabelecer objetivos e estratégias para atendê-los considerando os recursos disponíveis. É importante identificar os programas de ensino que mais agregam valor para a escola e para o estudante e reforçá-los, otimizando os recursos. O planejamento deve identificar o perfil dos atuais e futuros alunos, alinhando o foco da escola com a performance desejada para maximizar o sucesso do estudante.

Não foi possível constatar o desdobramento dos objetivos do CASM em planos de ação, pois, segundo os entrevistados, o acompanhamento é feito, verbalmente, em reuniões. Ressalta-se que um plano de ações é importante para acompanhar e avaliar o alcance dos objetivos e estratégias estabelecidas, possibilitando a correção de possíveis desvios. Ainda, faz-se necessário o desdobramento dos objetivos em curto, médio e longo prazos, bem como o estabelecimento de indicadores. Reforçando esta afirmação, o estabelecimento de

um objetivo ou indicador, um valor ou quantificação e um prazo determinado são atributos das metas, segundo orienta o referencial teórico de Planejamento Estratégico da UFSM (1999). Por fim, a escola poderá optar, também, pela assessoria da Pró-Reitoria de Planejamento da UFSM.

Reforçando a análise do planejamento estratégico, os critérios do programa Malcolm Baldrige sugerem à organização identificar como são assegurados, discriminados e analisados os seguintes fatores, relacionados ao planejamento estratégico:

as necessidades e as expectativas das partes interessadas, do mercado e dos estudantes;
a capacidade de competição da unidade em relação aos concorrentes;
a capacidade da instituição de avaliar as habilidades e o desenvolvimento do estudante; (p.20).

Por fim, não foi possível identificar como os objetivos estratégicos equilibram os desafios e oportunidades de curto e longo prazos, inclusive as necessidades dos estudantes e partes interessadas, uma vez que as informações referentes a tais mensurações não estavam disponíveis na data da pesquisa.

5.3.3 Estudante, partes interessadas e foco no mercado

Em resposta aos questionamentos deste critério, os entrevistados manifestaram-se sobre a determinação, verificação e avaliação das exigências, das expectativas e das preferências dos estudantes, partes interessadas e mercados. Também responderam como a escola estabelece seus relacionamentos com eles e julga os fatores que os atraem, de modo a fortalecer a satisfação, a lealdade e a persistência dos mesmos, bem como a melhoria dos serviços e dos programas educacionais.

No que se refere ao **foco no mercado**, a área de abrangência a ser atendida pela escola depende das políticas do Ministério da Educação, através das respectivas secretarias de ensino médio e técnico. A criação de uma escola ou curso depende de aprovação dos órgãos governamentais competentes, sendo considerado muito importante o número de habitantes de uma determinada região que não são atendidos por escola pública, bem como o desenvolvimento local.

A escola oferece seus programas de ensino, ofertas e serviços ao mercado mediante a distribuição de *folders*, participação em feiras e eventos, por meio do site "www.casm.ufsm.br" ou diretamente na secretaria da escola.

Os estudantes do CASM estão divididos em dois segmentados principais que são: estudantes dos cursos técnicos e do ensino médio. O número de alunos matriculados em março 2005 por área está dividido em 340 na área agrícola, 226 na área de serviços e 167 no ensino médio, totalizando 733 alunos. Desse total, 152 são internos, 249 semi-internos. Os programas educacionais são definidos com base nas avaliações realizadas em reuniões com os professores, coordenadores e direção pedagógica, obedecendo a periodicidade anual.

A escola tem programas para atendimento de necessidades de alunos carentes, moradia gratuita, alimentação subsidiada, bolsas de monitoria, de trabalho e de transporte, conforme já mencionados no perfil da escola.

No que se refere ao recebimento de alunos provenientes de outras escolas, os programas prevêem atendê-los mediante o ingresso intermediário. Os cursos técnicos atendem aqueles alunos que desejam adquirir conhecimentos específicos, mesmo os que estão sendo atendidos por outros mercados.

As práticas de gestão da escola referentes ao **relacionamento e a satisfação dos estudantes e partes interessadas**, na percepção do entrevistado “A” são assim resumidas: Comunidade interna e comunidade externa. A comunidade interna: professores, funcionários e alunos: do ensino médio, dos cursos técnicos e de qualificação. A comunidade externa: empregadores, pais e familiares, candidatos a alunos, fornecedores de produtos e de serviços e candidatos a professores e funcionários.”

A organização realiza pesquisa junto aos candidatos que procuram a escola, que prestam vestibular na UFSM e junto aos empresários, para identificar que cursos poderiam ser fornecidos. Salienta-se que tais pesquisas não obedecem uma periodicidade, variando de um a dois anos. Algumas pesquisas são realizadas para obter dados solicitados em projetos que usam verbas de financiamentos.

O **levantamento das necessidades das empresas** é realizado junto aos empresários que recebem estagiários do CASM, mediante uma ficha constante no relatório de estágio de todos os alunos concluintes. É exigido o retorno de todas as fichas, onde consta a avaliação, do aluno e da empresa, bem como as sugestões.

Outro modo de buscar dados é informalmente, através de reuniões, visitas e solicitação feitas pelos empresários diretamente na escola. As informações obtidas servem para ajustes, se for o caso, com resultados para os alunos que ainda estão naquele processo, ou seja, os que realizam a avaliação não terão os benefícios das

melhorias que por ventura ocorrerão. Em razão desses dados não serem registrados, fica inviabilizada a obtenção de informações detalhadas sobre cada segmento.

Referindo-se aos cursos de extensão, para atender necessidades da comunidade, a demanda foi identificada pela solicitação informal dos interessados, diretamente na escola e por e-mail. Assim, o diagnóstico de necessidades foi realizado de forma semi-estruturada, mediante fichas, relatos de professores, funcionários e alunos. A partir daí, os alunos levantaram necessidades diretamente, junto à comunidade.

No que tange ao **relacionamento com os estudantes**, não se evidenciou a análise da saída voluntária (evasão), transferência ou reclamações. Esta é uma informação chave no planejamento educacional de programas, ofertas e serviços, marketing, melhoria de processos e desenvolvimento de outros serviços, conforme diz o Programa Baldrige.

Na percepção do entrevistado “B”

A escola ouve os estudantes da seguinte forma: “Na verdade, num primeiro momento, se ocorre um problema, entre estudantes e professores, a orientação é que o problema seja resolvido na sala de aula juntamente com o professor. Se não for possível, a orientação é que em primeira instância seja procurado o coordenador de curso. Na maior parte, os acontecimentos são contornados pelo coordenador. Outro passo é procurar a supervisão pedagógica e após o departamento de apoio pedagógico. Tem casos em que um grupo de alunos procura diretamente o diretor, às vezes por falta de não conhecer quais seriam os procedimentos.

A forma oficial de saber da ocorrência de desvios no processo, como o não atingimento dos objetivos de desempenho do estudante, é na hora da entrega da planilha, no final do semestre. Não temos como controlar isso. O que normalmente ocorre é que os alunos reclamam, vão à coordenação”, assim respondeu o entrevistado “B”.

O entrevistado “E” salienta:

No que se refere aos mecanismos permanentes para ouvir as sugestões e reclamações dos alunos, nós tínhamos essa preocupação no início do ano, para ouvir professores e funcionários estabelecemos reuniões. Só que para ouvir os alunos não se conseguiu implementar ainda. Não conseguimos ainda viabilizar uma forma eficiente neste sentido.

Diante do relato dos entrevistados, evidencia-se que a escola não possui sistemática de identificação dos fatores de **satisfação e insatisfação dos estudantes e das partes interessadas**.

É importante, também, levantar informações sobre os egressos do CASM como forma de avaliar os resultados dos programas oferecidos ao estudante. Neste sentido o entrevistado B destaca: “começamos a fazer um levantamento de dados dos egressos, através de correspondência. Paralelamente, pensou-se em fazer uma visita às empresas para ver a possibilidade de receber estagiários, fazer um cadastro. Nesta ocasião levantaríamos a necessidade da empresa.” Só que não se conseguiu viabilizar essas ações devido à falta de pessoal, conforme o entrevistado.

Na análise do presente critério, destaca-se a infra-estrutura da escola para práticas de ensino-aprendizagem, especialmente na área agrícola, bem como as parcerias com o Centro de Ciências Rurais - UFSM, fornecendo-lhe **vantagens competitivas** que dificulta a entrada de outras organizações nesta área do conhecimento, pois exigiria grande montante de recursos financeiros.

Embora a escola possua alto índice de demanda pela maioria dos seus programas de ensino, conforme demonstra a relação candidato por vaga no processo seletivo, constante no quadro 6, os meios de divulgação dos programas de ensino poderão ser ampliados visando atingir estudantes futuros que desconhecem a possibilidade de acesso a um curso profissionalizante.

Ressalta-se a necessidade de conscientização de professores sobre os aspectos referentes **ao aprendizado do estudante**: sobre suas necessidades, expectativas e, em especial, sobre as competências dos programas de ensino. Os resultados de aprendizagem dependem do aluno, assim o professor precisa identificar os mecanismos através dos quais poderá potencializar este processo.

Percebeu-se a falta de métodos sistematizados de levantamento e avaliação de necessidades, bem como de determinação da satisfação dos estudantes e partes interessadas, visando atender as expectativas deles e buscar a melhoria contínua.

O enfoque dos critérios Malcolm Baldrige centra-se no aprendizado do estudante. Nesse sentido o elo de ligação entre o professor e o aluno do CASM precisa ser aprimorado. À escola cabe iniciar uma discussão no sentido de maximizar o sucesso do estudante e o professor tem papel mediador neste sentido. As informações do estudante deverão fornecer subsídios para o professor avaliar e melhorar a eficiência do seu próprio trabalho e a performance da escola. As

recomendações do Programa Baldrige reforçam, ainda, a importância de comparações com organizações referenciais que fornecem serviços educativos similares.

5.3.4 Medição, análise e gerenciamento de conhecimento

Referente à **medição de performance**, buscou-se saber como a organização coleta, seleciona, organiza dados e informações, inclusive os que se relacionam ao aprendizado dos estudantes, para definir a performance total da organização e como tais dados são usados para apoiar as tomadas de decisões e as inovações na instituição.

As necessidades dos alunos são relatadas em reuniões da direção pedagógica com os professores coordenadores de cursos/ensino médio, na percepção do entrevistado “B”. Em resposta aos questionamentos, o entrevistado “C” disse que:

Os alunos, as partes interessadas e a força de trabalho pouco e informalmente contribuem para o gerenciamento dos processos centrados no aprendizado. Alguns alunos comentam, é um fato isolado, mas não existe um método sistematizado, uma periodicidade e mensuração da participação de cada parte. Não existe um trabalho estruturado e mensurado, a avaliação é empírica, sem formulários, deve ser melhorada, ressalta a importância da mensuração.

No CASM a forma de avaliação do desempenho do aluno é realizada da seguinte forma: para o ensino médio que tem sistema seriado, reprova em uma disciplina, repete toda a série, já para o ensino profissional tem conceito apto ou não apto por competência, sendo necessário repetir somente a competência para a qual foi considerado não apto, conforme consta no projeto pedagógico.

No que se refere à **avaliação do ensino-aprendizagem** do estudante, o Programa Malcolm Baldrige destaca elementos importantes, os quais também são enfatizados pelo entrevistado “C”:

A avaliação dos alunos no momento de chegada nos seis cursos e após o término dos cursos, mediante uma avaliação externa. Essa avaliação seria muito interessante para mostrar as deficiências da escola, como um conjunto: dos professores; das disciplinas e de cada competência dentro das disciplinas. Avaliação na chegada, avaliação na saída e avaliação dos egressos.

Entretanto, o mesmo destaca uma dificuldade: “mexer com o comodismo das pessoas. No momento que aparece determinada deficiência, isso exige uma atitude. As pessoas têm que estar envolvidas e querer a mudança, para que se possa tratar as carências.”

