

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA
DE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

Por: Márcio Luiz Machado Nogueira

**Orientadora
M.Sc. Emília Maria Mendonça Parentoni**

**Recife
2006**

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE

SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA
DE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Apresentação de pré-projeto para monografia à
Universidade Candido Mendes como requisito
parcial para obtenção do grau de especialista em
Gestão Estratégica e da Qualidade

Por: . Márcio Luiz Machado Nogueira

AGRADECIMENTOS

...à Deus e Nossa Senhora que souberam me iluminar na escolha e conclusão de mais esse desafio, aos meus familiares que souberam me dar apoio e compreensão na árdua jornada de elaboração e finalização dessa monografia, a meu filho, Luiz Fernando, que em momento algum rasgou nenhuma de minhas anotações, a minha filha Marina, que não rabiscou a versão final desse trabalho, aos amigos e colegas da Faculdade Santa Maria, em especial Profa. Érika Medeiros, pelas oportunidades em participar do planejamento estratégico e processo de certificação ISO 9001:2000 daquela instituição, à todos do escritório regional da UCAM em Recife, por sua simpatia, presteza e atenção,.....

DEDICATÓRIA

.....à minha linda e brava esposa, Ana Paula, que soube ser paciente e amorosa nos momentos finais desse trabalho, me possibilitando momento suficientes de concentração e cuidando de nossos filhos, lar e igreja

RESUMO

Num mercado globalizado a qualidade deixou de ser diferencial competitivo e passou a ser uma exigência para a sustentação econômica das empresas. Contudo, no Brasil, apenas 49 instituições de ensino superior ou pós-graduação privada - IES, de uma população superior a 700, detém certificação na série ISO 9000:2000 [INMETRO2005], que engloba os padrões internacionais de qualidade no processo e no serviço. Essa contradição nos levou a pesquisar as razões que estão por trás desse fato, e tentar propor um guia para obtenção da qualidade nas IES, servindo como uma estratégia de competição e diferencial.

A certificação na série ISO 9000:2000 reconhece que determinada empresa possui uma infra-estrutura, recursos e processos organizados o suficiente para competir internacionalmente, independente de seu mercado ou produto, e conduz a uma gestão financeira mais eficiente, otimizando recursos existentes e eliminando tarefas e atividades redundantes. Dessa forma, mesmo não sendo de escolha uma certificação na série ISO, contudo o estudo dos pré-requisitos pode levar a um planejamento mais concreto e lucrativo da sustentação competitiva e econômica da IES.

Para analisar a certificação na série ISO 9000:2000 como uma estratégia de competição e diferencial, primeiramente é necessário compreendermos quais são os padrões de qualidade exigidos no mercado de trabalho das IES. Nesse sentido, os indicadores da política de educação do Ministério de Educação e Cultura – MEC, através do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, elaboraram o Instrumento Único de Avaliação dos Cursos de Graduação – IUACG. Na indústria do ensino superior, alcançar a excelência nos critérios de avaliação do IUACG é condição indispensável e suficiente para a obtenção da qualidade exigida pelo mercado.

Entretanto, estes critérios de avaliação do IUACG, que deveriam nortear as IES a buscarem a excelência em qualidade para a oferta de seus cursos, são ambíguos e instáveis, variando conforme a gestão política vigente na época. Esse cenário corrobora para uma desorganização nas estratégias de competição das IES que anseiam pelo reconhecimento de seus cursos e crescimentos de suas instituições, porém não possuem critérios consistentes para prepararem ou se auto-avaliarem, a fim de conquistarem excelentes níveis de recomendações, qualidade e diferencial competitivo.

Baseamos nosso trabalho na hipótese de que, qualquer que seja, um critério de avaliação subjetivo, este pode ser mecanizado através da sistematização de seus indicadores. E assim, os critérios da ISO 9001:2000, devidamente moldados ao setor das IES, poderiam suprir ou, em determinadas situações, completamente substituir as referências para obtenção da qualidade do IUACG, estabilizando assim o cenário para planejamento estratégico de competição e diferencial. Para isso, criamos um mapa onde os padrões de qualidade do SINAES equivalem aos pré-requisitos para certificação ISO 9001:2000. A associação dos critérios subjetivos de avaliação máxima dos indicadores do IUACG com a sistêmica repetitiva necessária para os requisitos da ISO, forma a base teórica empírica de nossa metodologia.

À luz desse cenário, o objetivo principal dessa pesquisa consiste em validar o mapa entre o SINAES e a série ISO 9000:2000, no mercado das Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras, o tornando assim um plano estratégico de competição, ao orientar na obtenção do reconhecimento ou renovação de cursos superiores, e diferencial competitivo, ao proporcionar a excelência em processos não-ambíguos, repetíveis, enxutos e não dispendiosos.

METODOLOGIA

Nosso estudo está baseado na sub-hipótese de que os critérios da ISO 9001:2000, devidamente moldados ao setor das IES, podem suprir ou, em determinadas situações, completamente substituir as referências para obtenção da qualidade do IUACG. Para tanto, criamos um mapa onde os padrões de qualidade do SINAES equivalem aos pré-requisitos para certificação ISO 9001:2000. A associação dos critérios subjetivos de avaliação máxima dos indicadores do IUACG com a sistêmica repetitiva necessária para os requisitos da ISO, forma a base teórica empírica de nossa metodologia.



O trabalho aqui apresentado é fruto de uma vasta pesquisa científica, envolvendo diversas fontes bibliográficas, como: leitura em livros específicos das áreas de planejamento estratégico, marketing e qualidade; entrevistas e reportagens em revistas de acompanhamento das instituições de ensino superior; reportagens específicas em sites de referência na Internet; além de experiências práticas e profissionais envolvidas no processo de certificação do sistema de qualidade de uma instituição de ensino privada superior e do próprio documento do Ministério da Educação de Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação.

“Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.” [ISO9000]

A associação utilizada para mapear os critérios de avaliação dos indicadores do IUACG, com os pré-requisitos da ISO 9001:2000, consiste na sistematização e mecanização que a abordagem de processo da ISO 9001:2000 pode desenvolver nos critérios de avaliação do IUACG. Ou seja, se através do pré-requisito da ISO 9001:2000, for possível transformar o critério de avaliação do indicador do IUACG em uma resposta automatizada, através de um sistema automatizado, sem a influência ou decisão humana, e que esse resultado possa ser extraído desse sistema de forma mecânica, sem maiores intervenções também humanas, então podemos considerar que o quesito repetibilidade, exigido pelo programa de certificação dos pré-requisitos ISO, foi atendido, e que o critério de avaliação do indicador do IUACG está previamente atendido em base na série NBR ISO 9000:2000.

“... aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regularmente aplicáveis.” [ISO9000]

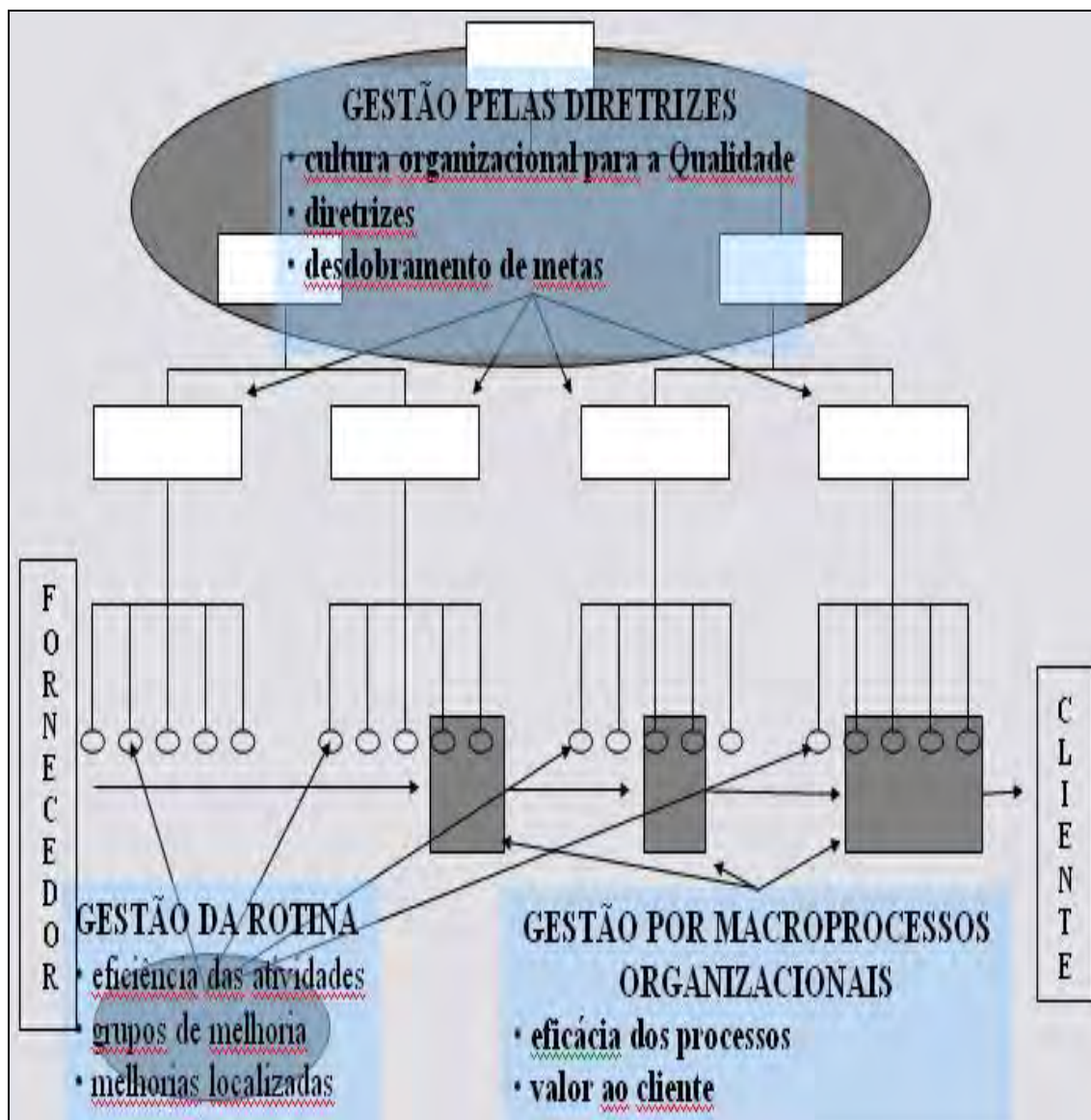
Para compreender a abordagem em processo precisamos inicialmente definir o termo “processo”. Processo, segundo [ISO9000], pode ser considerado como uma atividade que usa recursos (pessoas e materiais) e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de insumos (entradas) em produtos (saídas). Ainda segundo [ISO9000], para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Processos em organizações são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como “abordagem em processo”, e que visa o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente. [ISO9000]

