



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Gestão Educacional: um instrumento de avaliação para o segmento educação

Heloisa Amaral de Souza, helo.souza@terra.com.br, STPRJ

Marlene Jesus Soares Bezerra, marlene.bezerra@uol.com.br, Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro/ UNIABEU

Uma universidade consciente de sua responsabilidade social deve procurar meios de satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas que dela participam. Esta é uma das premissas básicas para o sucesso ou sobrevivência de qualquer instituição de ensino, quer seja do setor privado ou público. Sua eficácia depende, preponderantemente, de sua interação com o meio no qual está inserida, da integração existente entre seu corpo docente e sua estrutura organizacional, da interação com seus discentes e, acima de tudo, do seu empenho em bem ensinar. É partindo dessa reflexão que o presente trabalho traz em seu escopo dois objetivos principais: o primeiro é desenvolver uma reflexão sobre a importância da avaliação contínua da gestão educacional, a fim de permitir que a Instituição cresça, se fortaleça e sobreviva. O segundo objetivo deste trabalho, é apresentar um instrumento de avaliação da gestão educacional, baseado nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que possui como parâmetro de avaliação as áreas de liderança, estratégia e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados da organização. Esses critérios são aceitos internacionalmente como um conjunto de boas práticas de gestão que podem levar uma organização a um excelente desempenho.

1 – Introdução

O diretor de uma unidade educacional necessita freqüentemente de informações precisas e atualizadas sobre o que está ocorrendo em sua administração em determinado momento, sob diferentes aspectos, para uma tomada de decisão eficaz e eficiente. Segundo MENDES (1987), os líderes educacionais precisam compreender que toda ação eficaz – sobretudo no mundo de hoje – é, antes de tudo, a ação que muda a consciência: a própria e a dos outros. Eles precisam mover-se dentro da sociedade e fazer com que os outros se movam com uma larga consciência de suas significações, de seus impedimentos e, sobretudo, de suas possibilidades.

Os estudiosos, visionários, dizem que a tendência deste milênio será a valorização da educação. Assim sendo, trabalhar melhor a educação passa a ter um fim social; ou seja, esta deverá ser capaz de moldar a sociedade, impulsionar a economia, e formar cidadãos críticos, conscientes de seu papel enquanto atores da transformação social.

Sendo a universidade a mola propulsora dessa transformação social, para se ter um verdadeiro sistema educacional, é necessário fazer um balanço daquilo que se é, o que se pretende buscar, reavaliar barreiras em cada contexto em que estiver situada, enfim, fazer com que a visão de mundo mude de acordo com aquilo que se quer alcançar através da auto-reflexão, impulsionada pela avaliação contínua da prática do gestor educacional.

Após pesquisa, desenvolvida com gestores de 25 escolas públicas e privadas do estado do Rio de Janeiro, durante o ano de 2001, chegou-se a conclusão de que a excelência do desempenho ainda está distante dos gestores educacionais, e aqui por gestores educacionais entende-se toda e qualquer forma de gestão educacional, incluindo desde a escola até a



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



universidade, por conta de não possuírem a cultura de avaliação, resultados de indicadores, atingimento de metas, além da ausência real de uma cobrança por parte de seus clientes (representados pelos alunos). Além disso, constatou-se a ausência de um instrumento formal de avaliação das práticas gerenciais que contribuíssem para a melhoria contínua da Instituição. Foi com base nessa ausência, que optou-se por testar a adequação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), ao segmento Educação, com vistas a elaboração de um instrumento de avaliação das práticas de gerenciamento do gestor educacional.

2 – Os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

O quadro abaixo mostra os Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, os itens que o compõe e alguns exemplos de indicadores.

