

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL SEGUNDO CRITÉRIOS DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Paulo A. Cauchick Miguel - e-mail: pamiguel@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção
Rodovia SP 306, km 1, 13450-000 Santa Bárbara d'Oeste, SP

Richard José Vasques - e-mail: rjv@uol.com.br

RJV Consultoria

Av. José Estevão Magalhães, 146/63B, 04332-050 São Paulo, SP

***Resumo.** Atualmente, existem várias formas de avaliação da qualidade na educação. Essas formas variam com iniciativas como as avaliações das condições de ofertas de cursos, realizadas pelo MEC-SESu, critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), no Brasil ou Critérios do Malcolm Baldrige, nos EUA. Esse trabalho apresenta a avaliação baseada nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, descrevendo o seu conteúdo, estrutura, incluindo alguns exemplos para ilustração de cada um deles na aplicação em instituições privadas.*

***Palavras-chave:** Avaliação Institucional, PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade*

1. INTRODUÇÃO

Notadamente, os processos de avaliação da qualidade na educação são hoje extensivamente pesquisados e divulgados. Existem trabalhos de diversos níveis, envolvendo programas de desenvolvimento das engenharias, avaliação e garantia de qualidade dos cursos de engenharia, e aplicação das normas da série ISO 9000 na educação (Alvarenga Netto, 1999). Extensiva pesquisa sobre qualidade no ensino superior no Reino Unido pode ser encontrado em Owlia e Aspinwall (1996), além de estudos conduzidos para desenvolver uma estrutura de avaliação da qualidade no ensino superior (Owlia e Aspinwall, 1998).

Um dos pontos polêmicos é a visão do estudante como cliente (ver Sirvanci, 1996), além da busca de competitividade das instituições de ensino superior (ver Karapetrovic et al., 1999). Trabalhos interessantes têm buscado a implantação de critérios tipicamente voltados para o meio empresarial para o ensino (e.g. ver Ensby e Mahmoodi, 1997). Nesse sentido, esse trabalho objetiva apresentar os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade e do prêmio *Malcolm Baldrige* para instituições de ensino, destacando os princípios de sua aplicação.

2. PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ) - BRASIL

O Prêmio Nacional da Qualidade é concedido em reconhecimento a empresas brasileiras que, após avaliação de seus procedimentos de gestão da qualidade, destaquem-se como referenciais de excelência. Seus objetivos são: estimular a melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços através da Gestão da Qualidade Total, focalizar a gestão das

empresas na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, e promover a imagem e reputação internacional de produtos e serviços brasileiros.

Até a edição de 1998, cinco categorias de empresas podiam habilitar-se ao prêmio: Manufaturas e Prestadoras de Serviços - com força de trabalho acima de 500 pessoas, Médias Empresas (de 51 a 500 pessoas), Pequenas e Micro Empresas (até 50 pessoas trabalhando em tempo integral), e Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal. Desde 1999, a categoria de Associações, Institutos, e Fundações de Direito Privado e sem Fins Luctarivos faz parte do processo de premiação. A partir de 2000, foram extintas as categorias "Manufaturas" e "Prestadoras de Serviço" surgindo a categoria "Grandes Empresas". O prêmio é administrado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, com sede em São Paulo. A Fundação é uma entidade privada, sem fins lucrativos, criada em 1991 por 39 organizações públicas e privadas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade. O prêmio é entregue pelo Presidente da República em cerimônia realizada no Palácio do Planalto, anualmente no mês de novembro. A avaliação baseia-se em critérios de excelência adotados mundialmente e similares aos do prêmio norte-americano (*Malcom Baldrige National Quality Award*), aos quais foram incorporados conceitos dos prêmios europeu (*European Quality Award*) e japonês (*Deming Prize*) e tópicos específicos brasileiros. As empresas candidatas devem fornecer dados e informações sobre a melhoria obtida em seus processos e resultados. O sistema adotado para pontuação de um relatório de gestão das empresas candidatas baseia-se em três dimensões de avaliação: enfoque, grau de aplicação e resultados.

A estrutura dos critérios segue um enfoque sistêmico, que deve ser trabalhado na forma de estratégias e planos de ação da empresa, estrutura essa a ser avaliada *a posteriori*, após implementação. Os critérios e respectiva pontuação são apresentados na Figura 1.