De acordo com as respostas obtidas, o sistema de avaliação da performance da instituição acompanha as necessidades do serviço educacional, mediante avaliação anual, em reunião, de todas as suas realizações em face dos objetivos expressos no Projeto Pedagógico, com vistas à atualização do diagnóstico, das necessidades e aspirações da comunidade que atua.

Consta no projeto pedagógico que os instrumentos usados para sua avaliação são os seguintes: relatórios, rendimento do Corpo Discente, evasão, transferências, cancelamentos e outros tipos de desistências; desempenho do Corpo Docente; decisões de reuniões; fichas; análise do projeto pedagógico e outros. Os indicadores do projeto pedagógico são:

- Realização das ações programadas;
- Observância de prazos;
- Índices de aprovação dos alunos;
- Assiduidade dos alunos, professores e funcionários;
- Mudança de comportamento face aos problemas constatados, durante a realização do diagnóstico da situação escolar.

No Projeto Pedagógico do Colégio Agrícola de Santa Maria consta que o mesmo é avaliado constantemente e considerado: plenamente satisfatório, se forem atingidos os objetivos e realizada a maioria das atividades propostas; satisfatório se grande parte dos objetivos e das atividades propostas for atingida e realizada dentro das previsões; não satisfatório, se apenas parte dos objetivos e as atividades propostas, forem atingidos e realizados dentro das previsões. No entanto, esta forma de medição dificulta uma avaliação precisa. Como meio de facilitar uma análise, sugere-se a criação de uma escala quantitativa.

Não foram observadas evidências de como tais indicadores são medidos e as ações decorrentes da sua análise.

A **análise da performance**, considerando os cenários externos e internos, é realizada na ocasião da elaboração do planejamento estratégico e atualizada anualmente no projeto pedagógico. A análise da performance organizacional é realizada com base em três indicadores: demanda, inserção e evasão. A direção

comunica os resultados das análises em nível organizacional/operacional à força de trabalho.

Sobre as atividades de controle, o entrevistado “A” respondeu:

O controle sobre a realização de uma atividade ou meta fica a cargo do responsável ou de uma comissão. Ele vai coordenar o processo, na realidade ele vai ser o responsável pelo controle de todas ações, normalmente é uma comissão. Sobre esta comissão é que está a responsabilidade de execução e a análise dos resultados é feita pela direção e pela comissão, dependendo das características do projeto, do plano de ação.

Já na percepção do entrevistado “B”, as metas são estabelecidas nas reuniões e avaliadas através do diálogo.

Sobre o **levantamento de necessidades** das partes interessadas e acompanhamento das estratégias da organização, o entrevistado “E” confirma que são definidas nas reuniões, levando em conta os recursos disponíveis. Salienta ainda que os orçamentos são feitos pelos responsáveis pelas respectivas áreas de atuação.

O acompanhamento da realização do que foi planejado ocorre da seguinte forma: em todas as reuniões é trazido o que se conseguiu evoluir em determinado assunto, através de uma apresentação verbal.

Na tentativa de evidenciar a eficácia do método utilizado para o acompanhamento e controle das ações da escola, solicitou-se ao diretor, entrevistado “E”, que exemplificasse as ações que determinado coordenador (escolhido a seu critério) estaria realizando. O mesmo respondeu: “Isso fica na memória, não tem uma centralização para estar cobrando. Cada um fica com a sua tarefa para fazer.”

O entrevistado “E” comenta como é feito o controle sobre a tarefa de determinado professor ou coordenador:

O responsável pela tarefa apresenta na reunião como está o andamento da ação de sua responsabilidade. Se ele não apresentar, você não tem escrito, você corre o risco de não lembrar. A escola tem registros do que foi realizado em um boletim. Nas reuniões trata-se assuntos de forma mais minuciosa. A idéia do boletim é para ter as ações documentadas.

A qualidade deve ser medida, através de indicadores. O próprio entrevistado “E” admite “ nós queremos chegar a ser uma escola cada vez mais de qualidade, aí teria que quantificar isso.”

Com referência ao indicador de demanda, o Quadro 6 mostra os dados levantados no período de 1996 a 2005, apresentando a evolução da relação candidato por vaga para os principais programas educacionais do CASM.

Ano	Curso	Vagas	Nº inscritos
1996	Técnico em Agropecuária integrado com o Ensino Médio (2º grau)	70	314
	Técnico em Agropecuária pós 2º grau	30	51
1997	Técnico em Agropecuária integrado com o Ensino Médio (2º grau)	70	278
	Técnico em Agropecuária pós 2º grau	35	66
	Técnico em Informática pós Médio	35	101
1998	Técnico em Agropecuária concomitante com o Ensino Médio	70*	230 *
	Técnico em Agropecuária pós Médio	35	78
	Técnico em Informática pós Médio	35	402
	Ensino Médio	70*	230*
1999	Técnico em Agropecuária concomitante com o Ensino Médio	70*	213
	Técnico em Agropecuária pós Médio	35	122
	Técnico em Informática pós Médio	35	602
	Ensino Médio	70*	213
2000	Técnico em Agropecuária concomitante com o Ensino Médio	70*	275*
	Técnico em Agropecuária pós Médio	35	119
	Técnico em Informática pós Médio	35	498
	Técnico em Agroindústria pós Médio	30	130
	Técnico em Administração pós Médio	35	499
	Ensino Médio	70*	275*
2001	Técnico em Agropecuária concomitante Ensino Médio	35*	190*
	Técnico em Agropecuária pós Médio	35	113
	Técnico em Informática pós Médio	35	420
	Técnico em Agroindústria pós Médio	30	130
	Técnico em Administração pós Médio	35	382
	Ensino Médio	35*	190*
2002	Técnico em Agropecuária concomitante com o Ensino Médio	35*	186*
	Técnico em Agropecuária pós Médio	70	147
	Técnico em Informática pós Médio	70	571
	Técnico em Agroindústria pós Médio	30	102
	Técnico em Administração pós Médio	70	477
	Ensino Médio	35*	186*
2003	Técnico em Agropecuária pós Médio	70	208
	Técnico em Informática pós Médio	70	555
	Técnico em Agroindústria pós Médio	35	112
	Técnico em Administração pós Médio	70	486
	Técnico em Geomática pós Médio	35	115
	Técnico em Jardinagem pós Médio	35	73
	Ensino Médio	70	186*
2004	Técnico em Agropecuária pós Médio	70	234
	Técnico em Informática pós Médio	70	595
	Técnico em Agroindústria pós Médio	35	93
	Técnico em Administração pós Médio	70	654
	Técnico em Jardinagem pós-Médio	35	83
	Técnico em Geomática pós-Médio	35	102
	Ensino Médio	70	206
2005	Técnico em Agropecuária pós Médio	70	210
	Técnico em Informática pós Médio	70	507
	Técnico em Agroindústria pós Médio	35	117
	Técnico em Administração pós Médio	70	548
	Técnico em Jardinagem pós-Médio	35	85
	Técnico em Geomática pós-Médio	35	85
	Ensino Médio	70	314

Fonte: Secretaria do CASM (2005)

QUADRO 6- Relação candidato por vaga para o processo seletivo do CASM

A demanda em serviços de educação é assim entendida pelo entrevistado “A”: “a educação é um processo a longo prazo, se faz uma perspectiva de demanda. É o tempo necessário para o produto/serviço de educação ser disponibilizado ao mercado.”

O indicador de transferências mostrou que em 2004 foi de 01 na primeira série, 05 na Segunda e 03 na terceira. No Quadro 7, apresenta-se o indicador de evasão do ensino médio e pós-médio relativo ao ano de 2003 e de 2004.

ENSINO MÉDIO	Ano 2003		Ano 2004	
1º série	72	8	79	4
2º série	38	1	46	2
3º série	30	0	32	2
Total 5 turmas	140 alunos	9 evasões	157 alunos	8 evasões
ENSINO PÓS-MÉDIO				
Agropecuária	134	14	137	16
Agroindústria	55	7	62	5
Informática	130	36	139	28
Administração	130	14	144	24
Jardinagem	37	9	63	13
Geomática	36	8	68	12

Fonte: Secretaria do CASM (2005).

QUADRO 7 - Indicador de evasão do ensino médio e pós-médio

Com referência ao indicador de inserção do egresso do CASM no mercado de trabalho, a escola está providenciando um levantamento de dados. A falta de informações de mercado e de referenciais comparativos com organizações similares inviabilizaram uma análise da performance da escola.

Em resposta às **informações e gerenciamento do conhecimento**, descreve-se como a organização assegura a qualidade e a disponibilidade das informações necessárias à força de trabalho, aos alunos, às partes interessadas, aos fornecedores e parceiros. Relata-se ainda de que modo a organização constrói e gerencia seus bens de conhecimento.

Quanto à **disponibilidade de dados e informações**, o corpo docente da escola utiliza meio informatizado. Os estudantes têm acesso às informações de seu interesse na sala de aula, através do professor, nos murais da escola e diretamente na coordenação do seu curso e na secretaria. Um meio bastante utilizado para comunicar-se com os fornecedores e parceiros é o telefone.

Os equipamentos de informática e os softwares são mantidos pelo Centro de Processamento de Dados-UFSM, com equipe de técnicos e bolsistas. Cada usuário pode utilizar-se de senha para proteger as suas informações pessoais e também para a proteção dos dados do sistema de informações. Desse modo, a escola assegura a confiabilidade dos seus dados. A atualização de software e hardware dependem da disponibilidade de recursos financeiros, sendo atendidas as necessidades mais urgentes do serviço educacional.

A forma utilizada pela escola para gerenciar o seu **conhecimento organizacional**, no sentido de conseguir a coleta e transferência de informações entre a força de trabalho e a identificação e a troca das melhores práticas, são as reuniões de trabalho. Entretanto, a escola não tem como garantir que ocorra a troca de informações relevantes entre as partes que interagem com a organização.

No que se refere ao **gerenciamento do conhecimento organizacional**, a organização assegura as seguintes propriedades dos seus dados: a) integridade - mediante o cumprimento da legislação pertinente e a fiscalização de órgãos governamentais; b) prazo - cumpre os prazos estabelecidos evitando sofrer penalidades; c) credibilidade - baseia-se no comportamento ético dos profissionais da escola; d) segurança - existência de locais de armazenagem de documentos com chave de segurança, vigilância permanente e acesso às informações somente a pessoas autorizadas.

Diante dos dados obtidos para análise do presente critério, evidencia-se a necessidade de informações sobre o aprendizado do estudante. No que se refere ao conhecimento armazenado na memória dos computadores, sugere-se a criação de arquivos *back-up* diariamente, como forma de proteger os dados.

Cabe destacar que os dados disponíveis sobre os estudantes, se analisados em conjunto, auxiliam na tomada de decisões. O indicador da evasão escolar merece análise pela alta administração da escola, conforme os números apresentados no quadro 7. Também, a análise do indicador de demanda e do indicador de inserção do egresso no mercado de trabalho se sistematicamente avaliados e correlacionados possibilitam uma contribuição mais efetiva para as ações de melhoria da performance organizacional.

5.3.5 Enfoque na força de trabalho

Os dados pesquisados buscaram evidências relativas aos sistemas de trabalho, de que modo o aprendizado e a motivação habilitam a força de trabalho a desenvolver e utilizar o seu completo potencial, em concordância com os objetivos e planos de ação totais da organização. Ainda, demonstraram os esforços da instituição, no intuito de construir e manter um ambiente de trabalho e um ritmo de performance excelentes para o crescimento pessoal e organizacional.

Quanto à **Organização e gerenciamento de trabalho**, o corpo docente tem como guia o projeto pedagógico da escola, plano de curso e competências curriculares. A organização gerencia seus trabalhos e serviços no intuito de promover a cooperação, a iniciativa, a inovação, o estímulo e os valores peculiares à organização mediante reuniões. A distribuição da força de trabalho observa as habilidades individuais e depende de legislação específica no que se refere às competências do cargo. O plano de trabalho apresenta as competências dos departamentos: pedagógico e de apoio didático; de supervisão escolar; e das coordenações de cursos.