CRITÉRIOS	ITENS	EXEMPLOS DE RESULTADOS DE INDICADORES
Liderança	<ul style="list-style-type: none">- Sistema de liderança- Cultura de excelência- Análise crítica do desempenho global	<ul style="list-style-type: none">- Índice de satisfação com a liderança- Frequência da liderança nas reuniões de análises críticas- Índices de projetos concluídos- Índice de participação dos pais em reunião
Estratégias e planos	<ul style="list-style-type: none">- Formulação das estratégias- Operacionalização das estratégias- Planejamento da medição do desempenho global	<ul style="list-style-type: none">- Número de projetos constantes dos planos estratégicos- Relação entre o número de realinhamentos nas estratégias versus realinhamento nos planos de ação- Eficiência operacional- Índice de satisfação global da escola
Clientes e Sociedade	<ul style="list-style-type: none">- Imagem e conhecimento de mercado- Relacionamento com clientes- Interação com a sociedade	<ul style="list-style-type: none">- Índice de satisfação dos clientes- Índice de fidelidade/retenção dos alunos- Índice de reclamações- Número de alunos/número de colaboradores- Imagem junto à comunidade- Ações relativas ao meio ambiente
Informações e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none">- Gestão das informações da organização- Gestão das informações comparativas- Desenvolvimento do capital intelectual	<ul style="list-style-type: none">- Número de reuniões para divulgação de informações- Número de circulares- Índice de comparação da aprovação e reprovação com outras escolas- Disponibilidade da rede de informática- Índice de conformidade com a prática pedagógica- Índice de investimentos em inovação tecnológica
	<ul style="list-style-type: none">- Sistemas de trabalho- Capacitação e desenvolvimento das	<ul style="list-style-type: none">- Absenteísmo- Rotatividade- Índices de sugestões



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Pessoas	peçoas - Qualidade de vida	- H.H treinamento - Índice de remuneração e reconhecimento - Nível de adequação do perfil profissional - Clima organizacional
Processos	- Gestão de processos relativos ao produto - Gestão de processos de apoio - Gestão de processos relativos aos fornecedores - Gestão financeira	- Índice de produtividade - Número de acesso à sala de leitura - Tempo médio de atendimento de solicitações de serviços internos - Nível de qualificação dos fornecedores - Relação entre os recursos planejados (orçados) e executados

3 – A utilização dos critérios de excelência como um instrumento de avaliação

O instrumento de avaliação proposto neste trabalho é considerado uma valiosa ferramenta de diagnóstico e avaliação, não apenas para auxiliar no diagnóstico da situação atual de uma organização com vistas a fazer as mudanças necessárias, mas também como meio de monitorar o progresso, uma vez que essa estratégia tenha sido implementada.

Um conjunto de critérios de excelência adaptados para a educação requer uma explanação sobre como muitos e importantes conceitos educacionais são realçados através deles. O conceito de excelência construído a partir dos critérios é demonstrado no conceito maior de valor agregado, que é a melhoria ano a ano nas principais medidas e/ou indicadores do desempenho global da escola. A adaptação dos critérios, também oferece clara liderança relacionada ao valor agregado em todo desempenho relativo a escolas similares e/ou referenciais de excelência apropriados. Além disso, enfoca principalmente as estratégias de ensino/aprendizagem, fornecendo a mesma possibilidade para as escolas/universidades desprovidas de recursos ou cujos alunos apresentam diferentes níveis de preparação e/ou capacidades.

Outro benefício dessa adaptação, refere-se a oportunidade para a busca do conhecimento sobre novas experiências de aprendizagem e também permite o relato de seus resultados práticos, oferecendo estímulo para criar e expandir o conhecimento sobre práticas de ensino e aprendizagem de sucesso em uma vasta gama de escolas/universidades. Isso significa que a escola/universidade deve ver a si mesma como um instrumento de influência para o desenvolvimento da comunidade e buscar entender e otimizar sua influência, guiada por uma estratégia de avaliação efetiva.

Segundo o Baldrige National Quality Program, (2001), a aplicação dos critérios à educação objetiva:

“a busca da excelência na liderança, ao planejamento estratégico, ao conhecimento do aluno e do mercado, à informação e análise do desempenho, à gestão de pessoas envolvidas no trabalho, à gestão de processos, melhoria contínua, participação e desenvolvimento de parcerias, responsabilidade e espírito cívico, gestão sustentada



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



em fatos, capacidade de respostas rápidas, orientação para resultados, de modo que a mudança de comportamento desejada chegue ao nível de excelência”.¹

Tal modelo, baseado nos princípios e conceitos considerados como o estado da arte no que diz respeito à gestão das organizações, descreve os elementos fundamentais para compor um sistema eficiente e eficaz. Esses elementos, traduzidos nos critérios de excelência, têm a sua principal sustentação na direção da escola, segundo sua condição de liderança e na participação das comunidades internas e externas. Os critérios apresentados devem ser, antes e acima de tudo, considerados como uma oportunidade para que a criatividade prevaleça nas iniciativas de mudança, devendo estas características serem resultantes do próprio esforço da escola/universidade na busca da excelência, respeitadas suas particularidades e prioridades.