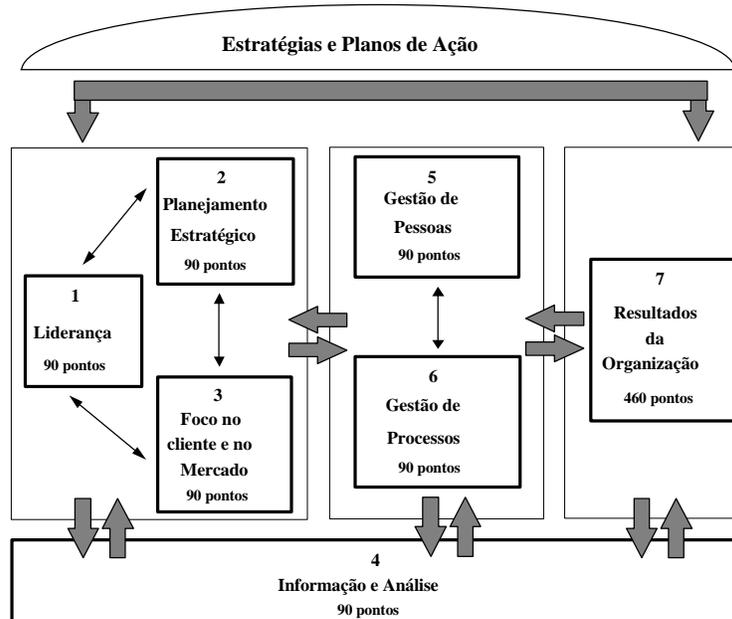


Figura 1. Critérios e Pontuação do PNQ.

(Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2000).

Um conteúdo resumido dos critérios de excelência está apresentado a seguir:

Liderança: examina o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal da alta direção no exercício de uma liderança eficaz e no estabelecimento, internalização, disseminação e prática de diretrizes e valores que promovam a excelência do desempenho, levando em conta as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina

como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e produtos, bem como o seu exercício de cidadania. Também é examinado como as práticas associadas ao sistema de liderança e à responsabilidade pública e cidadania são avaliadas e melhoradas.

Planejamento Estratégico: examina como a organização formula suas estratégias de forma a direcionar e fortalecer seu desempenho e sua posição competitiva e as desdobra em planos de ação e metas para todos os seus setores unidades. Também é examinado como as práticas associadas à formulação e à operacionalização das estratégias são avaliadas e melhoradas.

Foco no Cliente e no Mercado: examina como a organização monitora e se a antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, e a forma como a organização estreita seu relacionamento com os clientes, divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria. O critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes. Também é examinado como as práticas associadas ao conhecimento mútuo (conhecer e ser conhecido pelo mercado e clientes) e ao relacionamento com o cliente são avaliadas e melhoradas.

Informação e Análise: examina a gestão e a eficácia da utilização das informações da organização e das informações comparativas para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização. O critério também examina como os indicadores de desempenho são desenvolvidos, integrados e correlacionados e como é analisado criticamente o desempenho da organização. Também é examinado como as práticas associadas à gestão das informações da organização, à gestão das informações comparativas e à análise crítica do desempenho da organização são avaliadas e melhoradas.

Gestão das Pessoas: examina como são proporcionadas condições às pessoas que compõem a força de trabalho para seu desenvolvimento e utilização de todo seu potencial, de acordo com as estratégias da organização. O critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho que conduza à excelência do desempenho, à plena satisfação e ao crescimento pessoal e da organização. Também é examinado como as práticas associadas à gestão das pessoas são avaliadas e melhoradas.

Gestão de Processos: examina os principais aspectos da operação da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Examina, portanto, como os principais processos são projetados, executados, analisados e melhorados para atender às necessidades dos clientes e para aprimorar o desempenho global da organização. Também é examinado como as práticas associadas à gestão dos processos são avaliadas e melhoradas.

Resultados da Organização: examina a evolução do desempenho da organização em relação à satisfação dos clientes, ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, ao produto e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho da organização em relação aos concorrentes e às informações comparativas pertinentes.

Desde sua criação, em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade foi concedido às empresas apresentadas na Tabela 1. Diferentemente dos outros anos, em 1997 três empresas foram premiadas com o Prêmio Nacional da Qualidade. Em 1999, duas empresas receberam o prêmio.