O entrevistado “B” relata que “O projeto pedagógico cita como principais atividades previstas para os docentes: a execução do currículo pedagógico, o acompanhamento e a avaliação do aluno nas competências curriculares”, o que foi confirmado no referido documento. Para garantir agilidade e acompanhar as necessidades do serviço educacional, a instituição dirige seus trabalhos procurando adequar as habilidades do quadro de profissionais em relação às necessidades desses serviços educacionais.

O sistema de trabalho está organizado por equipes, de acordo com a matriz curricular de cada curso/ensino médio. Os docentes reportam-se ao coordenador do curso para o qual lecionam.

Na pesquisa realizada, evidenciou-se que a força de trabalho do segmento “professores efetivos” é insuficiente para o atendimento das ofertas de serviços educacionais da escola. Buscando suprir esta deficiência no quadro de docentes, a escola contrata professores substitutos. Essa medida é adotada porque a escola pertence à esfera pública, que depende de políticas governamentais e aprovação legal para a contratação de profissionais. Para as atividades de apoio às atividades

pedagógicas os pesquisados reclamam a insuficiência de pessoal e de qualificação deste, dificultando o andamento das rotinas. Conforme destaca o entrevistado C: “o número de pessoal de apoio é pequeno e os poucos que existem são pouco comprometidos com o processo ensino-aprendizagem e com as atividades produtivas que fazem parte de todo o processo de ensino.”

Já o entrevistado “D” coloca que:

A escola está com uma trajetória de crescimento, de muitas acomodações, de definições do que vai fazer. Ela está evoluindo, crescendo. Ela sofre por falta de pessoas. Enquanto isso estiver indefinido tu tem que ir trabalhando e fazendo as coisas. Teria que ter um plano de capacitação. O problema de treinar bolsistas é curto tempo de permanência deles na instituição.

Os funcionários técnico-administrativos estão vinculados à direção administrativa e/ou ao coordenador de curso para o qual eles prestam serviços. Em alguns casos, ocorre interligação entre coordenações de cursos.

A comunicação ocorre, também, de modo informal entre a direção e as demais partes interessadas, sendo que a direção atende diretamente qualquer pessoa que deseje um contato. O processo decisório ocorre nas reuniões de equipes.

No que se refere às atividades desenvolvidas pelo pessoal de apoio, o entrevistado “D” comenta que “não existe uma descrição formal para as atribuições de cada funcionário técnico administrativo. Não está escrito. As informações são passadas verbalmente”.

Alguns serviços de apoio como vigilância, limpeza dos prédios da escola são terceirizados, bem como os serviços de cópias reprográficas.

Não foi possível constatar a existência de um **sistema de gerenciamento da performance da força de trabalho**, enfocando os estudantes e as partes interessadas. Isso fica evidenciado na entrevista transcrita a seguir:

Parte-se do princípio que todo mundo é profissional, que sabe que tem que cumprir o que está previsto no conteúdo previsto para cada competência (disciplina) e sabe o que tem que fazer, uma vez que para trabalhar como docente na escola são professores efetivos ou substitutos, que passaram por um concurso ou professores colaboradores que são indicados. (Entrevistado B)

Os aspectos relativos à **contratação e progresso na carreira** estão atrelados ao que estabelece a legislação pertinente aos servidores públicos federais, e são estabelecidos em edital, conforme manda a lei.

A escola assegura-se que a força de trabalho está apropriadamente licenciada e certificada, no ato da seleção e contratação, e mantém atualizados os registros. Em todas as etapas, a escola conta com o serviço de apoio da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria.

A organização não dispõe de mecanismos que garantam que os diversos valores, modos de pensar e agir da força de trabalho correspondem aos da comunidade contratante.

Não ficou evidente a existência de um planejamento de sucessão da alta direção e das posições de supervisão. A escolha da alta direção é feita mediante eleições, o vice-diretor e os demais diretores são cargos de confiança do diretor geral, bem como os cargos de supervisão. As lideranças surgem espontaneamente na escola, mediante o interesse individual, independente do tempo que estão na organização.

No que se refere à **motivação e aprendizado da força de trabalho** não encontraram-se evidências do quanto a **educação, os treinamentos** e o conseqüente **desenvolvimento das habilidades** e capacidades dos empregados favorecem o alcance dos objetivos totais da organização, contribuindo para sua alta performance. A escola possui critérios para a participação da força de trabalho em eventos, mas não tem estabelecidas as prioridades de educação e treinamento da mesma no sentido de contribuir para a realização dos planos de ação da instituição.

Respondendo a pergunta sobre como a organização estimula o comprometimento e a conseqüente inserção da sua força de trabalho nas necessidades de educação e treinamento, o entrevistado “B” falou: “a escola incentiva a capacitação, mas tem que partir da pessoa interessada, de fazer uma especialização, mestrado. Em todos os casos facilita-se com a redução e carga horária”. O quadro de docentes está capacitado. A grande maioria tem cursos de mestrado e doutorado.

No que diz respeito ao pessoal de apoio o entrevistado “D” salienta:

O colégio precisaria de melhor qualificação, bolsistas têm tempo restrito, no caso da área de produção, existem funcionários que apresentam certas dificuldades de aprendizado, em virtude do grau de escolaridade e em idade próxima da sua aposentadoria.

Na opinião do entrevistado “B”, “é necessário identificar as necessidades de capacitação e realizar um plano. Existem verbas para capacitação tanto para os cursos técnicos como para o ensino médio. Atualmente o ensino técnico precisa mais.”

A organização oportuniza a educação e o treinamento por meio da participação da força de trabalho em seminários, cursos, palestras, eventos em geral, como métodos formais de transmissão de conhecimentos. Informalmente, em visitas a organizações, feiras e viagens de estudos.

A organização estimula e reforça o uso de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades no trabalho através das reuniões de trabalho, lembrando os participantes da importância da inovação na escola.

Nos aspectos referentes à **motivação**, a alta direção e os coordenadores motivam informalmente a força de trabalho através de incentivos não monetários, como: cartões no dia do professor, bombons no dia dos pais, mães, etc., bem como: elogio individual e em reuniões, como forma de reconhecimento e reforço motivador. O entrevistado “B” destaca que o grupo de coordenadores é coeso.

Os fatores que interferem no **bem-estar e na satisfação da força de trabalho** incluem as condições do ambiente de trabalho, o apoio e a satisfação das pessoas. Quanto ao **ambiente de trabalho**, a escola ouve as sugestões voluntárias da força de trabalho e procura realizar melhorias. Disponibiliza ampla área de lazer para a força de trabalho e demais pessoas que utilizam as instalações da escola.

Quanto a casos de **emergência ou situações de risco**, pode-se dizer que a escola está localizada em terreno seguro, as edificações são horizontais com várias saídas facilitando a desocupação do local. A região é sujeita a tempestades de granizo, mas são previstas pelo serviço de meteorologia da Base Aérea de Santa Maria/RS, com antecedência suficiente para a retirada das pessoas para local seguro.

Com referência à **satisfação da força de trabalho**, com base nas informações obtidas na pesquisa, pode-se dizer que a organização não possui indicadores do bem-estar, da satisfação e da motivação da força de trabalho, assim como não tem critérios de medição. Quando existe atrasos freqüentes, ausências, o coordenador ou o diretor conversa diretamente com a pessoa envolvida e procura convencê-la a mudar de atitude ou discute-se o assunto em reunião de coordenadores e/ou diretores.

A força de trabalho manifesta sua insatisfação (setembro/2005) mediante o estado de greve, reivindicando reajuste e definição de uma política salarial e plano de carreira.

As respostas levantadas para os questionamentos deste critério denotam falta de docentes efetivos para resolver uma situação emergencial, que é a contratação de professores em caráter temporário. Já para as atividades de apoio falta pessoal qualificado, em especial nas atividades administrativas, e de produção e extensão.

A avaliação da efetividade da educação e dos treinamentos não ficou evidente. O programa Malcolm Baldrige destaca que a preparação da força de trabalho composta pelos docentes deve envolver, além da qualificação técnica, a compreensão do desenvolvimento cognitivo, social, emocional e ético dos alunos. Bem como, o treinamento em estratégias de ensino, habilidades de facilitação e avaliação do aprendizado, de saber como tratar informações e dados sobre o progresso do aluno obtidos mediante pesquisas de aprendizado do mesmo.

No tocante ao ambiente de trabalho, é necessário identificar as condições ambientais, enumerando as prioridades, na visão de toda a força de trabalho. Também, pesquisar as razões de atrasos, ausências, queixas e (im)produtividade e outros fatores que podem interferir no bem estar, na satisfação ou insatisfação e motivação da força de trabalho.

Por fim, o Colégio Agrícola de Santa Maria busca assegurar a continuidade organizacional mediante o cumprimento de suas finalidades educacionais de ensino público e gratuito, atendendo às determinações legais.

5.3.6 Gerenciamento de processos

As respostas para a categoria **gerenciamento de processos** abordam os principais aspectos do processo de gerenciamento da organização, como os programas educativos centrados no aprendizado, ofertas e serviços direcionados ao estudante e as partes interessadas, agregam valor à organização, aos estudantes e às outras partes interessadas e como são tratadas as necessidades educacionais de bem-estar e desenvolvimento do estudante, que maximizam o seu sucesso.

Cabe esclarecer que os processos centrados no aprendizado diferem entre as organizações, dependendo de muitos fatores, tais como, a natureza dos programas, ofertas e serviços; o modo de elaboração e transmissão dos programas; as

exigências de tecnologia; as relações e envolvimento dos estudantes e todas as partes interessadas; o uso de aprendizado baseado na Web, assistido por computador; a importância de pesquisa, de informações, de gerenciamento do conhecimento.

Os **principais processos** do CASM são os de ensino, pesquisa e extensão. Os processos centrados no aprendizado são elaborados obedecendo o projeto pedagógico e respectivo plano de curso, onde constam as exigências curriculares. A base para a transmissão de conhecimentos é o ensino presencial, com aulas teóricas e práticas.

Para o CASM os processos centrados no aprendizado que agregam valor à organização são aqueles relativos aos cursos que apresentam maior relação candidato/vaga. O valor para o estudante é percebido através dos cursos que possuem maior inserção do egresso no mercado de trabalho. Entretanto, a escola não dispõe deste indicador.

No entendimento do entrevistado “B”, “os principais processos centrados no aprendizado dos estudantes referem-se ao ensino, pesquisa e extensão. Na área do ensino são os seis cursos técnicos e o ensino médio oferecido pela escola”. Tais processos estão vinculados ao departamento de apoio pedagógico e ao de produção e extensão.

No que se refere aos processos de pesquisa o entrevistado C relata:

Ocorrem poucas pesquisas na escola. Existem docentes qualificados e com interesse em pesquisas, mas eles estão envolvidas nos processos de ensino. Isso ocorre porque falta pessoal de apoio para as atividades práticas de produção em todos os cursos. O ensino toma a maior parte do tempo do docente, depois os projetos de extensão e poucos projetos de pesquisa, quase incipientes, 5 a 6 projetos/ano e são registrados no CCR.

A finalidade da escola está voltada para o desenvolvimento técnico profissional, a pesquisa integra os processos de ensino-aprendizagem teórico e prático, oportunizando ao estudante o desenvolvimento de conhecimentos práticos, assim como nas atividades de extensão.

No tocante aos principais cursos, que agregam valor para a escola, o entrevistado “B” afirma que:

São os cursos tradicionais da escola, para os quais ela foi criada, na área da agropecuária. Mas, eu não saberia dizer quais os cursos mais importantes. O CASM é uma escola técnica e a existência do ensino médio

é resultado de sistemas anteriores, quando o ensino profissional era integrado ou a partir do momento que começou a ser concomitante, quando oferecia-se tanto o ensino médio quanto o profissional. Oferecer ensino médio não é uma exigência legal, no caso é encargo do estado. Tem casos de escolas técnicas que sempre só ofereceram ensino técnico, através de convênios com outras escolas.