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação. E quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

1. entendimento e atendimento dos requisitos;
2. necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
3. obtenção de resultados de desempenho e eficácia no processo;
4. melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

Adaptado de Projeto ABNT NBR ISO 9001 Educação, a abordagem de processo, empregada em um sistema de gestão da qualidade, atuará como um plano estratégico ao atuar em sua forma macro as três vertentes: gestão pelas diretrizes - estabelecidas geralmente no planejamento estratégico da organização; gestão da rotina - indicados, monitorados e avaliados pelo sistema de gestão da qualidade; e a gestão por macro processos organizacionais - avaliados pela norma NBR ISO 9000:2000. Onde ilustramos:



Fonte: [Projeto ABNT NBR ISO 9001 Educação]

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I	
QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM ISO 9001 NAS IES	15
1.1 – Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade	19
1.2 - Programas Nacionais de Certificação em Qualidade	21
1.3 - Qualidade na Prestação de Serviços	22
1.4 – Qualidade nas Instituições de Ensino Superiores Brasileiras	24
CAPÍTULO II	
OS INDICADORES DE QUALIDADE	29
2.1 – Os Pré-requisitos da NBR ISO 9001:2000	30
2.2 – Os Critérios de Avaliação do SINAES	32
2.3 – O Mapeamento ISO x SINAES	36
CAPÍTULO III	
DIFERENCIAL COMPETITIVO ESTRATÉGICO	56
CONCLUSÃO	58
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXO 1	63
RESUMO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DA ISO 9001:2000	63
ANEXO 2	71
RELAÇÃO DAS CATEGORIAS DO SINAES COM GRUPOS DE INDICADORES E INDICADORES	71
FOLHA DE AVALIAÇÃO	79

INTRODUÇÃO

Retiramos da reportagem de [MARQUES2005], alguns trechos que motivaram nossa pesquisa ao expor a fragilidade do sistema educacional frente as novas mudanças de cenário competitivo: *“Ao abrir os jornais e ver que uma instituição tradicional e de alta credibilidade como a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) está com sérios problemas financeiros é de se pensar que as regras nesse mercado mudaram. Sim, mudaram mesmo.”*, *“Nos últimos anos houve forte crescimento do número de instituições de nível superior no Brasil. Muitas delas, grandes redes que atuam de forma agressiva, em termos de marketing, na conquista de novos alunos. Além disso, possuem visão focada na expansão contínua.”*

Essa competitividade levou o Ministério da Educação a avaliar as universidades e cursos de graduação (Lei 9131/95). A questão da qualidade no ensino superior, apesar de já possuir uma longa discussão existente, ainda existe controvérsias quanto à metodologia utilizada, que de uma forma ou de outra procura aferir a qualidade em cursos superiores no Brasil. O fato é que esta iniciativa trouxe à tona a dificuldade de se medir a qualidade em uma área importante do setor de serviços como o ensino superior. Frente a esta dificuldade imposta pelo próprio governo brasileiro, as IES buscam alternativas para competir e se diferenciarem no mercado.

E ainda em [MARQUES2005], nos motivam as estratégias adotadas com a certificação ISO 9001, pelas IES de sucesso, frente este cenário dinâmico e competitivo da educação superior. Em entrevista com o Dr. Vicente Nogueira Filho, reitor da Upis: *“...foram estabelecidos métodos de controle de todos os procedimentos adotados na escola, com treinamento para que professores e funcionários acompanhassem essa busca pela qualidade. Uma conquista foi a*

certificação ISO 9002 em 1994, e a ISO 9001 em 2000 para os 14 cursos da instituição.”

E segundo Monteiro, em [MARQUES2005], um recado para gestores educacionais: “... as instituições de ensino superior devem operar com alta performance, custos reduzidos de forma criteriosa, detalhista e resultados efetivos... A profissionalização,... deve abraçar tanto a área administrativa como a acadêmica.”. E salienta: “É importante notar que no setor de serviços a percepção da qualidade é fruto do relacionamento entre pessoas. “Um péssimo atendimento na secretaria pode minar todo um trabalho de construção de imagem.”. Assim todos os colaboradores devem estar envolvidos com a missão e os valores da instituição.”.

O que Monteiro avalia é justamente a inserção do setor de educação superior frente ao cenário internacional, onde a qualidade não é mais um diferencial competitivo e sim um requisito básico de sustentação. Dessa forma, as IES precisam abrir suas visões para esse novo cenário que se aproxima. Porém o que Monteiro não avaliou, e ao qual pretendemos complementar aqui em nossos estudos, é a questão da qualidade não apenas como um requisito, mas como uma estratégia de competitividade. Onde ao adotar as regras internacionais de qualidade, moldadas ao setor de educação superior nacional, as IES adquirem um sistema único de avaliação, atemporal, pouco influenciado por mudanças políticas e que facilitará o desenvolvimento de cursos e serviços da organização.

Para alcançar esse objetivo estruturamos nosso trabalho conforme:

No primeiro capítulo serão apresentados os principais contextos do estudo, como: os sistemas de gestão em qualidade internacional, suas versões nacionais, sua aplicação nas instituições de ensino privada e como estas instituições encontram-se frente ao quadro de qualificação internacional;

No segundo capítulo abordaremos os pré-requisitos a serem mapeados envolvendo o programa de normalização técnica em qualidade da NBR ISO 9001:2000 com os critérios de avaliação de indicadores de qualidade para reconhecimento dos cursos das instituições de ensino, e os principais indicadores do SINAES que podem ser identificados através desse mapeamento, relacionados com sistemas de gestão da qualidade;

No terceiro e último capítulo analisaremos o quesito da estratégia de diferencial competitiva em relação ao instrumento proposto, onde apresentaremos todas as considerações finais e resultados específicos que contribuem para o avanço da ciência e estudo da problemática.

CAPÍTULO I

QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM ISO 9001 NAS IES

“...A tendência é de que os processos atuais de avaliação do ensino superior a cargo do governo federal sejam revistos e/ou aprimorados e que comecem a conviver com outros processos conduzidos por organizações internacionais, não governamentais, entre outras, possibilitando aos futuros alunos elaborar suas escolhas com base em uma multiplicidade de fontes de informação e de abordagens.” [MEC2025]

A relação da certificação ISO 9000:2000 com as exigências de qualidade no ensino superior não é um assunto novo. Vejamos alguns trechos de uma reportagem de [ANPAD2001]:

“Apesar de todas as dificuldades de controle por parte do aparato burocrático governamental por um lado e, por outro, de todo o êxito alcançado no meio empresarial pelas certificações de qualidade, parece ainda não haver muita “simpatia” dos meios acadêmicos pelas “famosas certificações”: “A avaliação do ensino superior constitui ferramenta utilizada no meio acadêmico há algum tempo, haja vista as experiências relatadas por Paul, Ribeiro e Pilatti (apud Sguissardi, 1997). Entretanto, essa avaliação tem sofrido influência marcante do ideário da Qualidade Total o que, ..., pode distorcer o real significado do instrumento, levando-a aspectos secundários do processo educacional...” (BANDEIRA et al, 1998).” [ANPAD2001]

Segundo o próprio [ANPAD2001]: *“A reflexão acima denota um certo preconceito existente, além da resistência no meio acadêmico quanto a mecanismos de avaliação que têm por propósito maior o aprimoramento da qualidade, aparentemente por não terem suas origens ligadas a atividades educacionais.”* E comenta:

“Percebe-se que o fato de se utilizar o “ideário de Qualidade Total” — no qual se pode eventualmente inserir as Normas ISO 9000 — como referência para melhoria da qualidade pode desfocar a instituição de ensino do processo educacional, obviamente uma argumentação discutível.” [ANPAD2001]

E apresenta o sucesso de um estudo de caso do programa CPA (Capacitação Profissional Avançada), responsável pelos cursos de pós-graduação lato sensu da Universidade Federal da Bahia:

A melhoria da gestão e dos processos (inclusive e sobretudo, pedagógicos) foi o principal objetivo do Programa de Capacitação Profissional Avançada – CPA ao se certificar conforme a Norma ISO 9002. Até então, isso não diminuiu o foco no processo educacional, ao contrário, uma vez que a preocupação com a qualidade do ensino tem sido favorecida pela menor atenção gerencial requerida por seus processos administrativos e burocráticos. A experiência do Programa CPA com a norma ISO 9002 tem mostrado que a elevação da qualidade dos “aspectos secundários” do processo educacional a que se refere Bandeira et al (Op. Cit.) pode, à medida que evolui, trazer progressos significativos aos seus “aspectos centrais”. [ANPAD2001]

E faz uma crítica fundamentada quanto a correta aplicação do processo de certificação em instituições de ensino, que apesar de citar apenas o caso das universidades públicas federais, estendemos aqui para todas as IES:

“Não deve ser esquecido, que o processo de aprimoramento de qualidade em serviços só torna-se profícuo quando sua construção e condução faz-se de maneira integrada...” [ANPAD2001]