A Tabela 2 apresenta os critérios, itens, e pontuação para o Prêmio Nacional da Qualidade 2000. Conforme a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade destaca, existem vários benefícios para as empresas que se candidatarem ao PNQ. Dentre eles podem ser citados:

- Submeter o sistema de gestão da empresa à uma avaliação independente que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente, executada por profissionais competentes, com investimento mínimo (para inscrição), viabilizando ações objetivas de melhoria de gestão.
- Deflagrar processos de melhoria do sistema de gestão, aumentando a sinergia e o envolvimento das pessoas, já no preparo do relatório de gestão.
- Propiciar o reconhecimento de sua força de trabalho e aumentar a integração e o espírito de equipe ao ser selecionado para as etapas sucessivas.
- Destacar-se como organização de classe mundial, caso seja premiada.

Tabela 1. Vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil de 1992 a 1999.

Ano	Empresa (Categoria)
1992	IBM Sumaré (Manufaturas)
1993	Xerox do Brasil (Manufaturas)
1994	Citibank - Segmento de Pessoa Física (Prestadora de Serviços)
1995	Serasa (Prestadora de Serviços)
1996	Alcoa - Poços de Caldas (Manufaturas)
1997	Weg Motores (Manufaturas)
	Copesul - Companhia Petroquímica do Sul (Manufaturas)
	Citibank Corporate Banking (Prestadora de Serviços)
1998	Siemens (Manufaturas)
1999	Cetrel S.A. - Empresa de Proteção Ambiental (Médias Empresas)
	Caterpillar (Manufaturas)

Tabela 2. Prêmio Nacional da Qualidade: Critérios e Pontuação 2000.

Critérios e Itens 2000	Pontuação
1. Liderança	90
1.1 Sistema de liderança	60
1.2 Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento Estratégico	90
2.1 Formulação de estratégias	40
2.2 Operacionalização das estratégias	50
3. Foco no cliente e no mercado	90
3.1 Conhecimento mútuo	40
3.2 Relacionamento com o cliente	50
4. Informação e Análise	90
4.1 Gestão das informações da organização	30
4.2 Gestão das informações comparativas	30
4.3 Análise crítica do desempenho da organização	30
5. Gestão de pessoas	90
5.1 Sistemas de trabalho	30
5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	30
5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas	30
6. Gestão de processos	90
6.1 Gestão de processos relativos ao produto	40
6.2 Gestão de processos de apoio	20
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	30
7. Resultados do negócio	460
7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	110
7.2 Resultados financeiros	110
7.3 Resultados relativos às pessoas	80
7.4 Resultados relativos aos fornecedores	60
7.5 Resultados relativos aos produtos e aos processos organizacionais	100
TOTAL	1000

3. PRÊMIO DA QUALIDADE NOS EUA

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* foi estabelecido pelo Congresso Americano em 1987. Seu objetivo principal é melhorar a competitividade das empresas americanas através da conscientização para a qualidade, reconhecimento dos resultados da qualidade nas empresas americanas e publicação desses resultados de sucesso de desempenho das empresas premiadas, como fator de troca de informações e experiência. O processo é administrado pelo NIST (*National Institute of Standards and Technology*) em conjunto com a ASQ (*American Society for Quality*). Existem três categorias de empresas que podem concorrer: manufaturas, serviços, e pequenos negócios. Os critérios são semelhantes ao PNQ.

A partir de 1999, o prêmio americano instituiu os critérios para a educação (*Education Criteria for Performance Excellence*, 1999). Dentre os propósitos dos critérios, destacam-se:

- Ser a base de avaliação e proporcionar *feedback* para as instituições;
- Ajudar a melhorar o desempenho das práticas da instituição, disponibilizando um conjunto de requisitos-chave integrados e orientados para resultados;
- Facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações sobre as melhores práticas dentro e entre instituições de todos os tipos, com base no entendimento dos requisitos-chave de desempenho;
- Servir como uma ferramenta de trabalho para entendimento e aprimoramento do desempenho, planejamento, treinamento e avaliação institucional das instituições.