Para responder como a instituição determina as exigências do processo centrado no aprendizado, levando em conta os interesses dos estudantes, da força de trabalho, dos parceiros, fornecedores e outras partes interessadas, o entrevistado “C” falou que isso ocorre “mediante entrevistas com os próprios alunos, ex-alunos, docentes que estão interados com a comunidade e com as empresas da região, mas essas entrevistas não obedecem a uma sistemática, são empíricas.”

Após esta identificação, o entrevistado diz “alguns projetos são realizados fora da sala de aula, sendo que os alunos acompanham o projeto desde o início: implantação, colheita e pós-colheita, para analisar o custo de produção, viabilidade do negócio, o que envolve, como exemplo a implantação de um cultivo”.

O entrevistado “C” ainda afirma:

Atuamos em projetos de extensão envolvendo alguns alunos, de acordo com a afinidade do aluno em relação a área de conhecimentos. Por exemplo: desde agosto de 2005, um grupo de 5 a 6 alunos auxiliarão em hortas comunitárias sob a coordenação de um professor. Em um projeto que está em andamento desde março, 8 alunos estão atuando junto a hortas comunitárias em escolas. No ano de 2004 realizou-se 3 a 4 projetos de extensão em parceria com o Centro de Ciências Rurais/UFSM.”

Realizam-se visitas técnicas a produtores, comparando-se o conteúdo visto na sala de aula com o que realmente ocorrem na prática. Outra atividade desenvolvida é a participação em feiras e eventos relativos as respectivas áreas.

Na busca da **inovação nos conhecimentos**, como exemplo, o CASM realiza anualmente a semana acadêmica dos técnicos, via cooperativa-escola, trazendo especialistas e abordando temas como o cultivo da canola e da linhaça. Os alunos de administração e informática visitam algumas empresas e realizam projetos de extensão na área empresarial, interagem com entidades como a Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria.

A organização não tem mecanismos para assegurar-se de que a força de trabalho esteja bem preparada para transmitir os processos centrados no aprendizado. Embora o profissional tenha atendido aos requisitos exigidos para a

aprovação no processo seletivo, isso não garante a sua eficiência, uma vez que a prática pedagógica do docente não é avaliada.

A organização trata a seqüência de conteúdos em uma disciplina ou o relacionamento entre diferentes disciplinas através do currículo modular, baseado em competências. Os processos que mais engajam os alunos em um aprendizado ativo são as atividades práticas ligadas a cursos que realizam atividades de produção e extensão. Não existe uma política para tratar as diferenças individuais de aprendizado do estudante.

A escola não possui dados sistematizados relativos ao conhecimento das necessidades do mercado, incluindo organizações empregadoras dos egressos, bem como do perfil desejado do aluno. Todavia, tais informações são necessárias para **planejar os processos educativos** que atendam às exigências e expectativas dos estudantes e das partes interessadas.

A nova tecnologia é incorporada aos processos educativos na medida que existem recursos para a adequação necessária, como exemplo: a compra de equipamentos de alta precisão para estudos no curso de Geomática.

A escola busca atender às determinações legais referentes às mudanças de ofertas educacionais que surgem com o tempo. Exemplo disso é o atendimento ao decreto do mês de julho/05, o qual institui o PROEJA³ a partir de 2006 para as escolas de ensino profissionalizante.

Como forma de viabilizar alguns projetos, o CASM efetua parcerias com prefeituras, cooperativas, Fundações, Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Superintendência de Educação Profissional do estado do RS entre outras, processos integrantes do ensino-aprendizagem. A escola realiza compartilhamento de espaço físico, equipamentos e docentes da UFSM.

No que se refere ao **controle e melhoria dos processos centrados no aprendizado**, a direção pedagógica acompanha as atividades dos professores na ocasião da entrega da planilha, contendo os conteúdos ministrados em sala de aula e os resultados de desempenho dos alunos por semestre letivo. O gerenciamento das atividades dos professores é realizado principalmente mediante reuniões”.

³ PROEJA – Ensino profissional articulado com o ensino médio, ensino de jovens e adultos, para as pessoas que não cursaram o ensino médio na época mais adequada e estariam em busca de uma profissão.

Na visão do entrevistado C, “os processos centrados no aprendizado não são gerenciados. As práticas de medição são informais, e o que é feito informalmente muito se perde, o que se faz em um ano não se faz em outro.”

Os problemas de rotina relativos aos processos de ensino-aprendizagem são tratados em reuniões com professores e coordenadores. Nestas apontam-se possíveis soluções que são levadas aos interessados. No entanto, não caracterizam uma melhoria de processo, pois são abordadas questões pontuais.

Os dados obtidos para análise deste critério evidenciaram que o projeto pedagógico traz as normatizações detalhadas, contemplando os principais processos de educação do ensino médio e pós-médio, as normas gerais da escola, normas de estágio, fluxogramas curriculares e de operacionalização dos cursos e respectivas competências.

Inicialmente, os **processos de apoio** são aqueles necessários ao bom desempenho das atividades didáticas, tais como: limpeza, vigilância, serviços de reprografia serviços prestados pela secretaria administrativa, biblioteca, cantina, compras e transportes. Não se conseguiu evidenciar como são eleitas as exigências decisivas dos processos de apoio, considerando-se as partes interessadas.

Os principais processos de apoio, de competência do departamento pedagógico e de apoio didático, referem-se a: fornecimento das planilhas para controle dos conteúdos e frequência dos alunos, recebimento de planilhas com os conteúdos trabalhados em sala de aula, resultados de desempenho dos estudantes e divulgação desses resultados, serviço de apoio educacional ao aluno. A secretaria possui todo controle acadêmico, matrículas, desempenho dos alunos, planilhas dos coordenadores com assinatura.

O processo relativo ao empréstimo de material para pesquisa bibliográfica conta com o apoio da biblioteca do Centro de Ciências Rurais-UFSM. Mediante uma parceria, a escola compra livros e coloca naquela biblioteca, podendo usar o acervo da mesma, o que favorece o atendimento das necessidades de pesquisa dos alunos da escola. Os motivos para esta parceria decorrem, principalmente, do reduzido acervo da biblioteca da escola e da falta de pessoal de apoio para o funcionamento da mesma.

Um dos principais processos de apoio no departamento de produção e extensão refere-se às atividades de manutenção dos ambientes usados para as aulas práticas. As atividades deste departamento não estão padronizadas, bem

como não existe cálculo de custos dos processos de apoio mais importantes, onde talvez resida uma fonte de redução de custos.

Os principais processos de apoio do departamento administrativo incluem o gerenciamento das compras e serviços para o CASM, almoxarifado, dos serviços terceirizados de limpeza e vigilância, transporte, manutenção de instalações e equipamentos.

A análise dos dados pesquisados neste critério aponta o projeto pedagógico da escola como guia para os demais processos principais ligados ao ensino. Não foi possível evidenciar se os indicadores contemplados no planejamento estratégico são analisados, bem como identificar quais os processos que mais agregam valor para o estudante

Observou-se que alguns processos produtivos do CASM geram impactos ambientais e, para atendimento à legislação e a determinações legais pertinentes, recomenda-se a elaboração da matriz de impacto ambiental.

5.4 Proposta de ações da qualidade para o CASM

Neste item apresenta-se uma proposta de ações da qualidade para a escola (Quadro 8), enumerando-se os pontos fortes e as oportunidades de melhoria decorrentes da análise dos dados pesquisados e das relações estabelecidas com os critérios de gestão do Programa Malcolm Baldrige para a educação.

Critérios	Sugestões
1 Liderança	<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter o cumprimento de determinações legais e de segurança; - Manter credibilidade da escola junto as suas entidades mantenedoras; - Possuir representantes dos alunos junto a comunidade; <p>Oportunidades de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver na escola uma cultura voltada para a qualidade, orientada para o aprendizado do estudante e resultados; - Divulgar e internalizar os valores, a visão, a missão, os objetivos e as estratégias da escola; junto as partes interessadas; primeiramente com a força de trabalho, parceiros e estudantes. - Ampliar a divulgação da escola na internet, disponibilizar um canal de comunicação “fale conosco”; com atendimento e resposta rápida. Usar canais como a sala de aula, murais, reuniões com representantes de empresas, de comunidades e de entidades de classe; - Aumentar as ações de apoio às comunidades carentes; - Avaliar a liderança, educar e preparar as lideranças futuras.
2 Planejamento estratégico	<p>Oportunidades de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualizar o planejamento estratégico, identificando as necessidades das partes interessadas, com ênfase no estudante e no mercado, estabelecer prioridades e indicadores de performance; - Identificar os cursos/área que mais agregam valor para a escola e reforçá-los e os que possuem baixa inserção no mercado de trabalho reavaliá-los; - Desdobrar os objetivos estratégicos em planos de ação, medi-los (quantificar, prazo) e compará-los com a performance projetada (<i>resultados esperados</i>) e com os referenciais pertinentes
3 Estudante, Partes Interessadas e foco no mercado	<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter os programas educativos gratuitos; - Manter a prestação serviços de apoio ao estudante carente; <p>Oportunidades de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar sistemáticas para ouvir e tratar as informações dos estudantes, das partes interessadas e do mercado, identificando suas necessidades e procurando atendê-las; por exemplo pesquisa via web - Identificar a situação do egresso do CASM no mercado de trabalho, - Montar um banco de dados com ofertas de estágio e trabalho nas organizações; - Conhecer os fatores de satisfação e insatisfação do aluno, identificar a evolução dos índices e compará-los com referenciais de organizações similares; - Levantar informações sobre as ofertas do CASM para os estudantes de 1º e 2º grau de escolas públicas ou de regiões pobres e distantes de cidades do estado, observando a finalidade da criação das escolas técnicas no Brasil;
4 Medição, análise e gerenciamento do conhecimento	<p>Ponto forte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter a medição dos indicadores exigidos pelos órgãos legais fiscalizadores; <p>Oportunidades de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar as informações chaves e utilizá-las para tomada de decisão; como exemplo as causas da evasão; - Adotar indicadores que evidenciem o aprendizado do estudante;

	<ul style="list-style-type: none"> - Medir os custos das atividades didático-pedagógicas, primeiramente de produção e extensão; - Atualizar o hardware e o software com as necessidades dos serviços educacionais; - Desenvolver uma cultura organizacional voltada para o estudante com a troca de melhores práticas de ensino aprendizagem, bem como organizacionais, e ainda, incentivar a disseminação do conhecimento entre o corpo docente.
5 Enfoque na força de trabalho	<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferecer estabilidade no cargo e plano de benefícios para a força de trabalho do CASM; - Manter alta qualificação técnica do corpo docente; <p>Oportunidades de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reivindicar concurso público para contratação de profissionais docentes e técnicos-administrativos, conforme necessidades; - Identificar as necessidades e elaborar um plano de educação continuada da força de trabalho; - Avaliar a contribuição da educação e treinamento da força de trabalho na realização dos planos de ação e o alcance da performance organizacional; - Identificar os níveis de bem estar, satisfação e insatisfação e motivação da força de trabalho, estabelecendo prioridades no atendimento das respectivas reivindicações; - Avaliar o desempenho da força de trabalho, identificando pontos críticos para realização de ações de melhoria que possam contribuir no alcance da performance total da organização.
6 Processos	<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter as normatizações detalhadas no projeto pedagógico: principais processos dos programas educativos, as normas de estágio e as normas gerais da escola; - Manter a padronização dos procedimentos operacionais dos programas de educação conforme conta no plano de cada curso e nos fluxogramas curriculares; - Cumprimento da legislação orçamentária e financeira, mantendo controles de custos; <p>Oportunidades de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar mecanismos de divulgação e acompanhamento do que consta no projeto pedagógico; - Identificar processos que agregam valor para o aprendizado do estudante e para a organização e reforçá-los; - Padronizar procedimentos sobre as principais atividades didático-pedagógicas de produção e extensão; - Padronizar procedimentos das principais atividades de apoio; - Analisar os resultados dos principais processos.