Acreditamos que o modelo de excelência baseado nos critérios do PNQ é fundamental para o sucesso da organização.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001),

“os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de ‘classe mundial’. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. É importante esclarecer que, utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar uma auto-avaliação”.

4 – Pesquisa Bibliográfica

Nesta fase realizou-se uma revisão na literatura existente sobre o assunto, em especial, a dissertação de mestrado e a tese de doutorado de NEVES (1993 e 1999, respectivamente), autores tais como os já citados ROLIM (1999), PEREIRA (1999) e SOUZA (2000), sites na Internet do INEP, IBGE, MEC e Nova Escola, além de apostilas de FARIAS FILHO (2001), GOMES (2000) e a FPNQ (2001).

Os temas enfocados foram, basicamente, metodologia de avaliação (diagnósticos, auto-avaliação e autodiagnóstico) e desenvolvimento de instrumentos (questionários, e formulário). Além desse levantamento, procurou-se agregar o conhecimento disponível sobre os conceitos básicos e gerais da Gestão pela Excelência e específicos do segmento Educação.

5 – Desenvolvimento do instrumento: estabelecimento do modelo de construção

Para construir o instrumento foi necessário, inicialmente, o estabelecimento de bases sólidas para a fundamentação; trabalhar um modelo de construção, já teoricamente conceituado, que servisse como referencial para confecção das questões que constituiriam o formulário. Era importante, também, que esse modelo de construção tivesse características que possibilitassem a confirmação do instrumento.

A escolha de um modelo de construção para o desenvolvimento do instrumento de avaliação, que irá colher dados para análises posteriores, deve ser feita de forma que

¹ Baldrige National Quality Program – Sistema de avaliação da qualidade americano.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



contemple os indicadores de desempenho consensualmente mais importantes e, principalmente, mais usados e aceitos pelas diversas organizações a que se destinam.

Uma organização que executa continuamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho.

De acordo com NEVES (1993), “a escolha deste modelo de construção para o instrumento de avaliação está baseado no que se constitui como as boas práticas de gestão”.

Os fundamentos da excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ-2001 e que foram utilizados na construção do instrumento são os seguintes:

Gestão Centrada nos Clientes

A gestão centrada nos clientes é um conceito estratégico, voltado para a retenção e conquista de clientes, onde o cliente julga a qualidade dos produtos e serviços, onde é percebida a sua satisfação, determinadas suas preferências, procurando-se garantir sua fidelidade à marca, ao produto ou à organização.

O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização.

Foco nos Resultados

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que refletem, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesse de todas as partes interessadas.

A organização tem que valorizar o processo de comunicação eficaz, para que todos entendam as estratégias, metas e planos da organização e comparar seus resultados com os de referenciais de excelência.

Comprometimento da Alta Direção

A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em desenvolver um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-os com resultados.

Espera-se da alta direção uma liderança visionária, compartilhada, um sistema baseado em valores claros, o envolvimento pessoal, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica e sustentada.

Por meio do seu comportamento ético, das suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e da sua capacidade de estimular a motivação nas pessoas, a alta direção serve de exemplo para todos, procurando desenvolver o sistema de liderança em todos os níveis da organização.

Responsabilidade Social



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Por outro lado, é também o exercício da sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão do papel da organização no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

A organização cidadã, em relação à segurança e à saúde pública e proteção ambiental, prevê os impactos adversos que podem decorrer das instalações, de seus impactos sobre a sociedade e o meio ambiente.

O exercício da cidadania pressupõe a liderança e o apoio de interesses sociais.

A postura da organização é pró-ativa em relação às demandas e aos fatos e não se restringe ao mero cumprimento de leis e à solução de problemas apontados pela comunidade.

A organização deve estimular os colaboradores a buscarem atividades voltadas para o desenvolvimento da sociedade.

Valorização das Pessoas

O sucesso das organizações depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação de sua força de trabalho.

A participação dos colaboradores em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em consideração as diferentes necessidades que, uma vez identificadas, são utilizados na definição das estratégias.

Visão de Futuro de Longo Alcance

A busca da excelência do desempenho requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.