De forma a auxiliar as instituições a melhorarem os seus serviços educacionais, existe um foco em 2 metas orientadas para resultados:

- Fornecer valor educacional continuamente aprimorado aos estudantes, contribuindo para o seu desenvolvimento e bem-estar geral; e
- Aprimorar a eficácia geral da escola, do uso de recursos e de suas capacidades.

Em 1999, 52 organizações inscreveram-se como candidatas ao *Malcolm Baldrige National Quality Award*, sendo que desse total, 16 inscreveram-se na categoria que engloba instituições de ensino e instituições de saúde. A Tabela 3 apresenta os critérios para a educação e respectiva pontuação.

Resumidamente, cada um dos critérios significa:

Liderança: examina o sistema de liderança da instituição e liderança da alta direção, considerando como os líderes e o sistema de liderança estabelecem valores, foco no aprendizado dos estudantes e excelência no desempenho. Também examina como a instituição considera as responsabilidades sociais e fornece suporte para as comunidades.

Planejamento Estratégico: examina como a instituição estabelece estratégias para direcionamento, e como desenvolve planos de ação para operacionalizar tais estratégias. Também é examinado como os planos são desdobrados e como o desempenho é perseguido.

Foco nos Estudantes e nas Partes Interessadas: examina como a instituição determina os requisitos, expectativas e preferências dos seus estudantes e demais partes interessadas. Também examina como a instituição estabelece o relacionamento com os estudantes e demais partes interessadas e determina sua satisfação.

Informação e Análise: examina a seleção, gestão e eficácia no uso das informações e dados que apoiam os processos da instituição e planos de ação, e o sistema de gestão de desempenho da instituição.

Foco no Corpo Docente e Staff: examina como a instituição possibilita o desenvolvimento dos docentes e funcionários e utiliza seu potencial, alinhado com os objetivos da instituição. Também é examinado os esforços na construção e manutenção de um ambiente de trabalho que conduza à excelência no desempenho, ampla participação e crescimento pessoal e organizacional.

Gestão dos Processos Educacionais e de Apoio: examina os aspectos-chave dos processos de gestão incluindo o projeto num sistema educacional centrado na aprendizagem, ensino, serviços e operação. O critério examina também como os processos-chave são projetados, implementados, gerenciados e melhorados para alcançar o melhor desempenho.

Resultados de Desempenho da Escola: examina o desempenho dos estudantes, satisfação deles e das demais partes interessadas, resultados dos docentes e funcionários e resultados específicos da instituição. Também examina os níveis de desempenho comparativamente com outras instituições propriamente selecionadas (referenciais).

Tabela 3. Prêmio da Qualidade para a Educação Critérios e Pontuação 1999.

Critérios e Itens 2000	Pontuação
1. Liderança	110
1.1 Sistema de liderança	80
1.2 Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento Estratégico	80
2.1 Processo de desenvolvimento das estratégias	40
2.2 Estratégia da instituição	40
3. Foco no aluno e partes interessadas	80
3.1 Conhecimento das necessidades e expectativas dos estudantes	40
3.2 Aprimoramento do relacionamento e da satisfação dos estudantes e partes interessadas	40
4. Informação e análise	80
4.1 Seleção e uso das informações e dados	25
4.2 Seleção e uso das informações comparativas	15
4.3 Análise crítica do desempenho da instituição	40
5. Foco nos docentes e funcionários	100
5.1 Sistemas de trabalho	40
5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento dos docentes e funcionários	30
5.3 Bem-estar e satisfação dos docentes e funcionários	30
6. Gestão de processos educacionais e de apoio	100
6.1 Projeto e condução da educação	60
6.2 Processos de apoio à educação	40
7. Resultados de desempenho da instituição	450
7.1 Resultados de desempenho dos estudantes	150
7.2 Resultados de satisfação dos estudantes e das partes interessadas	100
7.3 Resultados relativos dos docentes e funcionários	100
7.4 Resultados específicos da instituição	100
TOTAL	1000

4. EXEMPLO DEMONSTRATIVO DOS CRITÉRIOS

Como pode ser visto, a partir do exposto anteriormente, os critérios, tanto no modelo do PNQ quanto no prêmio americano não são prescritivos, ou seja, não indicam quais são as práticas recomendadas para cumprir tais critérios. A seguir, são apresentadas algumas práticas, sem o objetivo de servirem como recomendação, nos critérios do modelo brasileiro aplicado para instituições de ensino. Essas práticas refletem situações reais de uma instituição de ensino superior privada, localizada no estado de São Paulo, mas também são incluídas informações advindas de outras situações reais.