QUADRO 8 - Proposta de ações da qualidade para o Colégio Agrícola de Santa Maria

6 CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, relacionando-as com os objetivos alcançados. Na seqüência, descreve-se as limitações do trabalho e as recomendações para estudos futuros.

O estudo investigou se as práticas de gestão do Colégio Agrícola de Santa Maria/RS estão alinhadas com os critérios de excelência do Programa Baldrige para a educação, mediante uma pesquisa qualitativa. Como resultado elaborou-se uma proposta de ações da qualidade para a escola.

Para responder ao problema de pesquisa, inicialmente estudou-se o sistema de gestão da qualidade Malcolm Baldrige, para a educação, formado pelos critérios: 1) liderança; 2) planejamento estratégico; 3) estudantes, partes interessadas e foco no mercado; 4) informação, análise e gerenciamento do conhecimento; 5) ênfase nas pessoas e 6) gerenciamento de processos. Na seqüência, identificou-se o perfil organizacional do CASM e procurou-se evidências das práticas de gestão da escola. Após, relacionou-se tais práticas com as recomendações do modelo em pauta. A etapa seguinte constou da identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria das práticas gerenciais da escola, as quais contribuíram para a elaboração da Proposta de Ações da Qualidade para o CASM.

Descrever o perfil organizacional é a etapa inicial para uma análise de acordo com os critérios Malcolm Baldrige. Já nesta etapa, identificou-se no CASM, tópicos com poucas informações. Esses dados foram usados para o planejamento de ações, destacando-se aqui alguns aspectos.

No critério liderança, apresenta-se como pontos fortes o cumprimento das determinações legais e as medidas de segurança adotadas no Colégio, bem como a alta credibilidade da Instituição junto às entidades mantenedoras e financiadoras. Contudo, observou-se a oportunidade de melhoria referente à sistemática de comunicação da direção com as partes interessadas, em especial, a internalização da missão, visão, objetivos e estratégias da escola. A liderança da escola precisa de informações de mercado (critério 3) para a definição e direcionamento do foco a segmentos de estudantes, que possam agregar valor aos seus conhecimentos,

alcançando seus objetivos profissionais. Estas decisões devem ser alinhadas com os pressupostos que conduzem a organização.

Quanto ao planejamento na organização (critério 2), sugere-se a sua atualização e a priorização das ações conforme necessidades, a serem identificadas junto às partes interessadas. Sugere-se, também, que as estratégias sejam desdobradas em planos de ação e acompanhadas pelos responsáveis. A análise dos cenários externos a instituição é fundamental para acompanhar e antecipar-se as constantes mudanças. Os atuais cenários mostram tendência de crescimento para o ensino a distância – EAD.

Representando pontos fortes da organização, referentes ao estudante, partes interessadas e mercados (critério 3), destacam-se os programas educativos gratuitos e a assistência estudantil aos alunos carentes. Já, como oportunidade de melhoria, faz-se necessária a identificação das necessidades dos principais segmentos, em especial, do estudante. Sugere-se criar métodos sistematizados para ouvi-los, tratar as informações obtidas, de forma a conduzir a organização para a satisfação das necessidades identificadas. Detectou-se que a forma de divulgação da escola poderá ser ampliada.

No que se refere à informação, análise e gerenciamento do conhecimento (critério 4), a manutenção da medição dos indicadores exigidos pela legislação, aparece como ponto forte. Entretanto, evidenciou-se a necessidade de quantificar o indicador de inserção do egresso no mercado de trabalho, bem como a análise, de forma sistêmica, dos principais indicadores da escola, que são: demanda, evasão, inserção. No gerenciamento do conhecimento é fundamental a troca de experiências com organizações que sejam referência em práticas de gestão da qualidade, de modo a avaliar a performance da escola. Estas sugestões para o CASM constituem as oportunidades de melhoria para o critério que é a base do sistema Malcolm Baldrige e que são fundamentais para a tomada de decisões.

O estudo das práticas de gestão, referente ao (critério 5) - enfoque na força de trabalho, evidenciou como pontos fortes a alta qualificação técnica dos docentes e a estabilidade profissional que a escola oferece. Diante disso, destaca-se a importância de motivar essas pessoas para contribuírem na busca da performance de excelência em educação, voltada para o aprendizado do estudante. Evidenciou-se, como oportunidades de melhoria, a necessidade de mensurar a satisfação e insatisfação da força de trabalho, bem como a produtividade da mesma.

Analisando-se os processos (critério 6), identificou-se que os principais são aqueles voltados ao ensino, pesquisa e extensão. Segundo o Programa Malcolm Baldrige (2004), estes processos utilizam a maior parte da força de trabalho. Verificou-se que as normatizações e padronizações dos processos direcionados ao ensino são definidas no projeto pedagógico, constituindo-se um ponto forte da escola. Na opinião dos pesquisados existe necessidade de maior divulgação deste projeto junto ao corpo docente. Também como oportunidade de melhoria, recomenda-se identificar e reforçar os processos que agregam maior valor ao aprendizado do estudante e à Instituição como um todo.

A ligação entre o que o mercado precisa e o que a escola oferece é fundamental para avaliar os conteúdos desenvolvidos nas competências de cada curso (critério 6), que serão decisivas na formação de um profissional empreendedor. O sucesso dos técnicos, egressos do colégio em estudo, depende de uma eficiente aprendizagem que contemple os conhecimentos exigidos pelo mercado de trabalho.

Concluiu-se, segundo a pesquisa realizada no Colégio Agrícola de Santa Maria/RS, que as práticas de gestão da qualidade estão em fase inicial. Diante disso, sugeriu-se uma proposta de ações da qualidade visando maior alinhamento das práticas de gestão da escola, com base no Programa Malcolm Baldrige para a educação, atingindo-se, dessa forma, os objetivos inicialmente propostos nesta dissertação. Por fim, disponibiliza-se para o CASM um referencial de excelência em gestão da qualidade para a educação.

Deve-se considerar que sugerir uma proposta de ações da qualidade com base em um modelo de excelência, provavelmente, é mais fácil do que implantar. Se observados os fatores políticos, legais, administrativos e, principalmente, humanos, compreende-se que são muitas as barreiras entre a gestão possível e a ideal. Apesar dessa complexidade, não buscar a excelência condena as escolas, quase sempre, ao desperdício, à ineficiência e ao não atendimento das necessidades da sociedade.

Na visão de Franklin Schargel (2005), é imprescindível investir nas escolas mundiais. Elas precisam ser tão competitivas como os ambientes de negócios. Os melhores estudantes nos Estados Unidos não estão competindo por emprego com os americanos. Eles estão competindo no mercado com os melhores especialistas da Coreia, do Brasil, de Cingapura, da Inglaterra e de Israel. O que deve ser

comparado são os melhores estudantes e profissionais do mundo, pois precisamos estar preparados para a competição global.

Como limitação desse trabalho, ressalta-se que os resultados obtidos na pesquisa são válidos, especificamente, para o caso em estudo. Mesmo assim, são relevantes, uma vez que possibilitaram o conhecimento mais profundo de uma situação específica, auxiliando futuramente outras pesquisas. Reveste-se de fundamental importância o conhecimento das práticas da escola e o comparativo com um modelo de excelência, considerado referência mundial, trazendo possíveis contribuições para a gestão do CASM.

Outra limitação da pesquisa refere-se à linguagem técnica do Programa de Qualidade Malcolm Baldrige, sendo considerada de domínio de poucos. Deve-se trabalhar para tornar a linguagem mais compreensível a todas as pessoas nas organizações.

Para trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa junto a outras escolas, na busca de referenciais comparativos que possam levar à elaboração de um sistema de gestão da qualidade para as escolas técnicas federais brasileiras.

BIBLIOGRAFIA

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. Conceitos Permanentes na Administração de Empresas Válidas. São Paulo. Atlas, 1994.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. Education Criteria for Performance Excellence, 2004. Disponível em <[http:// www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov) >. Acesso em Nov, 2004.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria E. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, Eduardo F. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.

BLAZEY, Mark L. **Insights to performance excellence**: An inside look at the 2004 Baldrige Award Criteria. Milwaukee: ASQ Press, 2004.

BODGAN, Robert C. BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto ed., 1994.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CAMPOS, Vicente. F. **TQC**: controle da qualidade total: no estilo japonês. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1992.

_____, Vicente. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1996.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1997.

CASTELLS, Manoel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Vol. 1

COSTA, R. M. C. et al. **A qualidade na educação tecnológica**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

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

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Templo Brasileiro, 1996.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1997.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Markron Books, 1994. V.1.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**. São Paulo: FPNQ, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em <<http://www.fpng.org.br>>. **Critérios de excelência 2005**. Acesso em Ago, 2005.

GAEBLER, Ted. Reinventando o setor publico: as implicações éticas, sociais, políticas e tecnológicas que afetam o desenvolvimento. In: IV FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Painel**. Rio de Janeiro, 1995.

GEORGE, S. **O sistema baldrige da qualidade**. São Paulo: Makron Books & Willey, 1994.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica em serviços**: operações para a satisfação do cliente. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1991.

IBARZABAL, Eugenio. SCHARGEL, Franklin P. Quality Education in the Basque Province: a case study. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS. **Proceedings...** 1998. ABI/Inform Global, 1998.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, Joseph M. ; GRYNA, F. M. **Controle da Qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da Qualidade. In: SEMINÁRIO GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA, 1996, Brasília. **Anais...** Brasília, 1996.

MARTINS, José P. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEZOMO, João C. **Qualidade nas instituições de ensino**: apoiando a qualidade total. São Paulo: Cedas, 1993.

_____, **Educação de qualidade total**: a escola volta às aulas. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1993.

NIST. **Malcolm Baldrige National Quality Award 2004**. Washington D.C.: NIST, 2004.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Qualidade total na prática**: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTAL QUALIDADE. <<http://www.portalqualidade.com.br/programas/pgqp>>. Acesso em Jan, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO. **Apresentação**. <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br>>. Acesso em Nov, 2004.

PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO. **Guia de avaliação. 2004**. Brasília, 2004.

PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Sistema de avaliação**, 2004.

PROJETO PEDAGÓGICO DO CASM. Colégio Agrícola de Santa Maria. Santa Maria, 2005.

PROPLAN. **Planejamento Estratégico – UFSM**: referencial teórico. Santa Maria: UFSM, 1999.

ROBLES Jr, A. **Custos da qualidade**: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

SCHARGEL, Franklin. **Entrevista**. Disponível em: www.portalqualidade.com.br. Acesso em Mar, 2005.

SECRETARIA DE ENSINO TECNOLÓGICO. <<http://portal.mec.gov.br/setec>>. **Rede de Ensino**. Acesso em Abr, 2005.

SPANBAUER, Stanley J. **Um sistema de qualidade para educação**: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar nossas escolas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

WERLANG, Canrobert Kumpfer. **A reforma da educação profissional**: uma reflexão no Colégio Agrícola de Santa Maria. Santa Maria: Imprensa Universitária, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

ANEXOS

**Education Criteria for Performance Excelente
Baldrige National Quality Program**

Tradução: Iveti Magalia Caetano Rodrigues

ANEXO 1 – Critérios de Excelência na Educação do Programa da Qualidade Baldrige

CRITÉRIO 1 - Liderança

A categoria liderança examina como a alta direção da organização conduzem os valores institucionais, metas, expectativas de performance, bem como o que se refere aos estudantes, ao aprendizado deles, a força de trabalho, à inovação e ao aprendizado da empresa. Ainda, analisa a maneira de governar da organização, como ela dirige-se ao seu público e que responsabilidades assume perante a comunidade.