[ANPAD2001] ainda nos aponta os principais indicadores de qualidade na educação superior que estão relacionados ao programa de certificação ISO 9000, e que utilizaremos como base do nosso estudo:

“Segundo Bandeira et al, um instrumento de avaliação adequado do ensino superior deve estar direcionado a: 1 - identificação de deficiências da metodologia de ensino; 2 - falhas de concepção ou estruturação do curso; 3 - satisfação dos alunos e 4 - adequação às suas necessidades reais. Deve ser observado que todos estes aspectos referem-se a requisitos contemplados nas Normas ISO 9000, ou seja o suposto “ideário de Qualidade Total” pode se adequar ao que seriam “aspectos centrais” do processo educacional.” [ANPAD2001]

E [ANPAD2001] ainda deixa um alerta para gestores educacionais como um todo, o qual utilizaremos em nossa conclusão de trabalho:

“Não se deve deixar o preconceito prevalecer sobre a eficiente simplicidade das ferramentas utilizadas com a aplicação de normas como a ISO 9000. No caso do Programa CPA, os campos da “identificação de

deficiências”, “concepção e estruturação de cursos”, “satisfação dos alunos” e “adequação às suas necessidades reais” são, justamente, alguns dos campos onde mais se tem percebido as consequências dos processos de padronização de procedimentos. Segundo SGUISSARDI (1997), citado por Bandeira, o processo de avaliação interna e externa da universidade deve ser democrático, legítimo e transparente, proporcionando oportunidades de críticas construtivas e socialmente contextualizadas,....” [ANPAD2001]

Serra (2000) observa que a estratégia de qualidade técnica é facilmente copiada ao se construir um bom projeto pedagógico e atender às especificações do MEC. A estratégia de preço também pode ser copiada e, principalmente, não mantém clientes fiéis. Já a estratégia de imagem deve ser explorada com base no serviço que efetivamente vai ser oferecido, pois a imagem é facilmente deteriorada por uma expectativa maior por parte do aluno influenciado pelas promessas, quase sempre exageradas, da propaganda.

Ainda segundo Serra (2000), a diferenciação da instituição deve ser proveniente, assim, de uma estratégia apoiada nos serviços prestados de forma adequada,...., ajudando a manter os concorrentes longes e atraindo alunos novos. A escolha desta estratégia não significa que as demais não tenham importância, mas que a vantagem competitiva pode ser alcançada priorizando-se os serviços prestados.

1.1 – Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade

Segundo Crosby (1979), qualidade é definida como sendo a aderência às especificações acordadas com o cliente. Adaptando de IOC (2002), certificação é o reconhecimento formal através de certificado ou diploma, concedido por órgão credenciado de governo ou por entidade privada, de que o Sistema de Gestão de Qualidade de uma organização atende a requisitos especificados:

“Sistema de Gestão de Qualidade – SQG, é um conjunto de recursos e de regras mínimas, com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute corretamente, e no tempo devido, a sua tarefa, em harmonia com outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: o lucro, não sendo esse exclusivamente de caráter financeiro” (ISO9000, 2005).

Há vários possíveis modelos de Sistemas de Gestão de Qualidade. O modelo proposto pela Família ISO (*International Organization for Standardization*) 9000 é o que vem sendo cada vez mais adotado no mundo, pela simplicidade, eficiência e eficácia, são hoje:

NBR ISO 9000:2000 – Fundamentos e Vocabulários de SGQ's

NBR ISO 9001:2000 – Requisitos de SGQ's

NBR ISO 9004:2000 – Diretrizes para melhoria de desempenho

A série ISO 9000 pode ser usada em várias situações e seus componentes individuais de forma independente ou complementar:

Descrição da Situação	Força Propulsora	Norma Aplicada
Guia para gestão da Qualidade	Direção da organização	ISO 9004
Contratual, entre a organização e o cliente	Cliente	ISO 9001
Certificação ou registro de fornecedores	Mercado	ISO 9001

Na primeira situação, o principal interesse é ter um Sistema de Gestão da Qualidade em busca da competitividade, como opção consciente e voluntária da direção da empresa.

Na segunda situação, o principal interesse é fixar requisitos de verificação da Qualidade para proteger um contrato particular entre um prestador de serviços (IES/organização) e um usuário (aluno/cliente). Normalmente é exigido pelo aluno e aceito pela IES.

Na terceira situação, o principal interesse é obter o reconhecimento formal, mediante um certificado abrangente para todo o mercado. Nele a empresa certificada propõe-se a manter seu Sistema de Gestão da Qualidade para todos os alunos/clientes. Funciona em um mercado competitivo, quando a maioria dos alunos/clientes exige bom padrão de Qualidade. É a grande tendência do mundo. Não imposta como pré-requisito de habilitação para uma determinada atividade, mas ocorrendo em cascata em toda a cadeia produtiva (o aluno exige certificação da sua IES, que, por sua vez, exige certificação do seu fornecedor, e assim sucessivamente).

1.2 - Programas Nacionais de Certificação em Qualidade

No Brasil há dois órgãos que tratam do assunto “Normalização Técnica”, ou popularmente conhecida por “Certificação Técnica”, em âmbito nacional:

- INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. O INMETRO é uma autarquia vinculada ao Governo Federal.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Entidade de natureza privada, responsável pela operacionalização da normalização técnica no Brasil, mediante seus vários Comitês Brasileiros de Normalização Técnica – CB. O CB 25 é o Comitê que se ocupa do assunto gestão da Qualidade.

As normas da Família ISO 9000, a partir da revisão 1994, passaram a receber o mesmo registro em ambas as entidades, mantendo a numeração original e acrescentando o prefixo NBR.

Já a revisão 2000 da série ISO 9001, adotada desde 2001, cancela e substitui a antiga ISO 9002:1994, que desde a década de 80 já tratava com exclusividade da qualidade na prestação de serviços, e que conforme [AUTOR – Serra (2000)] poderia ser aplicada ao ensino superior.

1.3 - Qualidade na Prestação de Serviços

O caso das instituições de ensino superior privadas consiste na busca da qualidade em serviços, diferentemente do mercado em geral, onde a busca pela qualidade se dá com ênfase no produto. Adaptando de Kotler (1998), são quatro as características fundamentais que distinguem a qualidade de serviços para o de produtos, e que estão relacionadas com seu mecanismo de produção, consumo e avaliação, são elas:

1. Intangibilidade: são parâmetros de desempenho e experiências cuja especificação precisa é difícil, os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
2. Variabilidade: o desempenho varia de produtor para produtor e de cliente para cliente, e mesmo de dia para dia. Os serviços dependem de quem os executa e de onde são prestados, tornando a padronização mais difícil de ser alcançada;
3. Inseparabilidade: na maioria dos casos a produção e o consumo do produto acontecem no mesmo momento. A qualidade ocorre durante a entrega do serviço, na interação com o cliente;
4. Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados.

Estas características próprias do setor de serviço ressaltam o critério mais importante para avaliar a qualidade em serviços: o definido pelo cliente. Dessa forma, a interação com o usuário deve ser o foco fundamental da Gestão da Qualidade e que em instituições de ensino refletem no aluno.

As dimensões da Gestão em Qualidade de Serviços, são:

1. Tangíveis: aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e comunicação material;

2. Confiabilidade: habilidade em realizar o serviço prometido de forma confiável e acurado;
3. Resposta: vontade de ajudar o cliente e fornecer serviços rápidos;
4. Competência: possuir a necessária habilidade e conhecimento para efetuar o serviço;
5. Cortesia: respeito, consideração e afetividade pessoal;
6. Credibilidade: honestidade, tradição, confiança no serviço;
7. Segurança: inexistência de perigo, risco ou dúvida;
8. Acesso: proximidade e contato fácil;
9. Comunicação: manter o cliente informado em uma linguagem que ele entenda;
10. Entender o Cliente: fazer o esforço de conhecer o cliente e suas necessidades;
11. Conveniência: proximidade e disponibilidade a qualquer tempo dos benefícios entregues pelos serviços.

Podemos compreender os termos da gestão em qualidade de serviços com os utilizados no âmbito da educação, da seguinte forma: cliente = aluno, produto = curso e serviço = ensino.

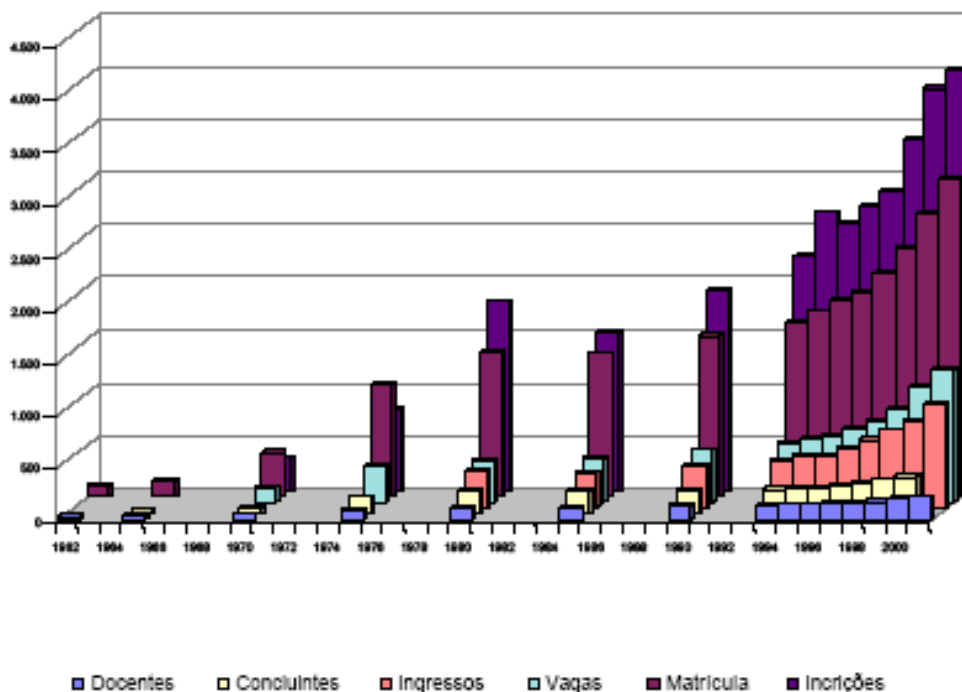
Para nosso estudo atual estamos particularmente interessados na série NBR ISO 9001:2000, que define os pré-requisitos de implantação internacional do SGQ. Uma vez estabelecidos esses pré-requisitos iremos mapeá-los com os critérios de avaliação dos indicadores de qualidade no ensino superior brasileiro, definidos pela IUACG/SINAES. Chegaremos em fim a nossa pergunta de pesquisa: Sistemas de Gestão da Qualidade podem ser adotados como estratégia de diferencial competitivo para instituições de ensino superior privadas no Brasil?