É essencial para o sucesso de uma organização, a longo prazo, se antecipar às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e aos anseios da sociedade

A organização ágil e flexível revisa periodicamente sua visão de futuro e suas estratégias.

Gestão Baseada em Processos e Informações

A identificação e a análise de todos os processos são fundamentais para o desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho.

A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores. A constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles ajuda a desenvolver o pensamento sistêmico na organização.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, clientes, mercados, produtos, processos, fornecedores, sociedade e ou aspectos financeiros.

O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.

Um sistema estruturado de informação desenvolve métodos de comparação de práticas e de análise crítica, introduz inovações ou melhorias de forma mais rápida e toma decisões mais eficazes.

Ação Pró-ativa e Resposta Rápida

São necessários ciclos cada vez menores de introdução de novos produtos no mercado. A rápida alteração nas estratégias, decorrentes de cenários em mudança, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas também são fundamentais.

Um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade do cliente é a pró-atividade, que possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas.

Por outro lado, a resposta rápida significa a simplificação dos processos de trabalho, é um dos principais indicadores de desempenho.

Aprendizado Contínuo

O atingimento de níveis mais altos de desempenho requer uma atenção permanente ao aprendizado. Os mecanismos de avaliação e melhoria ou inovação de produtos, de processos relativos aos produtos e de processos de gestão são essenciais para o desenvolvimento da organização.

Os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado. As melhorias contínuas implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização e que influenciam na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira.

6 – O modelo proposto

A partir do levantamento feito nas escolas pesquisas, através de questionários e entrevistas, chegou-se a elaboração do seguinte modelo como um instrumento de avaliação da gestão educacional, a partir da adaptação dos critérios do PNQ:

I - DEFINIÇÃO DE PERFIL



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Refere-se ao resumo das principais atividades e setores da organização, seus produtos, seu porte, sua forma de atuação e composição acionária, seus mercados e áreas de atuação, seus clientes principais, a composição da força de trabalho, seus principais processos, equipamentos, tecnologias e instalações, seus principais fornecedores, sua visão de futuro, suas principais estratégias e planos de ação. O perfil serve para ajudar a compreender melhor quem é, o que faz e o que é importante e pertinente para a organização.

1 – HISTÓRICO

Nome da escola/universidade:

Natureza da escola/universidade:

Data da fundação:

Quantos turnos:

2 – INSTALAÇÕES

Número de alunos:

Número de unidades:

Endereço:

Tamanho da unidade:

3 – PRINCIPAIS PRODUTOS

Creche:

Educação infantil:

Ensino fundamental:

Ensino médio:

Ensino superior: (neste caso, considerar os diferentes tipos de cursos oferecidos pela universidade)

4 – FILOSOFIA DA ESCOLA/UNIVERSIDADE

Linha pedagógica:

Metodologia:

5 – PRINCIPAIS MERCADOS

6 – PRINCIPAIS PROCESSOS

8 – ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES

9 – EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIAS

10 – NECESSIDADES DOS CLIENTES

11 – FORNECEDORES E PARCEIROS

12 – ASPECTOS RELEVANTES

13 – CONCORRÊNCIA

14 – VANTAGEM COMPETITIVA

15 – MISSÃO

16 – VISÃO DE FUTURO

17 – CRENÇAS E VALORES

18 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (ORGANOGRAMA)



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



II - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

NÍVEIS DE ADERÊNCIA DAS QUESTÕES	
0% – Não existem evidências da questão em qualquer parte da escola, nem planejamento de ações para atendimento à questão.	20% – Existe planejamento das ações para atendimento à questão, algumas em início de execução de forma ainda não sistemática e sem avaliação de resultados.
40% – Existe planejamento das ações para atendimento à questão, algumas já executadas de forma não sistemática e com avaliação de resultados.	50% – Existe planejamento das ações, muitas já executadas e algumas já sistemáticas e com avaliação de resultados.
80% – Ações executadas de forma sistemática em quase toda a escola. Os resultados servem de subsídio para correção e validação ou padronização das ações.	100% – Ações executadas em toda a escola, de forma sistemática e padronizada. Os resultados obtidos servem como base para novos patamares e metas desafiadoras.