1.1 Liderança organizacional

Este item serve para descrever como a alta direção guia a organização, como se caracteriza o sistema de liderança e como é avaliada/revisada sua atuação empresarial. Para isso, deve-se responder as questões que seguem:

A – Alta direção

1. Como a alta direção estrutura e organiza os valores e as metas, a longo e a curto prazos, bem como as expectativas de performance da instituição (resultados). Como ela se posiciona para dar e equilibrar valores às expectativas de performance dos estudantes e das partes interessadas? Como comunica seus preceitos, metas e expectativas para as pessoas envolvidas com a instituição (força de trabalho, fornecedores, parceiros) e assegura uma correspondência de duas vias com elas?
2. Como a liderança cria um ambiente que possibilite força, inovação, segurança e equidade aos alunos? Como facilita a aprendizagem/ o crescimento da organização, a partir de um comportamento ético e legal?

B – Administração organizacional

Como a organização dirige-se aos seguintes setores do sistema de administração:

1. à contabilidade de gerenciamento para as ações da organização?
2. à contabilidade fiscal?
3. à independência nas auditorias internas e externas?
4. à proteção dos interesses dos acionistas e das demais partes interessadas?

C – Revisão/Avaliação da performance organizacional

1. Como a alta direção avalia o desempenho e as habilidades da organização e, a partir disso, o sucesso da instituição? Há um bom desempenho e progressos quanto aos objetivos de curto e longo prazos, inclusive os de realização dos estudantes, em relação aos competidores e às organizações comparáveis? Como tal avaliação contribui para viabilizar mudanças na empresa?
2. Quais são os critérios de avaliação da performance regularmente realizados pela liderança da organização? Ainda, quais as novidades descobertas?
3. Como a alta direção traduz tais descobertas em prioridades, que possibilitem a ruptura e o melhoramento dos resultados e como elas são organizadas para o fornecedor e receptor do aluno, fornecedores e parceiros, de modo a assegurar um alinhamento organizacional?
4. Como pode ser avaliada a atuação dos diretores, incluindo o diretor geral da organização? Como pode ser avaliado o desempenho dos outros membros da alta

direção? De que modo eles usam as descobertas da avaliação da performance para melhorar a própria eficiência na liderança?

1.2 Responsabilidade social

Nesse item descreve-se como a organização dirige suas responsabilidades em relação ao público, assegurando um comportamento ético e praticando uma boa cidadania, no que se refere a responsabilidade pública, comportamento ético e apoio às comunidades.

A- Responsabilidade pública

1. Como são direcionados os impactos dos problemas, das ofertas, dos serviços e das operações da organização perante a comunidade? Quais são os objetivos e as medidas usadas para atender as exigências legais, estar apropriado aos critérios de segurança e medir os riscos associados aos programas da instituição?
2. Como a organização prevê as preocupações públicas com os programas, ofertas serviços e operações? Nesse contexto, de que modo ela age?

B- Comportamento ético

1. Como a organização assegura o comportamento ético em todas as transações e interações dos estudantes e das partes interessadas? Quais são os principais processos usados para indicar/monitorar o comportamento ético dos parceiros e da diretoria da organização?

C-O apoio às comunidades

1. Como a organização apóia e fortalece suas mais importantes comunidades? Como elas são identificadas, bem como as áreas que necessitam de apoio? Quais são elas? Como os diretores e os demais membros da força de trabalho contribuem para melhorá-las?

CRITÉRIO 2 - Planejamento estratégico

A categoria de planejamento estratégico examina como a instituição escolhe, organiza e desenvolve objetivos estratégicos e planos de ação, além de descobrir como o seu progresso é medido.

2.1 Desenvolvimento estratégico

Tal item verifica como a organização estabelece os seus objetivos, especialmente de que modo ela direciona o processo de aprendizado para assegurar a realização dos estudantes. Além disso, observa se a organização vai ao encontro das necessidades dos estudantes e das partes interessadas, bem como aumenta a sua performance em relação aos concorrentes, favorecendo o sucesso futuro.

A – Processo de desenvolvimento estratégico

1. Qual é o principal processo de planejamento estratégico da instituição, os passos para isso e seus participantes mais decisivos? Quais são os horizontes de planejamento de curto e longo prazos e como são determinados?
2. Como são assegurados, discriminados e analisados os seguintes fatores, relacionados ao planejamento estratégico:
 - as necessidades e as expectativas das partes interessadas, do mercado e dos estudantes;
 - a capacidade de competição da unidade em relação aos concorrentes;
 - as mudanças decisivas que possam afetar as atividades da organização, como reformas educacionais e inovações tecnológicas;
 - as forças e as fraquezas da organização, especialmente da força de trabalho;
 - as condições da instituição de redirecionar recursos para programas, ofertas, serviços ou áreas de maior prioridade;
 - a capacidade da instituição de avaliar as habilidades e o desenvolvimento do estudante;

- as possibilidades da instituição de jogar com os recursos, redirecionando-os para programas, ofertas, serviços de maior prioridade;
- sua habilidade em lidar com o orçamento, a sociedade, a ética, a regulamentação e outros riscos potenciais; as mudanças no plano econômico nacional, regional, local; os fatores específicos da organização.

B- Objetivos estratégicos

1. Quais são os objetivos estratégicos da instituição e o seu programa para alcançá-los?
2. Como os objetivos estratégicos respondem aos desafios, já aludidos, característicos da organização? De que modo os objetivos equilibram os desafios e oportunidades de curto e longo prazos, inclusive as necessidades dos estudantes e partes interessadas?

2.2 Organização estratégica

Aqui descreve-se como a organização converte os seus objetivos estratégicos em planos de ação. Além disso, mede-se o desempenho atual da instituição e projeta o seu futuro.

A – Desenvolvimento e organização de um plano de ação

1. Como a instituição organiza e desenvolve os planos de ação a fim de alcançar seus objetivos? De que modo são destinados os recursos para garantir os planos de ação? Como a organização assegura a sustentação/ viabilidade das mudanças advindas dos planos de ação?
2. Quais são os principais planos de ação da instituição, de curto e longo prazos? Existem mudanças importantes a serem feitas em seus programas, ofertas e serviços, especialmente relacionadas ao mercado de pessoas interessadas e à demanda futura de estudantes? Em caso afirmativo, como serão operadas?
3. Considerando os objetivos estratégicos e os planos de ação da empresa, quais são suas metas em relação aos recursos humanos?
4. Quais os indicadores de performance da instituição que são capazes de medir a eficácia dos planos de ação? Como a organização assegura que o sistema de avaliação cobre todas as suas mais importantes áreas, os estudantes e partes interessadas?

B- Projeção de performance

Este aspecto serve para a avaliação da performance ou indicadores, aludidos no item 2.2 A 4.

1. Quais são as projeções de performance da empresa, quanto a planejamentos de longo e curto prazos? Como essas projeções de desempenho podem ser comparadas às dos concorrentes?

CRITÉRIO 3 - Estudantes, partes interessadas e foco no mercado

Este critério examina como a organização determina as exigências, as expectativas e as preferências dos estudantes, partes interessadas e mercados. Ainda analisa como ela constroa seus relacionamentos com eles e determina os fatores que os atraem, de modo a guiar para a satisfação, a lealdade e a persistência dos mesmos e o crescimento dos serviços e dos programas educacionais.

3.1 O conhecimento de mercado, o estudante e as partes interessadas.

Tal item serve para descrever como a organização determina as necessidades, expectativas e preferências dos estudantes, partes interessadas e mercados, com o fim de avaliar continuamente a relevância dos programas, ofertas e serviços educacionais, bem como de desenvolver novas oportunidades e criar um ambiente que conduza ao aprendizado e ao

desenvolvimento de todos os estudantes. De acordo com isso, responda perguntas decorrentes das alínea A e B deste subitem 3.1 :

A- Estudantes, partes interessadas e conhecimento de mercado

1. Como são definidos os segmentos de estudantes e mercados e os programas educacionais? Como tais programas incluem os estudantes que também são servidos por outras escolas e, assim, por outros segmentos de mercados potenciais?
2. Como a instituição ouve os estudantes e as partes interessadas para detectar suas expectativas e necessidades e definir a importância destas nas suas decisões relativas a matrícula/escolha do curso. Como a determinação do método varia conforme os diferentes segmentos de estudantes e partes interessadas? De que maneira são utilizadas as informações relevantes dos estudantes (já formados, atuais e futuros) e das partes interessadas quanto à persistência, saída voluntária, transferência ou reclamações? Como são usados tais dados para se propor um planejamento educacional de programas, ofertas e serviços, marketing, melhoria de processos e desenvolvimento de outros serviços?
3. Como a organização mantém atualizados os métodos de escuta e aprendizado em relação às atuais necessidades e direções do serviço educacional?

3.2 Relacionamentos e satisfação dos estudantes e partes interessadas

Aqui, descreve-se como a organização estabelece relações para atrair, satisfazer e manter os estudantes e partes interessadas, aumentando sua credibilidade e a conseqüente lealdade dos mesmos. Além disso, são referidos os critérios usados para medir tal satisfação. Para isso, é necessário levar em conta:

A - Relacionamento dos estudantes e partes interessadas

1. Como a instituição estabelece relações para atrair, satisfazer e manter os estudantes e partes interessadas, como também para melhorar o desempenho dos primeiros, mantendo e aumentando suas expectativas de aprendizado? Como incentiva novas interações?
2. Quais são os mecanismos de acesso à instituição que permitem que os estudantes e partes interessadas busquem informação e façam reclamações? Como são estabelecidas as exigências de contato?
3. Qual é o processo de reclamação sobre o gerenciamento da instituição? Como é assegurado que as reclamações sejam resolvidas, prontamente, com eficiência? As queixas são agrupadas e analisadas para serem usadas na melhoria da organização?
4. Como é mantido o acesso dos estudantes e partes interessadas às atuais necessidades e direções educacionais?

B – Determinação da satisfação dos estudantes e das partes interessadas

1. Como a organização determina a satisfação ou não dos estudantes e das partes interessadas? Os critérios de avaliação diferem conforme os segmentos de estudantes e partes interessadas? Como pode ser assegurado que tais medidas capturam as expectativas deles, favorecendo futuras interações e indicações positivas? Como os dados são usados para a melhoria da instituição?
2. Como a organização acompanha de perto com os estudantes e partes interessadas os seus programas, ofertas e serviços para receber prontamente feedback?
3. Como a instituição obtém e usa as informações acerca da satisfação dos estudantes e partes interessadas, inclusive em comparação com a satisfação dos alunos de organizações que fornecem serviços educativos similares ou que são referenciais acadêmicos?
4. Como a organização mantém atuais os seus critérios(métodos) para medir a satisfação e acompanhar as necessidades e direções do serviço educativo?

CRITÉRIO 4 - Medição, análise e gerenciamento de conhecimento

Essa categoria examina como a organização seleciona, reúne, analisa e melhora os seus dados, informações e recursos de conhecimento.

4.1 Medição e análise da performance organizacional

Em tal item, descreve-se como a organização mede, analisa e melhora os dados de performance dos estudantes e os dados operacionais, em todos os níveis e em todas as partes da instituição. É necessário responder as perguntas conforme descritas nas letras A e B deste subitem:

A – Medição de performance

1. Como a organização coleta, seleciona, organiza dados e informações, inclusive os que se relacionam ao aprendizado dos estudantes, para definir a performance total da organização? Como tais dados são usados para apoiar as tomadas de decisões e as inovações na instituição?
2. Como é selecionado e garantido o uso efetivo dos principais dados comparativos, internos ou externos à comunidade acadêmica, para apoiar a tomada de decisões e as inovações?
3. Como o sistema de avaliação da performance da instituição se mantém atualizado, acompanhando as necessidades do serviço educacional e suas direções? Ainda, como a organização garante que o seu sistema de medição do desempenho é sensível às rápidas e inesperadas mudanças externas ou internas?

B – Análise da performance

1. Que análise a organização realiza para dar suporte à revisão de performance da alta direção, bem como ao planejamento estratégico da organização?
2. Como ela comunica os resultados das análises em nível organizacional/operacional, a força de trabalho, a fim de conseguir um eficiente apoio para a tomada de decisões?