1.4 – Qualidade nas Instituições de Ensino Superiores Brasileiras

“Um dos elementos mais importantes a ser destacado é o papel essencial que as instituições privadas estão adquirindo. A expansão do sistema necessariamente precisa apoiar-se (como é reconhecido e incentivado pelo MEC) neste tipo de ator – que atualmente já participa com 69,7% (dados de 2002) das matrículas em um movimento de crescimento acelerado. No entanto o setor privado não é homogêneo, e cada vez diferencia-se mais entre si, assumindo características bastante distintas, e por vezes opostas em termos de orientação dos interesses, da qualidade dos produtos e serviços prestados, da natureza da gestão, etc.” [MEC2025]

A partir de 1996, o sistema de avaliação do ensino superior, com o Exame Nacional de Cursos - o Provão - e as visitas sistemáticas de comissões de professores especialistas para verificar as condições de funcionamento de cada curso superior, criou no sistema universitário em geral, incluindo nas faculdades e demais órgãos educacionais, um clima estimulante de busca da eficiência e do desempenho em resposta às demandas da sociedade.

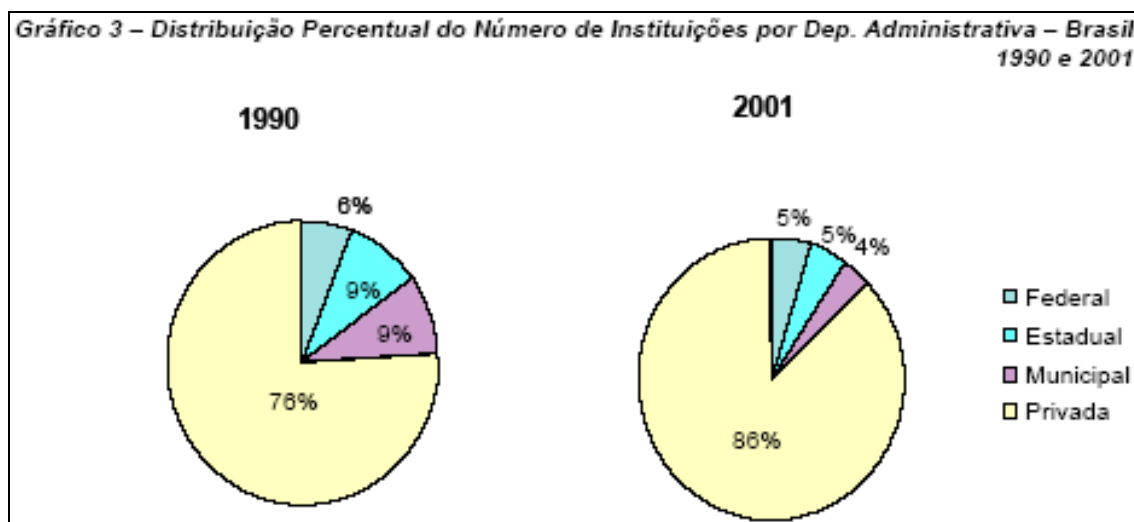
Essa necessidade decorre do grande crescimento quantitativo que as instituições de ensino superior estão vivenciando desde a última década, conforme dados do último censo do ensino superior [MEC1990] e [MEC2025] em suas análises de cenários até o ano de 2025. A figura abaixo apresenta a evolução estatística do ensino superior brasileiro como um todo entre os períodos de 1962 à 2001:



Fonte: MEC/INEP/SEEC (Evolução do ensino superior 1980-1998) atualizado por [MEC2025] com bases nos dados das Sinopses Estatísticas dos Censos do Ensino Superior de 1999/2000 e 2001 (MEC/INEP)

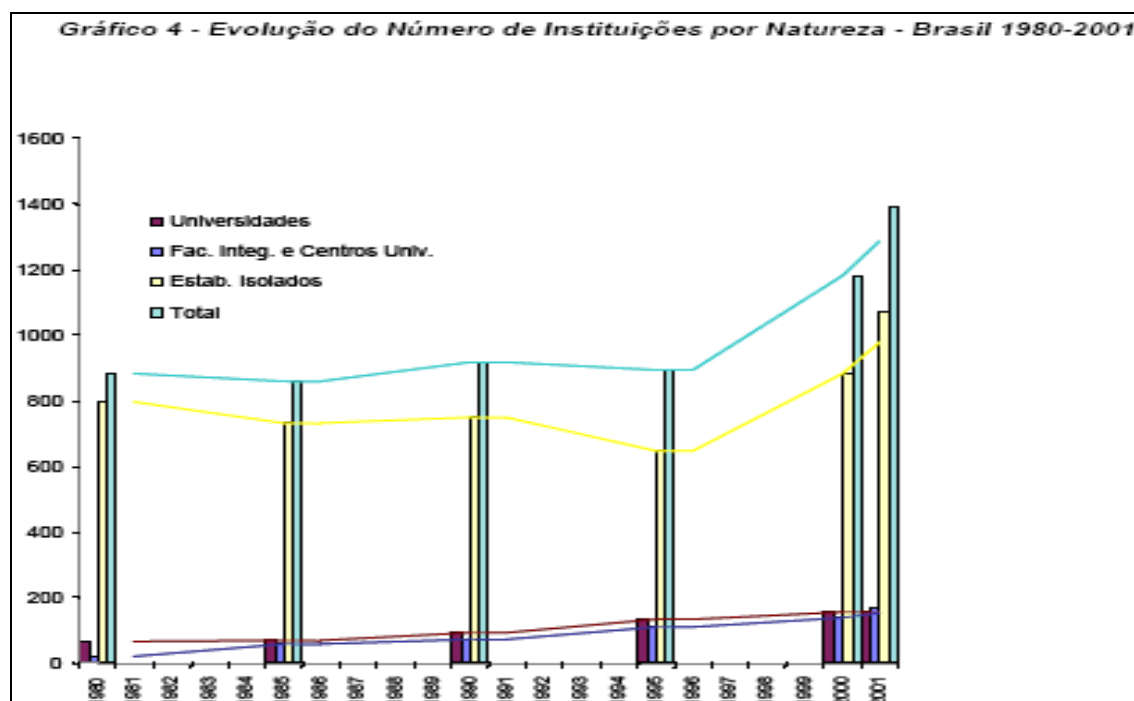
Pelas análises de [MEC2025]: *“Este movimento de expansão tem sido suportado principalmente pelas instituições privadas, onde o número de alunos cresceu em 115,5% no período 1994/2001, bem acima do observado nas instituições públicas federais (38,4%), estaduais (53,9%) ou municipais (-16,6%)”*. E mais adiante, o mesmo autor ainda completa sobre o número de instituições presentes nesse contexto: *“Além disso, cabe destacar o espaço que os estabelecimentos isolados continuam ocupando no contexto (representam 1070 instituições do total de 1391 em 2001) mas também, e sobretudo chama a atenção o crescimento dos centros universitários e faculdades integradas. Em 1980 eles respondiam por apenas 19 estabelecimentos, em 2001 atingem a marca dos 161, representando um crescimento de 123% (o dobro do crescimento experimentado, no mesmo período, por universidades – 64,2% e estabelecimentos isolados – 42,9%). Mais uma vez a presença da iniciativa privada é preponderante, respondendo por 55% do total de universidades, 98% dos centros universitários e faculdades*

integradas e 90% dos estabelecimentos isolados.” A visualização desses dados pode ser feita nos gráficos a seguir:



Fonte: Ensino Superior – Evolução 1980-1998 (MEC/INEP) e Sinopses Estatísticas dos Censos do Ensino Superior 1999; 2000 e 2001 (MEC/INEP).

Atualizados por [MEC2025]



Fonte: Ensino Superior – Evolução 1980-1998 (MEC/INEP) e Sinopses Estatísticas dos Censos do Ensino Superior 1999; 2000 e 2001 (MEC/INEP).