4.1 Liderança

Para que uma organização busque a excelência, é necessário que as pessoas se envolvam e se comprometam com as diretrizes da organização. Nesse sentido, esse envolvimento e comprometimento exige que a alta liderança da organização participe ativamente nesse processo. As diretrizes são expressas em diversos níveis, tais como visão, missão e valores da organização. Esses devem ser estabelecidos pela alta direção, disseminados e internalizados nos processos. A Tabela 4 mostra um exemplo de objetivos e valores da Universidade de Durham no Reino Unido. Essa divulgação e internalização pode ser obtida através de canais de comunicação da alta direção com as partes interessadas. Por exemplo, pode haver um canal de comunicação, via telefone ou, mais comumente, via e-mail, para os alunos com a reitoria, de forma que reclamações, sugestões e necessidades possam ser obtidas. Obviamente, esses canais de comunicação e divulgação das diretrizes da organização não se restringem à reitoria, mas deve se estender às diretorias, coordenações e chefias, tanto no lado acadêmico (entendido numa instituição de ensino como professores, técnicos, etc.), quanto no lado administrativo (entendido numa instituição de ensino como funcionários e terceirizados). Outro aspecto importante que, de certa forma, faz parte do dia a dia de uma instituição de ensino são os fatores relacionados à cidadania. Nesse sentido, devem existir práticas que contemplem não somente o aspecto de apoio às comunidades onde a instituição se insere, mas também ações de responsabilidade pública. Por exemplo, a instituição pode estar a frente de um projeto para construção de moradias com materiais de baixo custo, de forma a possibilitar um maior acesso da população de baixa renda à casa própria.

Tabela 4. Parte dos Objetivos/Valores da Universidade de Durham (www.durham.ac.uk).

Objetivos/Valores	Descrição
Objetivos	Fornecer oportunidades de educação e treinamento em alto nível Conduzir e disseminar ensino e pesquisa de nível internacional
Valores	Desenvolver fortes relações em nível regional, nacional e internacional Prestar serviços de alto padrão

4.2 Planejamento Estratégico

Esse critério aborda como a organização trata da questão da formulação de suas estratégias e como as operacionaliza. Na verdade, não é uma atividade típica dentro das instituições de ensino mas, freqüentemente, a instituição define um plano de metas ou um plano de trabalho para a gestão específica de uma reitoria. Nesse plano, geralmente, são tratados tanto aspectos acadêmicos quanto administrativos, aqui entendidos como o conjunto de processos para a instituição funcionar. Um exemplo de planejamento, nesse caso advindo de uma unidade dentro da instituição (programa de pós-graduação), pode partir da identificação de fatores de sucesso relacionados interna ou externamente. Alguns dos fatores são relacionados ao ambiente externo (ameaças e oportunidades) e outros são relacionados aos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos). Depois de identificados esses fatores, deve ser atribuído um peso para cada um deles de forma a identificar quais devem ser priorizados para o desenvolvimento dos respectivos planos de ação. A Tabela 5 mostra um exemplo de ameaças e oportunidades e pontos fortes e pontos fracos para um programa de pós-graduação.

Tabela 5. Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos e Oportunidades e Ameaças.

P+Fo&PFr/O&M	Descrição
Pontos Fortes (PFo)	Diversidade de linhas de pesquisa Integração pesquisa/empresa
Pontos Fracos (PFr)	Tempo de conclusão Relevância da produção científica dos professores
Oportunidades (O)	Instituições devem atender os requisitos da LDB Bolsas de estudo alternativas (por exemplo da indústria)
Ameaças (A)	Baixa pontuação na avaliação da CAPES Corte de bolsas de estudo

4.3 Foco no Cliente e no Mercado

Apesar da polêmica em considerar o estudante como um cliente de uma instituição de ensino, uma vez que dentre os objetivos dela está a formação do indivíduo, não é possível desconsiderar que o estudante tem necessidades. Por outro lado, assim como qualquer cliente, o estudante também tem deveres e obrigações não significando, portanto, que ele pode definir tudo aquilo que deseja sem qualquer questionamento. Ele deve cumprir com todas suas obrigações para obtenção do diploma, isto é frequentar as aulas, obter conceito mínimo para aprovação, etc. Na verdade, o que é inadequado, é reduzir o foco no estudante ao foco de mero cliente. Por exemplo, o estudante não é cliente quando participa do processo de evolução da própria instituição. Na realidade, os clientes de uma instituição de ensino não são somente os estudantes, mas as organizações que os empregarão e a sociedade que receberá seus serviços.