4.2 Informações e gerenciamento de conhecimento

Aqui, descreve-se como a organização assegura a qualidade e a disponibilidade das informações necessárias a força de trabalho, aos alunos, às partes interessadas, aos fornecedores e parceiros. Relata-se ainda de que modo a organização constrói e gerencia seus bens de conhecimento. Para isso, é importante destacar:

A – Disponibilidade de dados e informações

1. Como são disponibilizados os dados e as informações importantes? Como se tornam acessíveis aos estudantes, partes interessadas, fornecedores ou parceiros?
2. Como a organização assegura que o hardware (conjunto de componentes físicos de um computador) e o software (programa de um computador) são confiáveis e os usuários dignos de crédito?
3. Como são mantidos atualizados os mecanismos de dados e informações, incluindo os sistemas de software e hardware, conforme as necessidades do serviço educacional?

B – Conhecimento organizacional

1. Como a organização gerencia seu conhecimento para:
 - conseguir a coleta e a transferência de informações entre a faculdade e os empregados;
 - garantir a troca de informações relevantes entre estudantes, partes interessadas, fornecedores e parceiros;
 - identificar e trocar as melhores práticas.
3. Como a organização assegura as seguintes propriedades dos seus dados:

- integridade;
- prazo;
- credibilidade;
- segurança;
- precisão;
- discrição.

CRITÉRIO 5 - Enfoque na força de trabalho

A presente categoria examina como os sistemas de trabalho, o aprendizado e a motivação habilitam a força de trabalho a desenvolverem e utilizarem o seu completo potencial, em concordância com os objetivos e planos de ação totais da organização. Também analisa os esforços da instituição, no intuito de construir e manter um ambiente de trabalho e um ritmo de performance excelentes para o crescimento pessoal e organizacional.

5.1 Sistemas de trabalho

Nesse item, descreve-se como os trabalhos e serviços (responsabilidades, autoridades e tarefas dos indivíduos), especialmente a compensação, a progressão de carreira e os estímulos no trabalho habilitam a força de trabalho e a instituição em geral para alcançarem um bom desempenho. Aqui, responde-se:

A – Organização e gerenciamento de trabalho

1. Como a instituição organiza e gerencia seus trabalhos e serviços no intuito de promover a cooperação, a iniciativa, a inovação, o estímulo e os valores peculiares à organização? Como é garantida a distribuição parcial dos níveis de habilidade e força de trabalho? Como a instituição dirige seus trabalhos para garantir agilidade e acompanhar as necessidades do serviço educacional?
2. De que maneira a organização capitaliza as diversas idéias, culturas e pensamentos dos empregados e das comunidades (de onde se originam os alunos ou para onde vão trabalhar) com as quais interage?
3. Como a organização assegura uma comunicação eficiente com os departamentos, serviços e locações?

B – Sistema de gerenciamento de performance da força de trabalho

1. Como o sistema que gerencia o desempenho dos empregados da organização apóia o trabalho de alta performance, bem como enfoca os estudantes e partes interessadas? Como ele reconhece, incentiva e recompensa o bom desempenho, inclusive dos estudantes e partes interessadas?

C – Contratação e progresso na carreira

1. De que maneira a organização identifica as características e habilidades necessárias aos empregados?
2. Como ela os recruta, contrata e mantém? Como a organização garante que os diversos valores, modos de pensar e agir da força de trabalho correspondem aos da comunidade contratante?
3. Como a instituição consegue um bom planejamento de sucessão da alta direção e das posições de supervisão? Como gerencia uma efetiva progressão na carreira para toda a força de trabalho, em toda a organização? De que modo assegura que eles estão apropriadamente licenciados e certificados?

5.2 Motivação e aprendizado da força de trabalho

Em tal item, apresenta-se como a educação, os treinamentos e o conseqüente desenvolvimento das habilidades e capacidades dos empregados favorecem o alcance dos objetivos totais da organização, contribuindo para sua alta performance. Para isso, responde-se:

A – Educação, treinamento e desenvolvimento da força de trabalho

1. Como a educação e o treinamento da força de trabalho contribuem para a realização dos planos de ação da instituição? De que modo a educação e o treinamento lidam com as necessidades relacionadas à avaliação da performance organizacional, à sua melhoria e às mudanças tecnológicas? Que enfoque é dado à educação para que se equilibrem os objetivos da organização com as necessidades de aprendizado e progresso na carreira da força de trabalho?
2. Como a educação e o treinamento da força de trabalho estão posicionados em relação à orientação, à diversidade, a práticas éticas e ao desenvolvimento de lideranças entre os novos empregados?
3. Como a organização estimula o comprometimento e a conseqüente inserção da sua força de trabalho nas necessidades de educação e treinamento?
4. De que maneira a organização transmite a educação e o treinamento? Em relação a isso, como são usados os métodos formal e informal de transmissão de conhecimentos?
5. Como a organização estimula e reforça o uso de novos conhecimentos e habilidades no trabalho?
6. Como a organização avalia a efetividade da educação e dos treinamentos, levando em conta o desempenho individual e organizacional?

B – Desenvolvimento da carreira e motivação

1. Como a instituição motiva a força de trabalho a desenvolver e utilizar, completamente, seus potenciais? Como os mecanismos informais e formais de transmissão de conhecimentos ajudam a força de trabalho a ligarem seus objetivos de aprendizado com o progresso pessoal na carreira? Como a alta direção e os supervisores contribuem para isso?

5.3 O bem-estar e a satisfação da força de trabalho

Aqui, descreve-se como a organização mantém um ambiente tranquilo de trabalho, contribuindo para o bem-estar, a satisfação e a motivação de toda a força de trabalho.

Para isso, verifica-se:

A – Ambiente de trabalho

1. Como a organização melhora as condições ergonômicas, de saúde e de segurança no local de trabalho? De que modo a força de trabalho contribui para essa melhoria? Como a organização mede tais fatores? Quais são as diferenças significativas de performance entre diferentes ambiente de trabalho?
2. Como a organização prepara o local de trabalho para os casos de emergência ou desastres?

B – Apoio e satisfação da força de trabalho

1. Como a organização determina os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação da força de trabalho? Como tais fatores são segmentados para as diversas forças de trabalho (categorias e tipos)?
2. Como a instituição apóia a força de trabalho através de benefícios e políticas,? Como tais políticas são organizadas a fim de suprirem as diferentes necessidades dos diversos grupos de trabalhadores?
3. Que critérios de avaliação são usados para medir a satisfação, o bem-estar e a motivação da força de trabalho? Tais métodos diferem conforme as situações e as diferentes categorias de trabalhadores? De que modo são usados indicadores como atrasos, ausências, queixas e (in)produtividade do força de trabalho para avaliar e melhorar o bem-estar, a satisfação e a motivação dela?
4. Como a instituição se baseia na avaliação da performance para identificar as prioridades relacionadas com o ambiente de trabalho e o apoio a força de trabalho.

CRITÉRIO 6 – Gerenciamento de processos

Essa categoria examina os principais aspectos do processo de gerenciamento da organização, especialmente quanto a programas educativos centrados no aprendizado; ofertas e serviços direcionados ao estudante, as partes interessadas e o valor da organização.

6.1 Processos centrados no aprendizado

Em tal item, descreve-se como a organização identifica e gerencia os seus principais processos a fim de criar valores e maximizar o aprendizado e o sucesso do estudante. As respostas devem incluir:

A – Processos centrados no aprendizado

1. Como a instituição determina os processos centrados no aprendizado? Quais são os que transmitem os programas educacionais e os serviços ao estudante? Como tais processos agregam valor à organização, aos estudantes e às outras partes interessadas? Como eles tratam as necessidades educacionais, de bem-estar e desenvolvimento do estudante e maximizam o sucesso do mesmo?
2. Como a instituição determina as exigências do processo centrado no aprendizado, levando em conta os interesses dos estudantes, da força de trabalho, dos parceiros, fornecedores e outras partes interessadas? Quais são as exigências decisivas desses processos? Como a organização assegura que a força de trabalho estão preparados para bem transmitir os mesmos? Como ela antecipa e prepara-se para as diferenças individuais quanto a notas e estilos de aprendizado? De que modo essas diferenças são traduzidas em processos que engajem os alunos em um aprendizado ativo?
3. Como a organização elabora os processos educativos com o fim de alcançar as diferentes exigências da demanda? Como a nova tecnologia é incorporada a esses processos? Como eles permanecem atualizados, conformes às mudanças de ofertas educacionais que surgem com o tempo? Como a organização trata o relacionamento e a seqüência de conteúdos em uma disciplina ou entre diferentes disciplinas?
4. Quais são os medidores e indicadores chaves usados no controle e melhoria dos programas centrados no aprendizado? Como a operação diária dos mesmos garante suprir suas exigências chaves? Quais são as medidas internas da organização usadas com o objetivo de gerenciamento dos processos de aprendizado? Como os alunos, partes interessadas e a força de trabalho contribuem para tal objetivo?
5. Como a instituição melhora os seus processos centrados no aprendizado, a fim de maximizar o sucesso do estudante, dos programas de ensino, das ofertas e serviços, mantendo-os atualizados conforme as necessidades e direções educacionais? Como as melhorias alcançadas são compartilhadas com outras organizações?

6.2 Processos de apoio

Nesse item, observa-se como a organização gerencia os processos de apoio aos programas centrados no aprendizado.

A – Processos de apoio

1. Como a organização determina os processos que irão apoiar seus programas educacionais e quais são eles?
2. De que modo a instituição elege as exigências decisivas de tais processos de apoio, levando em consideração as necessidades e contribuições da força de trabalho, dos alunos, dos parceiros e fornecedores e de outras partes interessadas, e quais são elas?
3. Como os programas são elaborados a fim de suprirem as principais exigências? As novas tecnologias, a mudança temporal, a produtividade, os controles de custo e outros fatores de eficiência são levados em conta na elaboração destes programas?

4. Quais são os indicadores de avaliação usados para controlar e melhorar os processos de apoio da organização? Como o desempenho diário dos processos de apoio garante suprir as exigências de performance?
5. Como a organização minimiza custos associados a inspeções, testes ou auditorias de performance e ainda de que modo se previne contra erros e repetições de trabalhos?
6. De que maneira a instituição melhora seus processos de apoio para conseguir uma melhor performance, garantir estabilidade, mantendo-os atualizados com as necessidades e direções organizacionais?

CRITÉRIO 7 - Resultados da performance organizacional

Tal categoria analisa a performance e a melhoria da organização em áreas-chave; os resultados de aprendizagem dos alunos e resultados das partes interessadas; os resultados orçamentários, financeiros e de performance de mercado; a atuação da força de trabalho; o desempenho operacional, administrativo e de responsabilidade social. Também serve para verificar os níveis de performance em comparação com os dos concorrentes e organizações de referência.

7.1 Resultados de aprendizado do aluno

Aqui, resume-se os principais resultados de aprendizado, classificando-os por estudantes e segmentos de mercado. Ainda inclui-se, em relação a isso, os dados comparativos entre a organização e seus concorrentes.

Para tanto, deve-se fornecer os seguintes dados:

A – Resultados de aprendizados dos alunos

1. Quais são os níveis atuais e tendências de melhoras, dadas a partir das avaliações, quanto ao aprendizado do aluno? Como esses resultados se comparam com os dados das escolas concorrentes?

7.2 Resultados focados no estudante e nas partes interessadas

Nesse item, resume-se os resultados, especialmente os que se referem à satisfação dos estudantes e partes interessadas, que devem estar separados por segmentos de alunos, grupos e mercados, incluindo os dados comparativos apropriados.

A – Resultados com foco no estudante e nas partes interessadas

1. Segundo os indicadores de avaliação da organização, quais são os níveis e as tendências atuais em relação à satisfação dos seus alunos e de suas partes interessadas, e, além disso, como estes se comparam? em relação as escolas concorrentes?
2. Ainda conforme os indicadores de avaliação, quais são as tendências quanto a valores-chave, como persistência e indicadores positivos, que dizem respeito ao relacionamento dos alunos e das partes interessadas?