Atualizados por [MEC2025]

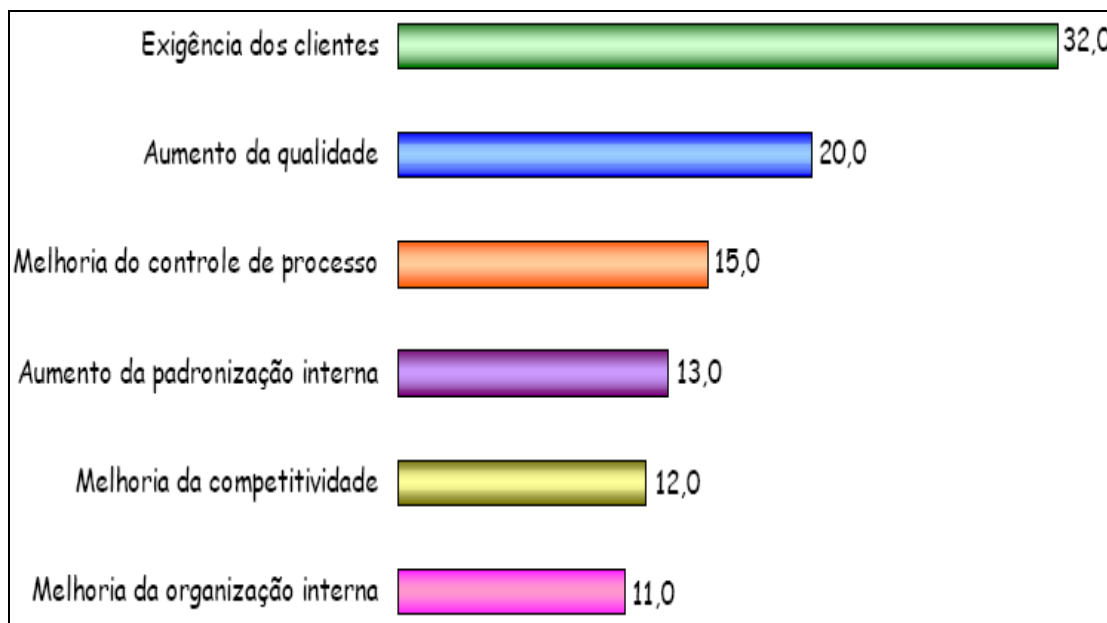
Por esse crescimento, o sistema de educação nacional se move evidenciando tendências de rompimento com padrões estabelecidos e consagrados. Essas transformações profundas são recebidas com otimismo por alguns especialistas como Simon Schwartzman e analistas como Cláudio de Moura Castro [SCHAWARTZ2001]. E ainda esses mesmos especialistas e analistas, em 2001, apontaram: “O setor privado é responsável pela maior parte da educação brasileira, com cerca de 1.800 mil estudantes matriculados em quase mil instituições espalhadas por todo o País.”.

“As principais críticas ao crescimento acelerado do sistema brasileiro de ensino superior dirigem-se à sua possível perda de qualidade. ... A própria definição de qualidade é sujeita a múltiplas interpretações que envolvem graus elevados de subjetividade: a qualidade precisa sempre ser qualificada – qualidade de que?”
[MEC2025]

Ainda analisando os trabalhos de [MEC2025], encontramos a fundamentação final que exige a adoção das recomendações ISO no processo de qualidade interna das IES:

“...cabe assinalar que muitas das mudanças percebidas, especialmente no sentido de melhoria da qualidade e da produtividade do sistema decorrem, entre outras coisas, do maior grau de exigência da sociedade e do poder público sobre as instituições ..” [MEC2025].

Segundo o Comitê Brasileiro da Qualidade, através do grupo de aperfeiçoamento do processo de certificação [CB252005], o gráfico a seguir apresenta, em pontos percentuais e numa base de 100, os principais motivos que levaram a obtenção da certificação do sistema de gestão da qualidade:



Fonte: Comitê Brasileiro de Qualidade, CB25

E segundo o mesmo Comitê Brasileiro de Qualidade, também numa base de 100, a decisão pela certificação em gestão da qualidade apresenta algumas vantagens gerais:

Vantagens	%
Melhoria da organização interna	22,0
Melhoria da competitividade	12,0
Melhoria do controle de processo	11,0
Aumento da confiança dos clientes	11,0
Diminuição de custos	9,0
Aumento da padronização interna	9,0
Capacitação de funcionários	9,0
Redução dos desperdícios	8,0
Acesso a novos mercados	7,0
Melhoria contínua	7,0
Aumento da qualidade	6,0

Fonte: Comitê Brasileiro de Qualidade, CB25

Dessa forma analisamos que os resultados de um programa ISO 9000:2000 podem conceber as IES são: atendimento às exigências dos clientes, melhoria da organização interna e melhoria da competitividade.

CAPÍTULO II

OS INDICADORES DE QUALIDADE

...Fatores tomados como padrão ou referência em qualidade.

Vimos até aqui a importância da certificação NBR ISO 9001:2000 nas IES particulares brasileiras, que além de crescerem aceleradamente também detém o maior percentual de participação no segmento de ensino superior.

Suas dificuldades, porém, em encontrar padrões de qualidades tanto no contexto externo dos órgãos de avaliação nacional, quanto no contexto interno dos seus próprios clientes (os alunos), nos levam a mapear esses cenários um no outro, a fim de estabelecer um plano estratégico comum, com indicadores para um padrão de qualidade mais amplo e genérico, no sentido de fortalecer as IES particulares em suas estratégias de competição e diferenciação.

Perguntamos: é possível construir um instrumento único para as IES particulares, que seguido a priori, conduza conscientemente e com alta probabilidade de sucesso a alcançar, de formas iguais, os níveis de qualidade em atendimento administrativo (estratégia de diferenciação) ao mesmo tempo em que atenda as exigências de qualidade acadêmica (estratégia de competitividade)? Ou seja, é possível mapear pré-requisitos para certificação em SGQ com ISO 9001/2000, que atendam simultaneamente os critérios do IUACG/SINAES?

2.1 – Os Pré-requisitos da NBR ISO 9001:2000

A certificação ISO 9001 é reconhecida em todo o mundo em vários setores produtivos. Aplica o gerenciamento da qualidade do processo para gerar produtos que atendam às expectativas de seus usuários. Um SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade) em conformidade com a ISO 9001 assegura que seu processo de desenvolvimento possui um nível de controle, disciplina e repetibilidade, garantindo a qualidade de seus produtos. Disponibiliza uma visão sistêmica da organização. Tem custo acessível.

A norma ISO 9001 é fundamentada em teorias consagradas de qualidade, conhecida como ciclo P-D-C-A (*Plan-Do-Check-Action*), Planejar – Executar – Averiguar – Fazer, [ISO9000], e estruturada para condicionar a gestão das organizações a um ciclo lógico de melhorias contínuas, conforme descrevemos a seguir:

Seção	Finalidade
0	Introdução
1	Objetivos
2	Referências Normativas
3	Termos e Definições
4	Sistemas de Gestão da Qualidade
5	Responsabilidades da Direção
6	Gestão de Recursos
7	Realização do Produto/Serviço
8	Medição e Análise dos Resultados do Desempenho

As seções de número 0 – Introdução, 1 – Objetivos, 2 – Referências normativas e 3 – Termos e definições não possuem requisitos, logo estarão ausentes de nossas análises. São questões introdutórias, embora muito relevantes, uma vez que esclarecem a intenção da Norma. Já a seção 5 – Responsabilidade da Direção, adotamos como situação indispensável para

todo o sucesso do programa de qualidade, onde o ausentamos de nossas análises por implicar no encerramento automático dos planos de qualidade.

Em relação às seções 4 - Sistemas de Gestão da Qualidade, 6 - Gestão de Recursos, 7 - Realização do Produto/Serviço e 8 - Medição e Análise dos Resultados do Desempenho, estão apresentadas no Anexo A, de forma resumida e selecionada, e apenas os principais indicadores que apresentam características práticas para a equivalência com o IUACG.

A estrutura apresentada no Anexo A foi adaptada dos originais da Norma NBR ISO 9001, e selecionadas as seções e itens que mais se adequam as necessidades do estudo para comparações com os requisitos de qualidade do SINAES. Com isso temos as principais referências aos indicadores que conduzem à decisão em certificação nos sistemas de gestão da qualidade e informações de resistência a esta certificação.

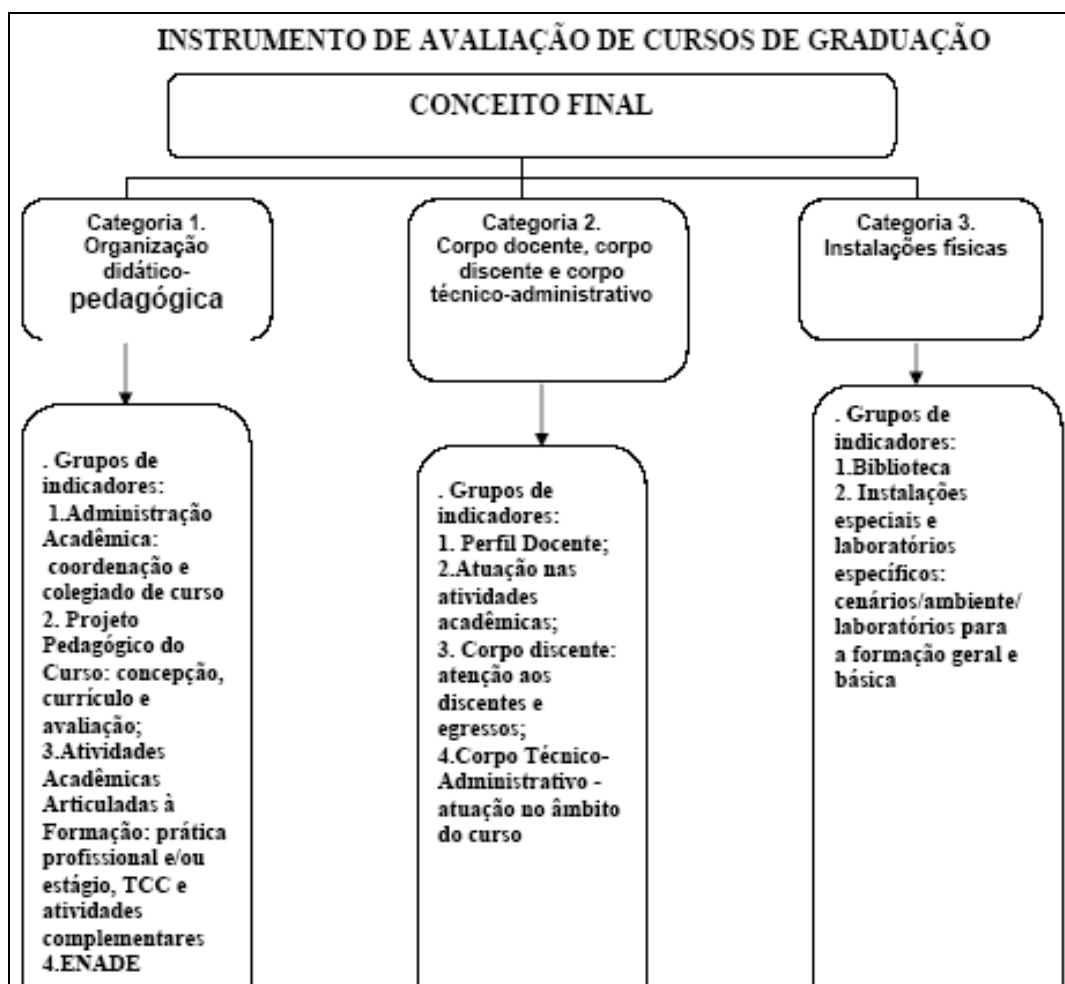
2.2 – Os Critérios de Avaliação do SINAES