GERAL	0%	20%	40%	60%	80%	100%
1 - As lideranças buscam conhecimento sobre quais seriam as melhores práticas gerenciais?						
2 - O sistema funciona voltado para o cliente?						
3 - A escola possui um sistema de Gestão pela Qualidade total?						
4 - É definido claramente o que é qualidade na escola?						
5 - Todos os colaboradores entendem a política da qualidade?						
6 - A Gestão pela Qualidade Total foi decidida participativamente?						
7 - Os sistemas da Qualidade estão adequado ao tipo de produto e/ ou serviço da escola?						
8 - São medidos os sistemas da qualidade?						
9 - A alta direção compartilha a visão de futuro com os gestores de processos e colaboradores?						
10 - Existe relacionamento e comunicação entre os responsáveis por processos?						
11 - Todos entendem que o papel do gestor? Que é gerenciar um sistema com suas respectivas variáveis?						
12 - A alta direção é reconhecida como liderança visionária?						
13 - A escola tem o hábito de estudar as ameaças e oportunidades no mercado?						



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



14 - Os principais líderes da escola e a alta administração reúnem-se para tomada de decisão em consenso?						
15 - A visão de futuro da alta liderança está definida e é conhecida por todos os colaboradores da escola?						
16 - As diretrizes estratégicas estão definidas e são conhecidas por todos da organização?						
17 - Indicadores de ocorrências (financeiros) e de tendências (não financeiros) estão definidos para as principais unidades de negócio?						
18 - A organização tem um time estruturado de gestão integrada com planos cooperativos de ações de melhorias institucionais?						
19 - A escola tem um sistema estruturado de relacionamento com os clientes?						
20 - A escola tem um sistema estruturado de comunicação com os clientes?						
21 - As pessoas tem orgulho de pertencerem ao quadro da escola?						
22 - O fluxo das informações é conhecido por todos da escola?						
23 - Existe troca de informações com os colaboradores?						
24 - Existe um processo estruturado de marketing interno?						
25 - A cultura da escola é identificada por todos através de um conjunto de crenças e valores como referência comportamental: "Morada racional do homem"?						
26 - Todo gestor tem visão do negócio e que é responsável por gerenciar todas as variáveis do seu processo?						
27 - Está claro que o produto da escola é o projeto pedagógico também?						
28 - Os responsáveis pelo projeto político pedagógico sabem quais são as características que mostram o diferencial em comparação as outras escolas?						
29 - Os problemas são vistos como oportunidades de melhorias e são resolvidos dentro de um método de análise das causas e identificação de soluções por todos os envolvidos?						
30 - A escola tem uma política organizacional definida?						
31 - Os líderes têm demonstrado capacidade de administração da escola?						
32 - O processo decisório é ágil na estrutura organizacional?						
33 - A comunicação/informação funciona de forma ágil dentro da escola?						
34 - As relações entre as pessoas dentro da escola						



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



funcionam sem conflitos?						
35 - A escola possui um organograma atualizado?						
36 - As definições de autoridades estão claras para cada cargo?						
37 - As definições de responsabilidades estão claras para cada cargo?						
38 - Existe cooperação entre as áreas dentro da escola?						
39 - O planejamento organizacional, quando da sua elaboração, é realizado de forma integrada?						
40 - Existe na escola uma estrutura montada de mapeamento dos processos-chave?						
41 - Existe na escola uma estrutura montada de Gerência de Recursos Humanos?						
42 - Existe na escola uma estrutura montada de pesquisa e desenvolvimento de sistema de relacionamento e comunicação com os clientes?						
43 - Existe na escola uma estrutura montada de documentação e informação tecnológica?						
44 - O planejamento organizacional em nível estratégico é feito em médio prazo?						
45 - O planejamento organizacional em nível estratégico é feito em curto prazo?						
46 - O planejamento organizacional em nível estratégico é feito em longo prazo?						
47 - A escola está informatizada?						
48 - Existe um programa de capacitação de Recursos Humanos em nível de treinamento para todos os cargos/funções na organização de forma sistemática?						
49 - Existem diretrizes estratégicas estabelecidas de Visão de Futuro?						
50 - Existem diretrizes estratégicas estabelecidas de Missão?						
51 - Existem diretrizes estratégicas estabelecidas de Fatores Críticos de Sucesso?						
52 - Existem diretrizes estratégicas estabelecidas de Estratégias?						
53 - Existem diretrizes estratégicas estabelecidas de metas?						
54 - Existem diretrizes estratégicas estabelecidas de conjunto de crenças e valores?						
55 - A escola mensura o desempenho dos processos?						
56 - A escola mensura o desempenho das pessoas?						
57 - A escola conhece o programa e/ou filosofia de times de melhorias?						
58 - A escola conhece os programas e/ou filosofias						