7.3 Resultados orçamentários, financeiros e de mercado

Abrevia-se, aqui, os resultados de performance de mercado, de finanças e de orçamento, organizados por segmentos e apresentados a partir de dados apropriados.

A – Resultados financeiros, orçamentários e de mercado

1. Quais são os níveis e tendências atuais nas medições da performance financeira e orçamentária da organização, inclusive em relação à contenção de custos?
2. Ainda, quais são os níveis e tendências atuais nas medições de indicadores-chave de performance de mercado, incluindo os novos mercados?

7.4 Resultados da força de trabalho

Nesse item, resume-se os principais resultados relativos a força de trabalho da organização. Deve-se incluir aqui o desempenho do sistema de trabalho e aprendizado, o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho. Os resultados, a partir de dados apropriados, devem também estar separados por segmentos, considerando a diversidade da força de trabalho e as diferentes categorias que fazem parte desta força.

A – Resultados relativos a força de trabalho

1. Quais são os níveis e tendências dos indicadores de avaliação quanto a performance e eficácia/efetividade do sistema de trabalho?
2. Quais são os níveis e tendências das medições-chave quanto ao desenvolvimento e ao aprendizado da força de trabalho?
3. Ainda conforme a avaliação da organização, quais são os indicadores de satisfação (ou não) e bem-estar (ou não) da força de trabalho?

7.5 Resultados de eficiência e eficácia organizacional

Aqui, apresenta-se os resultados relevantes sobre a performance operacional da empresa que contribuem para facilitar um maior aprendizado e atingir uma alta eficiência organizacional. Os dados apropriados também devem estar separados por alunos e mercados. Incluir dados comparativos apropriados.

A – Resultados de eficiência organizacional

1. Quais são os níveis e tendências atuais nos indicadores de performance operacional da instituição quanto aos processos ligados ao aprendizado, especialmente a capacidade da escola em melhorar o desempenho, o desenvolvimento e o relacionamento dos alunos, como também a eficiência dos parceiros e fornecedores.
2. Quais são os níveis e tendências, segundo os indicadores da organização, no que diz respeito à performance operacional dos principais processos de apoio? Inclui-se aqui, principalmente, a produtividade e o desempenho de parceiros e fornecedores.
3. Quais são os resultados da instituição referentes à realização de estratégias e planos de ação?

7.6 Resultados de responsabilidade social e de administração

Resume-se, em tal item, os resultados de responsabilidade social e de administração da organização, incluindo evidências quanto à contabilidade fiscal, ao comportamento ético, ao consentimento legal e à cidadania organizacional.

A – Resultados de responsabilidade social e de administração:

1. Quais são as descobertas atuais da organização quanto aos indicadores de contabilidade fiscal, internas e externas?
2. Quais são os indicadores em relação ao comportamento ético da administração e à confiança devota a ela pelas partes interessadas?
3. Quais são os dados estatísticos relativos à exigência legal e à regulamentação?
4. Quais são os indicadores de cidadania da organização em apoio às suas comunidades-chave?

ANEXO 2 - Entrevista de Levantamento das Práticas de Gestão do CASM

Critérios de 1 a 6.

1 Liderança

1 Quais são as partes interessadas na organização?

2 como são identificadas e atendidas as principais necessidades das partes interessadas?

3 Como a alta administração demonstra o seu comprometimento/interage com todas as partes interessadas? Incluir atuação da liderança na comunidade.

4 Como a alta administração promove o comprometimento das partes interessadas com as melhorias?

5 Como são divulgados a todas as partes interessadas os preceitos, metas e expectativas de performance da organização? Como é assegurado o entendimento pelas partes e *feedback*?

6 Como a liderança cria um ambiente de força, inovação, segurança e equidade aos alunos? Como facilita a aprendizagem/ crescimento da organização a partir de um comportamento ético e legal?

7 Como é avaliada a performance da escola (critérios de avaliação)? Metas internas(desempenho), concorrência e organizações comparáveis? Utilizam a avaliação para melhorar a performance ou efetuar mudanças?

8 Como a liderança trata as inovações, estabelece as prioridades e mantém o alinhamento da organização?

9 Como a liderança é avaliada? Como utilizam os resultados da avaliação para melhorar a performance da organização?

10 Como são direcionados os impactos da atuação da escola perante a comunidade? Como são atendidas as medidas legais e de segurança? Como são medidos os riscos associados aos programas ofertados? Existe previsão de problemas e que ações são tomadas?

11 Como é assegurado o comportamento ético da alta administração e dos parceiros? Quais os principais processos usados para monitorá-los?

12 A escola identifica as suas comunidades mais importantes, como as apóia e fortalece? A força de trabalho contribui para melhoria das comunidades/áreas que necessitam de apoio?

2 Planejamento estratégico

1 A visão, missão, valores estão estabelecidos? Quando foi a última revisão? Periodicidade de atualização? Estes servem de guia para as atividades da escola?

2 Como é elaborado o planejamento estratégico? Quem participa da elaboração? Como é gerenciada a inovação?

3 As estratégias estabelecidas são genéricas ou específicas (Alunos, Pais, Professores e funcionários, comunidade... ? Exemplos:

4 As estratégias são desdobradas em planos de ação?

5 Existem objetivos e metas alinhados com as estratégias? Responsáveis?

6 Existem controles e avaliação sobre a execução das metas/objetivos?

7 Como são comunicadas as estratégias/metad... aos interessados?

8 Os serviços de educação são prestados diretamente pela escola? Existem empresas terceirizadas, quais serviços?

9 Existem parcerias, quais?

10 Existem estratégias específicas para o aprendizado dos alunos?

3 O estudante, as partes interessadas e o mercado

1 Como a escola identifica novos mercados?

2 Como segmenta o seu mercado? Área de abrangência x escolas concorrentes?

3 Como a escola identifica as necessidades dos seus alunos? Pais? Força de trabalho? Comunidade/Governo/Entidade mantenedora? E como estabelece as prioridades? Ação pró-ativa?

4 Como a escola atende tais necessidades?

5 Como a escola identifica/atende novas necessidades de seus alunos?

6 Como a escola se relaciona com os alunos? Com as partes interessadas? A escola realiza marketing institucional? Relações públicas?

7 Quais os canais de comunicação com os alunos e partes interessadas? (reclamações, sugestões, é medido o tempo de resposta? Existem registros?

8 Realiza ou utiliza dados de pesquisa? Exemplos e Frequência?

9 Como a escola verifica o nível de satisfação e/ou insatisfação referentes aos seus serviços? Aluno? Pais? Mercado (empresas empregadoras)? Comunidade/sociedade?

10 Uso da página da escola para relacionamento com as partes interessadas? Responsável? Atualização?

11 Como é avaliado o aprendizado (desempenho) do aluno, como estão aprendendo e assimilando o conteúdo?

12 Existem controles dos índices de reprovação por disciplina, ano letivo e evasão escolar? Como é realizado?

4 Medição, análise e gerenciamento do conhecimento

- 1 O sistema de informações na escola é informatizado? As correspondências (uso de e-mail)? A divulgação das notas? A matrícula?
- 2 O uso de equipamentos de informática possui adequada manutenção (anti-vírus), cópias de segurança?
- 3 A escola possui registros atualizados dos seus alunos?
- 4 Possui banco de dados de empresas para estágios e ofertas de trabalho?
- 5 Possui e mantém atualizado um banco de dados sobre ex-alunos? As informações/sugestões são usadas para o Planejamento Estratégico e revisão da performance da alta direção?
- 6 Como são mantidos e atualizados o software e o hardware do serviço educacional? Como a organização assegura que são confiáveis e os usuários dignos de crédito?
- 7 Como a escola assegura a integridade, prazo, credibilidade, segurança, precisão e discricção dos seus dados?
- 8 Que informações a escola busca junto aos alunos e partes interessadas para revisão de sua performance? Acompanha a rapidez das mudanças?
- 9 Como as informações são compartilhadas?
- 10 Como a instituição melhora os seus processos centrados no aprendizado, a fim de maximizar o sucesso do estudante, mantendo-os atualizados com as necessidades educacionais? Como as melhorias são compartilhadas com outras organizações?

5 Enfoque na força de trabalho (Gestão de Pessoas)

- 1 Como é o sistema de seleção e contratação de pessoal?
- 2 As funções de cada profissional da força de trabalho estão descritas? Qual documento? São de conhecimento dos mesmos?
- 3 Existe plano de carreira? Política salarial? Quem determina? Periodicidade de revisão? São oferecidos benefícios como vale-transporte e vale-refeição?
- 4 A escola possui refeitório? Área de lazer?
- 5 Quais são os incentivos por assiduidade e/ou produtividade?
- 6 Como está organizado o sistema de trabalho (equipes) ? Como busca o comprometimento com os resultados?
- 7 Tem equipes multifuncionais? Como estão estruturadas?
- 8 Como são solucionados os problemas na escola? Qual o grau de autonomia do profissional para a solução de problemas?
- 9 Existe avaliação do desempenho dos profissionais da escola? Qual o método?

10 Como a escola verifica o nível de satisfação dos seus profissionais e estabelece as prioridades?

11 Como a escola estimula e reforça o uso de novos conhecimentos/tecnologias e habilidades no trabalho, em especial na sala de aula?

12 Como a escola avalia a efetividade da educação, da qualificação, considerando-se o desempenho individual e da força de trabalho? Ex. capacitação em nível de mestrado/doutorado? O MEC avalia a efetividade da educação na organização?

6 Gerenciamento de processos

- Processos centrados no aprendizado

1 Como a escola identifica e gerencia os seus principais processos a fim de criar/adicionar valor e maximizar o aprendizado do estudante?

2 Como os principais processos agregam valor à organização, aos estudantes e às outras partes interessadas?

3 Como eles tratam as necessidades educacionais, de bem-estar e desenvolvimento do estudante e maximizam o sucesso do mesmo?

4 Quais são as exigências do processo centrado no aprendizado, considerando-se todas as partes interessadas?

5 Como a organização assegura que a força de trabalho está preparada para bem transmitir os processos centrados no aprendizado?

6 Como a escola se antecipa e procura atender as diferenças individuais quanto a notas e estilos de aprendizado? De que modo essas diferenças são traduzidas em processos que engajem os alunos em um aprendizado ativo?

7 Como a organização elabora os processos educativos com o fim de alcançar as diferentes exigências da demanda?

8 Como a nova tecnologia é incorporada a esses processos? Como eles permanecem atualizados, conformes às mudanças de ofertas educacionais que surgem com o tempo? Como a organização trata o relacionamento e a seqüência de conteúdos em uma disciplina ou entre diferentes disciplinas?

9 Como são gerenciados os processos centrados no aprendizado? Quais são os critérios de avaliação usados no controle e melhoria dos programas? Como os alunos, partes interessadas e a força de trabalho contribuem para tal objetivo?

10 Como a instituição melhora os seus processos centrados no aprendizado, a fim de maximizar o sucesso do estudante, dos programas de ensino, das ofertas e serviços, mantendo-os atualizados conforme as necessidades e direções educacionais? Como as melhorias alcançadas são compartilhadas com outras organizações?

- Processos de apoio aos processos de aprendizado

1 Como a organização determina os processos que irão apoiar seus programas educacionais e quais são eles? Como estabelece prioridades? Considera as necessidades e contribuições das partes interessadas? Quais partes?

2 Como os programas são elaborados a fim de suprirem as principais exigências? As novas tecnologias, as mudanças, a produtividade, os controles de custo e outros fatores de eficiência são levados em conta na elaboração destes programas?

3 Quais são os indicadores de avaliação usados para controlar e melhorar os processos de apoio da organização? Como o desempenho diário dos processos de apoio garante suprir as exigências de performance?

4 Como a organização minimiza custos associados a inspeções, testes ou auditorias de performance e ainda de que modo se previne contra erros e repetições de trabalhos?

5 De que maneira a instituição melhora seus processos de apoio para conseguir uma melhor performance, garantir estabilidade, mantendo-os atualizados com as necessidades e direções organizacionais?