O Instrumento Único de Avaliação de Cursos de Graduação (IUACG) é resultado do trabalho da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e da Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DEAES) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que tem por finalidade tratar da avaliação dos cursos de graduação (bacharelado, licenciatura e tecnologia), presenciais e a distância, no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Foi concebido em março de 2006 tendo como referência norteadora os padrões de qualidade da educação superior, observadas as Diretrizes Curriculares Nacionais, as normas legais vigentes e as diretrizes da CONAES. [Adaptado de IAC2006]

Resume [IAC2006] sobre os principais grupos de qualidade que devem ser atendidos de forma estratégica:

O alcance da qualidade das ações acadêmico-administrativas dos cursos depende, portanto, do quadro docente, do corpo técnico-administrativo, dos Projetos Pedagógicos de Cursos, além da infra-estrutura física e logística e do ambiente educacional. A exigência da qualidade comporta múltiplos aspectos e o objetivo primordial das medidas adotadas no momento da avaliação deve induzir a melhora no desempenho dos cursos. [IAC2006]

Conforme [IAC2006] o esquema abaixo representa a matriz orientadora do processo e suas categorias no instrumento de avaliação de cursos de graduação:



[IAC2006]

Segundo [IAC2006], todos os aspectos considerados pertinentes à avaliação de cursos de graduação estão reunidos nessa matriz, construída por meio de indicadores capazes de gerar imagens reais de seu desempenho.

A seguir apresentaremos os conceitos dos principais termos inclusos no IUACG:

- **Categorias** - consiste em: agrupamentos de grandes traços ou características referentes aos aspectos do curso sobre os quais se emite juízo de valor e que, em seu conjunto, expressam sua totalidade. Neste instrumento, as três categorias consideradas contemplam em seus indicadores as dez dimensões preconizadas pelo SINAES.
- **Grupo de indicadores** - consiste em: conjunto de características comuns usadas para agrupar, com coerência e lógica, evidências da dinâmica acadêmica dos cursos. Entretanto, não são objetos de avaliação e pontuação.
- **Indicadores** - consiste em: aspectos (quantitativos e qualitativos) que possibilitam obterem evidências concretas que, de forma simples ou complexa, caracterizam a realidade dos múltiplos elementos institucionais que retratam.
- **CrITÉRIOS** - são os padrões que servem de base para comparação, julgamento ou apreciação de um indicador.

Explica [IAC2006]: *“Tratando-se de um instrumento único, importa observar que os **indicadores imprescindíveis** são aqueles definidos pela legislação em vigor, que devem ser plenamente atendidos. Para fins de regulação, é exigido o conceito 3, no mínimo, para aprovação; caso contrário, o curso ou a instituição deverá cumprir a diligência definida pela Comissão de Avaliação Externa, devidamente justificada, a ser atendida em até 180 dias. Por outra parte há Indicadores aos quais pode ser atribuída a condição não se aplica — NSA — e que são aqueles cujo atendimento é opcional para os cursos.”* [IAC2006]

No Anexo B, apresentamos o IUACG, partindo de sua visão macro através de suas três principais categorias. Em seguida detalhamos os grupos de indicadores que compõe cada categoria. E finalmente apresentamos os

indicadores que compõe cada grupo de indicadores e são analisados pelos critérios de avaliação do SINAES. Nosso próximo objetivo será analisar quais desses indicadores possuem critérios de avaliação que possam ser atendidos de forma imediata pelos pré-requisitos de um programa de certificação do sistema de gestão da qualidade na série NBR ISO 9001 / 2000.

A cada indicador da matriz de avaliação estão associados os critérios que estabelecem a sua situação . Os critérios para a avaliação dos indicadores terão cinco graus distintos de complexidade e aprofundamento, de forma a retratar coerentemente as características de organização acadêmica dos diferentes cursos. [IAC2006]

2.3 – O Mapeamento ISO x SINAES

Uma vez entendidos os sistemas de gestão em qualidade, mais especificamente os pré-requisitos para certificação NBR ISO 9001:2000 dos sistemas de gestão da qualidade, compreendido sua importância no contexto das instituições de ensino superior privadas, vamos agora realizar o mapeamento entre esses pré-requisitos com os critérios de avaliação de indicadores do IUACG do SINAES.

Ilustraremos na tabela a seguir o mapeamento realizado entre os critérios de avaliação da IUACG com os pré-requisitos da ISO 9000:2000, mediados pela abordagem em processo da ISO 9001:2000, com a seguinte estrutura: na primeira coluna encontram-se as categorias do IUACG; Na segunda coluna estão os grupos de indicadores para facilitar a compreensão dos indicadores, que se localizam na terceira coluna e que foram vistos na sessão 2.2; Na quarta coluna encontramos os critérios de avaliação desses indicadores, listamos apenas os que possuem classificação de 5 pontos, que correspondem às formas de obter a máxima avaliação naquele indicador em específico, e que podem conduzir a uma maior probabilidade de sucesso no reconhecimento ou renovação de cursos. Não estaremos interessados nos critérios abaixo de “5” e nem naqueles que possuem a indicação NSA, de Não Se Aplica, por serem opcionais.

Explica [IAC2006] sobre a existência dos critérios que não engessam o sistema de avaliação, apenas instrui: *“O juízo de valor sobre o nível de atendimento de cada critério deverá ser construído a partir das múltiplas fontes de informações disponíveis em um processo de avaliação: documentação institucional, informações de caráter qualitativo e quantitativo, avaliação in loco, entrevistas e reuniões com grupos focais.”*

Na quinta e última coluna encontraremos os pré-requisitos da série ISO 9000:2000, definidos na sessão 2.1, que podem ser aplicados sob a óptica da abordagem em processos para a obtenção do critério associado, nos casos em que a correlação não exista estaremos justificando nossa visão também nesse campo.

Para melhor compreender o mapeamento abaixo as seguintes perguntas podem ser aplicadas:

1. Existe algum requisito da ISO que conduza a sistematização do critério de avaliação do indicador do IUACG?
2. Existe algum requisito da ISO que torne a resposta do critério do IUACG mecânico através de um sistema de informação?

Categorias	Grupo de Indicadores	Indicadores do SINAES	Crítérios Máximos “5” de Avaliação dos Indicadores do IUACG	Requisitos para certificação na norma NBR ISO 9001:2000 que conduzem a abordagem sistêmica em processo do critério IUACG
1. Organização didático-pedagógica	1.1 Administração acadêmica: coordenação do curso	1.1.1 Atuação do coordenador	<i>Quando a atuação do coordenador, no atendimento às exigências do curso e aos objetivos e compromissos da IES, explícitos em documentos e traduzidos em práticas consolidadas e institucionalizadas, ocorre de forma plenamente adequada. Existe consistência nas práticas.</i>	4.2.3 Controle de documentos; 4.2.4 Controle de registros; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 7.1 Planejamento da realização do produto; 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento;
			<i>As ações são direcionadas pela política institucional, o que pode ser constatado pelo cumprimento das atribuições formalmente definidas no Regimento ou em resolução interna da instituição.</i>	4.2.4 Controle de registros; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento;
			<i>Quando ocorre a condução das reuniões de colegiado para discutir as práticas pedagógicas e assegurar a qualidade do desenvolvimento do PPC e há disponibilidade do coordenador para discutir, sempre que necessário, os problemas e propostas de melhoria do curso.</i>	7.4.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
			<i>Quando há plena satisfação pessoal e profissional do coordenador no desempenho de suas funções.</i>	Não avaliado
		1.1.2 Formação do Coordenador	<i>Quando a trajetória de formação do coordenador demonstra que adquiriu competências que o tornam apto a desenvolver plenamente o projeto pedagógico do curso de acordo com os objetivos e compromissos da IES.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento

			<i>Os critérios da IES para a designação de coordenador de curso, quanto à sua formação, resultam e/ou expressam uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna e possibilitam o cumprimento de todos os objetivos enunciados no projeto pedagógico do curso.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
			<i>O coordenador do curso deve apresentar titulação condizente com a realidade regional.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
		1.1.3 Experiência do coordenador (acadêmica e profissional)	<i>Quando a experiência do coordenador (acadêmica e profissional) o habilita para o pleno desenvolvimento do projeto pedagógico do curso de acordo com os objetivos e compromissos da IES.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
			<i>Os critérios da IES para a designação de coordenador de curso, quanto à sua experiência, resultam e/ou expressam uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna e possibilitam o cumprimento de todos os objetivos enunciados no projeto pedagógico do curso.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
		1.1.4 Efetiva dedicação à administração e à condução do curso	<i>Quando a dedicação do coordenador à administração e à condução do curso permite que exerça todas as atribuições inerentes à sua função.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
			<i>A dedicação do coordenador resulta e/ou expressa uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna e possibilita o cumprimento de todas as atribuições estabelecidas para a coordenação do curso nos documentos oficiais da IES.</i>	6.1 Provisão de recursos; 6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento