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



do mapeamento de processos?						
59 - A escola conhece o programa e/ou filosofia da qualidade assegurada pelos fornecedores?						
60 - A escola conhece o programa e/ou filosofia do 5S?						
61 - A escola conhece o programa e/ou filosofia do PNQ?						
62 - A escola conhece o programa e/ou filosofia da qualidade, base de indicadores?						
63 - A escola tem seus processos mapeados?						
64 - O sistema para Qualidade está documentado?						
65 - A escola tem conhecimento da ISO 9000?						
66 - A ISO 9000 foi implantada na empresa?						
67 - A ISO 9000 está sendo implantada na empresa?						
68 - As normas são especificadas em função da satisfação do consumidor?						
69 - Há na escola uma área específica para elaboração, distribuição e atualização das normas internas?						
70 - O pessoal é treinado em cada nova norma?						
71 - Existe um programa de treinamento para conscientização quanto ao uso de normas?						
72 - A escola tem um sistema de comunicação para ouvir e atender às reclamações dos clientes?						
73 - A escola informa aos seus clientes acerca das características/desempenho do projeto pedagógico?						
74 - A escola informa aos seus clientes acerca das características/desempenho de outros serviços?						
75 - O atendimento prestado tem sido satisfatório para a clientela da escola?						
76 - O sistema de marketing tem atingido efetivamente os objetivos organizacionais com relação à clientela?						
77 - Existe um padrão de atendimento formalizado para o treinamento do pessoal da linha de frente?						
78 - Existe uma política de Recursos Humanos estruturada na escola?						
79 - Os subsistemas de Recrutamento e Seleção da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
80 - Os subsistemas do Departamento Pessoal da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
81 - Os subsistemas de Treinamento e						



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Desenvolvimento da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
82 - Os subsistemas de Serviço Social da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
83 - Os subsistemas de Benefício Social da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
84 - Os subsistemas de Medicina Ocupacional da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
85 - Os subsistemas de Engenharia de Segurança do trabalho da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
86 - Os subsistemas de alimentação (restaurante) da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
87 - Os subsistemas de Relações Sindicais da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
88 - Os subsistemas de Cargos e Salários da estrutura de Recursos Humanos já estão implantados?						
89 - Os colaboradores têm conhecimento da política de Recursos Humanos da escola?						
90 - A área de Recursos Humanos funciona de forma integrada com as demais áreas da escola?						
91 - A área de Recursos Humanos participa no Planejamento global da escola?						
92 - A relação empresa/sindicato é harmoniosa?						
93 - Existe um plano de sugestões dentro da escola?						
94 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui o ensino fundamental completo?						
95 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui o ensino fundamental incompleto?						
96 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui o ensino médio completo?						
97 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui o ensino médio incompleto?						
98 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui a educação profissional completa?						
99 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui a educação profissional incompleta?						
100 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui o 3ª grau completo?						
101 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui o 3ª grau incompleto?						
102 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui a Pós-Graduação – Especialização completa?						
103 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui a Pós-Graduação – Especialização						



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



incompleta?						
104 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui a Pós-Graduação – Mestrado completo?						
105 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possui a Pós-Graduação – Mestrado incompleto?						
106 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possuem a Pós-Graduação – Doutorado completo?						
107 - Qual o percentual das pessoas da sua escola que possuem a Pós-Graduação – Doutorado incompleto?						
108 - Existem índices de movimentação de pessoal (turn-over) na escola?						
109 - Existem mecanismos estruturados para ouvir a voz do cliente interno?						
110 - Sua escola está atualizada e envolvida no desenvolvimento da aprendizagem?						
111 - A escola se preocupa em manter-se atualizada e evoluir?						
112 - A escola está alerta às tendências no mercado e procura estudar o comportamento e as estratégias da concorrência?						
113 - A organização trabalha em clima de cooperação e de incentivo à participação?						
114 - As lideranças atuam como apoiadores e facilitadores das equipes, discutindo problemas em equipe e tomando decisões em conjunto?						
115 - Programas de incentivo, motivação e treinamento são utilizados?						
116 - O negócio, a missão da empresa são divulgados e conhecidos por todos?						
117 - O negócio, a missão, objetivos e os planos da escola são divulgados e conhecidos por todos?						
118 - Os colaboradores participam da sua formulação e se comprometem com eles?						
119 - Ao surgir um problema a postura é procurar “a causa raiz” ou querem logo achar um culpado?						
120 - Na escola ao se propor uma nova idéia ela é levada a sério devido ao seu “conteúdo” (o quê)?						
121 - Na escola ao se propor uma nova idéia ela é levada a sério dependendo “de quem a sugeriu”?						
122 - Ao desenvolver e aplicar um novo projeto a escola procura eliminar possíveis barreiras?						
123 - Ao desenvolver e aplicar um novo projeto a escola procura usar a força?						
124 - Na escola os colaboradores são estimulados pelos chefes a desenvolver a criatividade?						
125 - Na escola os colaboradores criativos são vistos como “potenciais de ameaças”?						
126 - A alta direção define participativamente a						