4.4 Informação e Análise

Como esse critério envolve, basicamente, a gestão das informações da organização, gestão das informações comparativas e análise crítica do desempenho da organização, a instituição deve ter claramente definido quais são os mecanismos utilizados para gestão das informações, os indicadores de desempenho utilizados, quem irá ser usado como referencial comparativo de desempenho e como os indicadores de desempenho serão integrados e correlacionados. Alguns exemplos de indicadores de desempenho são mostrados na Tabela 6, visando ilustrar resultados típicos para uma instituição de ensino. O uso de referenciais comparativos é importante pois uma organização hoje em dia, qualquer que seja ela, não pode olhar somente para si mesma. Deve, portanto, usar referenciais na busca de seu aprimoramento. Uma área de pesquisa de determinado departamento de uma universidade poderia comparar seus indicadores, por exemplo número de publicações em periódicos internacionais, com uma universidade dentre as dez melhores nos EUA. Finalmente, todos os resultados decorrentes do critério 7 servem como dados de entrada para a realização de uma análise crítica, baseada em dados e informações, para que a organização possa estabelecer seus projetos de melhoria.

4.5 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas considera o sistema de trabalho (organização do trabalho, estruturas de cargos, processos de seleção e contratação, sistema de remuneração e reconhecimento, etc.), a educação e treinamento e o bem-estar e satisfação das pessoas. Em

termos de organização do trabalho, a tônica hoje é o trabalho em equipe. Numa instituição de ensino, isso acontece em função de inúmeros trabalhos realizados através de comissões, colegiados, etc. Geralmente, existe uma estrutura de cargos e remuneração, pelo menos para professores (para funcionários em alguns casos essa estrutura não é bem definida). Como exemplo de educação e treinamento podem ser citados os programas de capacitação. Além disso, também devem ser consideradas as condições do ambiente. No caso do ensino, a infraestrutura de salas de aula, envolvendo condições de luminosidade e acústica e apoio de recursos audio-visuais são alguns exemplos de fatores a serem levados em conta.

4.6 Gestão de Processos

Os produtos principais das instituições de ensino são os cursos oferecidos por ela. Entendendo o processo de ensino-aprendizagem como o processo principal, considerando que ainda pode ter outros processos principais, tais como pesquisa e extensão. Os processos de produção (terminologia conforme o critério do PNQ "Gestão de Processos") são todas as atividades que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem. Isso significa que o processo de produção não é restrito às aulas definidas na grade horária, que por sua vez é definida a partir da grade curricular. Em termos de projeto do produto, a elaboração de novos cursos ou revisão dos existentes, de forma a adaptá-los às condições de mercado e/ou legislação vigente, faz parte do processo de projeto dos produtos, enquanto que os planos de ensino, anuais ou semestrais, dependendo das características da instituição de ensino, são na verdade o projeto dos processos de produção. Assim como qualquer processo de organizações industriais ou prestadoras de serviços, os processos de ensino-aprendizagem devem ser projetados, mapeados e registrados. O processo de ensino deve considerar as necessidades legais (por exemplo diretrizes) e curriculares (grade, sequenciamento de disciplinas, carga horária de cada disciplina, período, etc.). A aprendizagem, por sua vez, deve considerar fatores intrínsecos ao aluno, ou seja, métodos e técnicas para desenvolvimento das habilidades necessárias para atingir a meta de obtenção de conhecimento. Se o produto, conforme citado anteriormente, é o *curso*, então tem características de tangibilidade. Entretanto, se o *conhecimento* é o produto considerado, seu tratamento como produto conta com dificuldades de análise e avaliação, por tratar-se de um fator intangível.