			<i>O tempo de dedicação do coordenador é suficiente para que exerça as atribuições inerentes à sua função. Tais aspectos podem ser constatados por meio de: compatibilidade da carga horária com o número de professores e alunos do curso; compatibilidade da carga horária com os turnos de funcionamento do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos
		1.1.5 Articulação da gestão do curso com a gestão institucional	<i>Quando há plena articulação da gestão do curso com a gestão institucional como consequência das políticas de gestão. Essa articulação é explicitada em documentos institucionais e traduzida em práticas consolidadas.</i>	Este indicador depende da cultura organizacional, mais especificamente do compromisso da direção, que veremos no próximo capítulo
			<i>Há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos.</i>	6.22 Competência, conscientização e treinamento
			<i>Todas as políticas para a gestão do curso, enunciadas no PPC, PDI e no PPI, estão totalmente implantadas.</i>	7.1 Planejamento e realização do produto; 8.2.4 Medição e monitoração do produto
		1.1.6 Implementação das políticas institucionais constantes no PPI e no PDI, no âmbito do curso	<i>Quando há implementação de todas as políticas institucionais constantes no PDI e no PPI, no âmbito do curso. Elas são traduzidas em práticas consolidadas e institucionalizadas.</i>	7.1 Planejamento e realização do produto; 8.2.4 Medição e monitoração do produto
			<i>Há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos.</i>	6.22 Competência, conscientização e treinamento
			<i>Todas as políticas institucionais, enunciadas no PDI e no PPI, estão totalmente implantadas no âmbito do curso, conforme cronograma.</i>	7.1 Planejamento e realização do produto; 8.2.4 Medição e monitoração do produto

	1.2 Administração acadêmica: colegiado do curso	1.2.1 Composição e funcionamento do colegiado de curso ou equivalente	<i>Quando a composição e o funcionamento do colegiado de curso ou equivalente são totalmente coerentes com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).</i>	6.1 Provisão de recursos; 6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 7.1 Planejamento da realização do produto;
			<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna;</i>	7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento
			<i>todas as políticas do colegiado de curso ou equivalente estão implantadas e asseguram a representação dos segmentos docente e discente e sua autonomia de atuação.</i>	4.2.3 Controle de documentos; 4.2.4 Controle de registros; 8.2.3 Medição e monitoramento dos processos; 8.4 Análise de dados
			<i>Quando é possível verificar o cumprimento dos dispositivos regimentais e estatutários para o funcionamento do colegiado de curso ou equivalente, no que tange à sua atuação efetiva, suas atribuições, critérios de indicação e recondução de seus membros e periodicidade de reuniões.</i>	4.2.3 Controle de documentos; 4.2.4 Controle de registros; 8.2.3 Medição e monitoramento do produto; 8.4 Análise de dados
		1.2.2 Articulação do colegiado de curso ou equivalente com os colegiados superiores da instituição	<i>Quando há plena articulação do colegiado do curso com os colegiados superiores da instituição como consequência das políticas de gestão. Essa articulação é explicitada em documentos institucionais e traduzida em práticas consolidadas.</i>	Este indicador depende da cultura organizacional, mais especificamente do compromisso da direção, que veremos no próximo capítulo
			<i>Há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos.</i>	6.22 Competência, conscientização e treinamento

		<p><i>O colegiado superior trata, sempre que necessário, das questões pertinentes ao curso e funciona como instância homologativa e recursal das decisões tomadas no âmbito do colegiado de curso.</i></p>	<p>4.1 Requisitos gerais; 4.2.3 Controle de documentos; 4.2.4 Controle de registros; 6.3.2 Generalidades; 8.2.3 Medição e monitoramento dos processos</p>
		<p><i>Todas as políticas para articulação do colegiado do curso com os colegiados superiores da instituição, enunciadas no PPC, PDI e no PPI, estão totalmente implantadas, conforme cronograma.</i></p>	<p>7.1 Planejamento e realização do produto; 8.2.4 Medição e monitoração do produto</p>
1.3 Projeto Pedagógico do Curso – PPC: concepção do curso	1.3.1 Articulação do PPC com o PPI e com o PDI	<p><i>Quando há plena articulação entre o PPC o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Ela é traduzida em práticas consolidadas e institucionalizadas;</i></p>	<p>Este indicador depende da cultura organizacional, mais especificamente do compromisso da direção, que veremos no próximo capítulo</p>
		<p><i>há indicativos claros de ação direcionada, assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa.</i></p>	<p>6.22 Competência, conscientização e treinamento</p>
		<p><i>Todas as políticas para o ensino, enunciadas no PPI, estão refletidas no PPC; existe coerência entre o PPC e o PPI quanto ao referencial teórico-metodológico, princípios, diretrizes, abordagens, estratégias e ações.</i></p>	<p>7.1 Planejamento e realização do produto; 8.2.4 Medição e monitoração do produto</p>
	1.3.3 Objetivos do curso	<p><i>Quando os objetivos do curso são totalmente coerentes com o perfil do egresso mas com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, PPC, etc.).</i></p>	<p>4.1 Requisitos gerais; 4.2.3 Controle de documentos; 4.2.4 Controle de registros; 7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2 Processos relacionados a clientes</p>

			<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna; a coerência é verificada em todas as competências e habilidades estabelecidas no perfil do egresso e nas políticas constantes dos documentos oficiais da IES.</i>	7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto; 7.2.3 Comunicação com o cliente; 8.2.4 Medição e monitoramento do produto
			<i>Quando os objetivos do curso atendem às exigências da formação de competências intelectuais (conhecimentos, habilidades e hábitos) e humanas (valores, significados e desejos), em consonância com o perfil do egresso e com as políticas institucionais.</i>	7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto
		1.3.4 Perfil do egresso	<i>Quando o perfil do egresso corresponde ao que é projetado no referencial teórico-metodológico expresso nos documentos formais da instituição (PPI, PPC e PDI), e é plenamente coerente com o proposto pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e com as necessidades profissionais e sociais.</i>	7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto; 7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento; 7.5.5 Preservação do produto; 8.2.2 Auditoria interna; 8.4 Análise de dados
			<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
1.4 Projeto Pedagógico do Curso – PPC: currículo	1.4.1 Coerência do currículo com os objetivos do curso		<i>Quando há plena coerência do currículo com todos os objetivos do curso.</i>	7 Realização do produto
			<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna;</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
			<i>o currículo reflete todos os objetivos do curso.</i>	7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço

		<i>Quando a estrutura do currículo reflete plenamente os objetivos do curso por meio dos conteúdos das unidades de estudo, das atividades curriculares desenvolvidas (estágios, atividades complementares e trabalho de conclusão de curso, quando for o caso) e da metodologia de ensino.</i>	7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto; 7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento; 7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço; 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento; 7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento; 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento
		<i>Quando há plena coerência do currículo com as competências e habilidades traçadas no perfil do egresso.</i>	7 Realização do produto
		<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
	1.4.2 Coerência do currículo com o perfil desejado do egresso	<i>Quando as unidades de estudo e as atividades curriculares, em seus objetivos gerais e específicos e em suas estratégias de ensino e de avaliação, asseguram plenamente o desenvolvimento das competências e habilidades especificadas no perfil do egresso.</i>	6 Gestão de recursos; 7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto; 7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto; 7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento; 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento; 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento
	1.4.3 Coerência do currículo face às diretrizes curriculares	<i>Quando há plena coerência do currículo com as Diretrizes Curriculares Nacionais.</i>	4.2.1 Generalidades; 4.2.3 Controle de documentos

	nacionais - Indicador imprescindível	<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
		<i>O currículo reflete as diretrizes curriculares nacionais do curso.</i>	7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto
	1.4.4 Adequação da metodologia de ensino à concepção do curso	<i>Quando a metodologia de ensino é plenamente adequada à concepção do curso.</i>	7 Realização do produto
		<i>Essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
		<i>Quando a metodologia de ensino inclui abordagens inovadoras de estratégias de ensino, procedimentos e recursos didáticos apropriados e atualizados e considera as diferentes naturezas das unidades de estudo e atividades na promoção das aprendizagens significativas e compatíveis com a concepção do curso.</i>	6.3 Infra-estrutura; 6.4 Ambiente de trabalho; 7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2 Processos relacionados a clientes; 7.3 Projeto e desenvolvimento; 7.4 Aquisição; 7.5 Produção e fornecimento do serviço; 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento; 8.3 Controle de produto não-conforme
	1.4.5 Inter-relação das unidades de estudo na concepção e execução do currículo	<i>Quando a inter-relação das unidades de estudo é plenamente adequada à concepção e execução do currículo.</i>	7 Realização do produto
		<i>Essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente

			<i>Quando as unidades de estudo constantes do currículo, bem como a sua distribuição na matriz curricular, favorecem a correlação e a seqüência dos conteúdos para que estes se complementem, sem lacunas e sobreposições, de modo a possibilitar a construção gradual e sólida da formação dos alunos.</i>	6.3 Infra-estrutura; 6.4 Ambiente de trabalho; 7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2 Processos relacionados a clientes; 7.3 Projeto e desenvolvimento; 7.5 Produção e fornecimento do serviço; 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento; 8.3 Controle de produto não-conforme
		1.4.6 Dimensionamento da carga horária das unidades de estudo	<i>Quando o dimensionamento da carga horária das unidades de estudo é plenamente adequado ao desenvolvimento dos conteúdos programáticos de cada unidade de estudo e contempla o equilíbrio entre os núcleos de formação básica, profissional e etc.</i>	7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2 Processos relacionados a clientes; 7.3 Projeto e desenvolvimento; 7.5 Produção e fornecimento do serviço; 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento; 8.3 Controle de produto não-conforme
			<i>Essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
		1.4.7 Adequação e atualização das ementas e programas das unidades de estudo	<i>Quando as ementas e os programas das unidades de estudo são totalmente atualizados e adequados ao projeto pedagógico do curso.</i>	7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2 Processos relacionados a clientes; 7.3 Projeto e desenvolvimento; 7.5 Produção e fornecimento do serviço; 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento; 8.3 Controle de produto não-conforme
			<i>Essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente