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



missão, visão, valores e/ou política da qualidade da escola?						
127 - Como foi feita a divulgação da missão, visão, valores?						
128 - A direção da escola estende a sua atuação de forma a obter benefícios pela mesma?						
129 - A direção troca experiências bem sucedidas com outras escolas?						
130 - Há indicadores de desempenho para avaliar os resultados do ensino?						
131 - Há indicadores de desempenho para avaliar os resultados administrativos?						
132 - Há indicadores de desempenho para avaliar a interação com a comunidade						
133 - A escola traça planos de ação corretiva?						
134 - A escola possui sistema que atenda as carências dos alunos? Qual o sistema e como funciona?						
135 - A escola elabora planejamento estratégico de forma participativa?						
136 - Há negociação do planejamento com a Secretaria de Educação?						
137 - A escola elabora planos anuais de metas?						
138 - As expectativas dos clientes são pesquisadas para se planejar as atividades educacionais?						
139 - Os clientes são ouvidos sobre desempenho e problemas dos cursos?						
140 - Existe um sistema de informação aos clientes no que tange ao desempenho das atividades educacionais?						
141 - As informações obtidas são utilizadas para a melhoria contínua?						
142 - Existe sistema de avaliação da satisfação do cliente?						
143 - Há avaliação das necessidades de treinamento dos docentes?						
144 - Há controle estatístico para perceber o desempenho da escola?						
145 - Existe mecanismo de divulgação interna das informações a partir dos dados coletados?						
146 - As informações são analisadas participativamente?						
147 - A escola busca referenciais externos?						
148 - Os dados da escola são avaliados frente a esses referenciais?						
149 - Há sistema de avaliação do desempenho dos colaboradores?						
150 - Ao se fixarem as metas leva-se em conta o número de colaboradores?						
151 - O planejamento de RH enfoca as necessidades						



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



de T&D de todos os colaboradores e estabelece prioridades?						
152 - A administração escolar possibilita a iniciativa própria com vistas à tomada de decisões?						
153 - Há integração dos docentes com novas tecnologias?						
154 - Há sistema de avaliação da satisfação dos colaboradores?						
155 - Os resultados da avaliação são discutidos com os colaboradores?						
156 - A escola desenvolve ações voltadas para a QVT?						
157 - A escola propõe mudanças de currículo à Secretaria de Educação?						
158 - A escola tem programas de cidadania?						
159 - A escola tem programas voltados para a qualidade?						
160 - Os resultados da escola são comparados com as outras escolas?						
161 - Os resultados da escola são comparados com os objetivos estabelecidos no planejamento?						

7 – Conclusão

O objetivo deste trabalho foi apresentar um instrumento de avaliação, com base nos Critérios de Excelência do PNQ – 2001, para ser utilizado como referência de um modelo de gestão nas instituições de ensino, com vistas a verificar os resultados, as práticas gerenciais, seus valores, seus objetivos e suas prioridades.

Ao utilizarmos os Critérios de Excelência para avaliar as instituições de ensino, destacam-se áreas principais de resultados da organização, a saber, financeiros; relativos a clientes, mercado, fornecedores, processos, produtos e a sociedade; relativos aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

Há um estímulo para o treinamento em ferramentas, técnicas e métodos usuais da gestão, pois os envolvidos com a auto-avaliação aprendem mais sobre a organização e, certamente, farão parte do grupo que trabalhará nas ações de mudança para conduzir a organização na direção planejada. Na auto-avaliação, há uma investigação sob diversos ângulos, propiciando informações sobre o estágio de desenvolvimento do sistema de gestão, facilitando a comparação com práticas gerenciais consideradas internacionalmente.