Os processos de apoio de uma instituição de ensino podem ser divididos em processos de apoio acadêmico e processos de apoio de caráter geral. Os processos de apoio acadêmicos são desenvolvidos para dar o suporte necessário para realização dos processos principais, sejam eles de ensino, pesquisa, ou extensão. Como exemplos dos processos de apoio acadêmico pode-se destacar os processos de biblioteca e laboratório. No caso dos processos de apoio de caráter geral, estão os processos de secretaria (atendimento ao aluno), manutenção, recursos audio-visuais, e cantinas. Parte desses processos, como os de secretaria por exemplo, são estreitamente relacionados com os processos principais. Outros, como os processos de cantina, são necessários mas não têm uma relação direta com os processos principais. Qualquer que seja o tipo de processo de apoio, é também necessário conhecer as necessidades dos clientes que podem ser, neste caso, internos ou externos.

4.7 Resultados da Organização

Conforme descrito anteriormente, esse critério deve relatar os resultados das atividades e práticas relacionadas nos seis primeiros critérios de enfoque e aplicação. A Tabela 6 sugere alguns exemplos de resultados (através de indicadores), que podem ser descritos nos itens de 7.1 a 7.5 do critério de resultados.

Tabela 6. Exemplos de Resultados de uma Instituição de Ensino (Superior; Curso de Eng^a).

Item	Resultados (Indicadores)
7.1 Resultados Relativos à Satisfação dos Clientes e do Mercado	Taxa de evasão Índice de satisfação de alunos Índice de empregabilidade dos alunos nas empresas
7.2 Resultados Financeiros	Participação da folha de pagamento na receita Índice de inadimplência
7.3 Resultados Relativos às Pessoas	Índice de satisfação de professores Índice de satisfação de funcionários
7.4 Resultados Relativos aos Fornecedores	Fornecedores certificados por uma das normas ISO Nota de avaliação da limpeza (serviço terceirizado)
7.5 Resultados Relativos aos Produtos e aos Processos Organizacionais	Índice de reprovação (geral e/ou por disciplina) Cumprimento do programa de ensino (%) Índice de satisfação dos alunos por disciplina Satisfação dos usuários com a secretaria, biblioteca e cantina Certificação dos fornecedores (por exemplo ISO 9002) Índice de avaliação de desempenho da liderança

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho apresentou os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade e do Prêmio Americano da Qualidade (*Malcolm Baldrige*), especificamente para a Educação. Esses prêmios assumem, cada vez mais, um papel relevante na avaliação de organizações que buscam diferenciar-se no mercado, sendo também válido para instituições de ensino. Apesar da existência de vários processos tradicionais para avaliação de cursos das instituições de ensino, pelo MEC-SESu, para reconhecimento, autorização, ou avaliação das condições de oferta de cursos de engenharia, avaliações de cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) realizadas pela CAPES, dentre outros, as avaliações por meio dos critérios dos prêmios da qualidade, vêm complementar os processos de avaliação existentes, através de um instrumento internacionalmente reconhecido para verificação dos padrões de qualidade de organizações de quaisquer setores econômicos. Acredita-se que os processos de avaliação institucional tradicionais, internos ou externos, sejam condição necessária mas não suficiente para a busca da excelência no desempenho das instituições de ensino.

Referências Bibliográficas

- Alvarenga Netto, C.A. Qualidade na Educação: Interpretação, Vantagens e Limitações da Família NBR ISO 9000. *CD ROM do XIX ENEGEP*, Rio de Janeiro, 1999.
- Education Criteria for Performance Excellence. Malcolm Baldrige National Quality Award, EUA, 1999.
- Ensby, M. e Mahmoodi, F. Using the Baldrige Award Criteria in College Classrooms. *Quality Progress*, Vol. 30, no. 4, 1997.
- Karapetrovic, S. et al. University, Inc. *Quality Progress*, Vol. 32, no. 5, 1999.
- Owlia, M.S. e Aspinwall, E.M. Quality in Higher Education - A Survey. *Total Quality Management*, Vol. 7, no. 2, p. 161-171, 1996.
- Owlia, M.S. e Aspinwall, E.M. A Framework for Measuring Quality in Engineering Education - A Survey. *Total Quality Management*, Vol. 9, no. 6, p. 501-518, 1998.
- Sirvanci, M. Are Students the True Customer of Higher Education? *Quality Progress*, Vol. 29, no. 10, p. 99-102, 1996.