Com a gestão baseada nos critérios de excelência, a estrutura da escola/universidade passa a ser por processo, obtendo desta forma uma visão mais integrada, pois, normalmente, a estrutura tradicional das escolas é baseada em departamentos, sem a visão do todo e sem a integração das partes.

Há um envolvimento pessoal em iniciativas que causarão impacto no futuro da organização, pois os processos de desenvolvimento de pessoas são avaliados e melhorados



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



através de indicadores, proporcionando um crescimento individual e coletivo. É estabelecido o ponto inicial de uma cultura de melhoria contínua.

Nas escolas, a implantação de um sistema de gestão com foco no desempenho, sem dúvida, vai derrubar o imobilismo, o conformismo, a manutenção de privilégio e do poder, a insegurança; vai gerar uma liderança efetiva, o desenvolvimento de recursos humanos, a comunicação eficaz, o compromisso entre os membros da escola, ações para a solução de problemas, avaliações concretas e a melhor satisfação dos clientes, bem como fornecer ferramentas aos profissionais de ensino, para que desenvolvam suas capacidades para identificar as necessidades das pessoas que estão servindo, visto que a educação deve preparar o ser humano para este milênio que estamos vivendo, e a escola não pode ficar à margem dos processos revolucionários do aprendizado e da renovação de nossa sociedade, mais globalizada, mais bem informada e informatizada. Uma gestão voltada para resultados é um dos caminhos para que os gestores possam enfrentar e superar os problemas ocasionados pela transição.

Referências Bibliográficas

ARRUDA, José Ricardo Campelo. **Políticas & Indicadores da Qualidade na Educação Superior**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BALDRIGE, National Quality Program. **Education Criteria for Performance Excellence**, 2001.

BARBOSA, E.F. et alii. **Implantação da Qualidade Total na Educação**. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1995.

FARIAS FILHO, José Rodrigues. **Diagnóstico Empresarial à Luz dos Sistemas da Qualidade**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2001. Disciplina Sistema de Gestão da Qualidade Total.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e Compromissos**. [s.l]: [s.n], 1999.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. São Paulo: FPNQ, 1998.

_____. **Critérios de Excelência**. São Paulo: FPNQ, 2001.

GOMES, Débora Dias. **Educação**. Volume 1, p. 13 – 16. Apostila de MBA, 2000.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **EFA 2000 Educação para Todos**: avaliação do ano 2000. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>.

_____. **Informe nacional**. Brasília: INEP, 2000. 110 p.

MEC – Ministério da Educação e Cultura. **Educação no Brasil**: 1995-2001. Brasília: MEC, 2001.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- MENDES, Dermeval et alii. **Filosofia da Educação Brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.
- NEVES, João Alberto. **Gestão pela Qualidade Total em Unidades de Saúde**. Rio de Janeiro: Departamento de Engenharia de Sistemas, Instituto Militar de Engenharia – IME, 1993. Dissertação de Mestrado.
- PEREIRA, Marcelo Rodrigues. **Metodologia de Avaliação de Implementação de Estratégias de Melhoria da Qualidade**: Estudo de Caso na Indústria de Transporte Coletivos. Rio de Janeiro: Departamento de Engenharia de Sistemas, Instituto Militar de Engenharia, 1999. Dissertação de Mestrado.
- RAMOS, Cosete. **Pedagogia da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- _____. **Sala de Aula de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- ROLIM, Carlos Augusto. **Construção de Instrumento de Auto-Diagnóstico Organizacional**: Aplicações ao Serviço Público. Rio de Janeiro: Departamento de Engenharia de Sistemas, Instituto Militar de Engenharia, 1999. Dissertação de Mestrado.
- SOUZA, Eliana Anunciação Alves. **Diagnóstico do Nível de Contribuição de Manufatura para a Competitividade da Indústria da Construção Civil**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2000. Dissertação de Mestrado.
- TACHIZAWA, Takeshy, ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de Instituições de Ensino**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TUBINO, M.J.G. **Universidade, Qualidade e Avaliação**. Rio de Janeiro: Dunya Editora / Qualitymark, 1997.