			<i>Quando existem mecanismos de revisão periódica das ementas e programas das unidades de estudo que asseguram a atualidade técnico-científica dos conteúdos e a sintonia com as exigências do mundo do trabalho.</i>	8.5.1 Melhoria contínua
		1.4.8 Adequação e atualização da bibliografia	<i>Quando a bibliografia de todas as unidades de estudo é plenamente adequada ao projeto pedagógico do curso e atualizada.</i>	7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2 Processos relacionados a clientes; 7.3 Projeto e desenvolvimento; 7.5 Produção e fornecimento do serviço; 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento; 8.3 Controle de produto não-conforme
			<i>Essa adequação resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
			<i>Quando a bibliografia recomendada contempla, integralmente, os conteúdos das unidades de estudo, com textos abrangentes, atualizados e disponíveis na biblioteca.</i>	6.3 Infra-estrutura
		1.4.9 Coerência do corpo docente e do corpo técnico-administrativo com a proposta curricular	<i>Quando o corpo docente e o corpo técnico-administrativo são totalmente coerentes com proposta curricular.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 7 Realização do produto
			<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
			<i>Há indicativos claros de gestão de recursos humanos com visão de futuro.</i>	8.5.1 Melhoria contínua

			<i>Quando os recursos humanos disponibilizados atendem as necessidades da proposta curricular. Tais aspectos podem ser constatados por meio de: número de professores com formação e tempo de dedicação adequados às exigências dos processos de ensino e aprendizagem e às demais atividades desenvolvidas no curso, a exemplo das atividades complementares, bem como a orientação da pesquisa (quando for o caso) e da extensão;</i>	7 Realização do produto;
			<i>técnicos em número suficiente e com formação adequada para o suporte às atividades experimentais vinculadas ao ensino, à pesquisa (quando for o caso) e à extensão;</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
			<i>pessoal administrativo em número suficiente para o suporte administrativo das atividades acadêmicas.</i>	6.3 Infra-estrutura
	1.4.10 Coerência dos recursos materiais específicos do curso (laboratórios e instalações		<i>Quando os recursos materiais específicos do curso (laboratórios e instalações específicas, equipamentos e materiais) são plenamente coerentes com a proposta curricular.</i>	6.3 Infra-estrutura; 6.4 Ambiente de trabalho; 7 Realização do produto
	específicas, equipamentos e materiais) com a proposta curricular		<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa. Há indicativos claros de gestão com visão de futuro.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente 8.5.1 Melhoria contínua
	1.4.11. Interação entre alunos e professores - Indicador para EAD		<i>Quando há mecanismos de interação que possibilitem a formação de coletivos de alunos para além dos encontros presenciais por meio do uso de tecnologias disponíveis, e há contato direto dos alunos com os professores.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 6.3 Infra-estrutura

		1.4.12. Desenvolve estratégias de flexibilização curricular	<i>Quando a implementação do projeto pedagógico do curso contempla plenamente estratégias de flexibilização curricular.</i>	8.5.1 Melhoria contínua; 8.5.2 Ação corretiva; 8.5.3 Ação preventiva; 8.3 Controle de produto não-conforme; 7.5.3 Identificação e rastreabilidade
			<i>Essas estratégias resultam e/ou expressam uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
	1.5 Projeto Pedagógico Curso – PPC: avaliação	1.5.1 Coerência dos procedimentos de avaliação dos processos de ensino e de aprendizagem com a concepção do curso	<i>Quando os procedimentos de avaliação dos processos de ensino e de aprendizagem são totalmente coerentes com a concepção do curso.</i>	8.1 Generalidades; 8.2.2 Auditoria interna; 8.2.3 Medição e monitoramento dos processos; Realização do produto
			<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente
			<i>Todas as propostas de avaliação dos processos de ensino e aprendizagem são coerentes com a concepção do curso.</i>	7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento
	1.8 Atividades acadêmicas articuladas à formação: atividades complementares	1.8.1 Existência de mecanismos efetivos de planejamento e acompanhamento das atividades complementares	<i>Quando existem mecanismos efetivos de acompanhamento e de cumprimento das atividades complementares previstas no projeto pedagógico do curso, funcionando de forma adequada e com todas as suas práticas institucionalizadas.</i>	4.2.3 Controle de documentos; 4.2.4 Controle dos registros; 7.4 Aquisição; 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento
			<i>É verificada integração entre os atores acadêmicos envolvidos e vínculo com o entorno.</i>	7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento
			<i>Quando existem mecanismos institucionalizados de oferta de atividades e acompanhamento e registro da participação dos alunos nas atividades complementares estabelecidas no PPC.</i>	8 Medição, análise e melhoria

	1.8.2 Oferta regular de atividades pela própria IES	<i>Quando a oferta regular de atividades complementares pela própria IES é suficiente para dar conta de toda a carga horária prevista no projeto pedagógico do curso.</i>	7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento; 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento
		<i>Todas as suas práticas encontram-se institucionalizadas e consolidadas.</i>	7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento
		<i>É verificada a integração entre os atores acadêmicos envolvidos nas atividades e o vínculo com o entorno.</i>	7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento
		<i>Há regulamento devidamente implantado que define a oferta regular de atividades complementares pela própria IES.;</i>	7.4 Aquisição; 4.1 Requisitos gerais
		<i>Quando as atividades complementares oferecidas pela própria instituição são decorrentes de programas institucionais consolidados (monitoria, iniciação científica, extensão, etc) ou são sistematicamente realizadas como parte do planejamento acadêmico anual.</i>	7.4 Aquisição; 4.1 Requisitos gerais
	1.8.3 Incentivo à realização de atividades fora da IES	<i>Quando há incentivos para a participação dos alunos em atividades complementares fora da IES de forma plenamente satisfatória.</i>	7.5 Produção e fornecimento de serviço
		<i>As práticas encontram-se consolidadas e institucionalizadas.</i>	4.1 Requisitos gerais
		<i>Há indicativos claros de ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa.</i>	8 Medição, análise e melhoria
		<i>Quando a IES fomenta ações como: divulgação do calendário de eventos relevantes das diversas áreas; estabelecimentos de convênios interinstitucionais para o cumprimento de atividades em outras organizações; disponibilização de recursos para deslocamento de alunos.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente

2. Corpo docente, corpo discente e corpo técnico-administrativo	2.1 Corpo docente: perfil docente	2.1.1 Formação Experiência (acadêmica e profissional)	<i>Quando a trajetória de formação dos docentes demonstra que adquiriram competências que o tornam aptos a atuar na docência em plena conformidade com o projeto pedagógico do curso.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
			<i>Os critérios para o ingresso de docentes na IES e a alocação dos mesmos nas unidades de estudo, resultam e/ou expressam uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna e possibilitam o cumprimento de todos os objetivos enunciados no projeto pedagógico do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos
			<i>A formação dos docentes deve ser compatível com: a modalidade de organização acadêmica da IES, a natureza das atividades acadêmicas que desenvolvem, as características do contexto da região em que se insere e a concepção do curso.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
		2.1.2 Implementação das políticas de capacitação no âmbito do curso	<i>Quando a experiência dos docentes (acadêmica e profissional) os habilita para a plena atuação na docência em conformidade com o projeto pedagógico do curso.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
			<i>Os critérios para o ingresso de docentes na IES e a alocação dos mesmos nas unidades de estudo, resultam e/ou expressam uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna e possibilitam o cumprimento de todos os objetivos enunciados no projeto pedagógico do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos
			<i>A experiência dos docentes deve ser compatível com a natureza das atividades acadêmicas, as características do contexto da região em que se insere e a concepção do curso.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
		2.1.3 Publicações e produções	<i>Quando existem políticas de capacitação implantadas no âmbito do curso que se encontram consolidados e institucionalizados.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 6.3 Infra-estrutura

			<i>Há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro o que pode ser constatado por meio de: ações direcionadas; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 6.3 Infra-estrutura
			<i>As políticas de capacitação são definidas e regulamentados por dispositivos legais e institucionais e efetivamente implantados há pelo menos um ano, contemplando: critérios para a concessão de incentivos destinados a apoiar professores para cursar pós-graduação, definidos em consonância com o planejamento orçamentário; critérios definidos para participação em cursos de formação continuada; critérios definidos para participação em estágios e intercâmbios.</i>	4.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 6.3 Infra-estrutura
			<i>Quando existe: vinculação da área de capacitação com os interesses institucionais; promoção de cursos e seminários voltados para a formação pedagógica; mecanismos de apoio ao docente no desempenho de suas atividades didático-pedagógicas; assessoramento aos coordenadores e professores, no acompanhamento contínuo e sistemático da elaboração e execução dos programas de aprendizagem; e formas de sua operacionalização.</i>	4.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento; 6.3 Infra-estrutura
		2.1.4 Publicações e produções	<i>Quando as publicações e/ou produções científicas, técnicas, pedagógicas, culturais e artísticas dos docentes, nos últimos 3 anos, são compatíveis, em quantidade e qualidade, com o perfil do corpo docente e com o projeto pedagógico do curso.</i>	4.2.2 Manual da qualidade; 4.2.3 Controle de documentos; 6.2.1 Generalidades
			<i>Essa compatibilidade resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente

			<i>As publicações e produções de uma boa parte dos docentes do curso ocorrem de forma regular, são compatíveis com as atividades acadêmicas que desenvolvem e se constituem em instrumentos de aperfeiçoamento do curso, dada a participação dos docentes como autores e da utilização das produções como referência bibliográfica ou técnica.</i>	4.2.2 Manual da qualidade; 6.2.1 Generalidades; 6.3 Infra-estrutura
2.2 Corpo docente: atuação nas atividades acadêmicas	2.2.1 Dedicção ao curso		<i>Quando a dedicação do corpo docente ao curso permite que se cumpram todas as atividades previstas no projeto pedagógico do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos
			<i>A dedicação do corpo docente ao curso resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa, e a carga horária dos docentes permite o cumprimento de todas as atividades acadêmicas previstas no projeto pedagógico do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
			<i>Quando existe um contingente de docentes que dispõe de carga horária para dedicar-se ao curso nas atividades de: orientação didática aos alunos, participação em reuniões de planejamento e desenvolvimento de módulos didáticos (experimentos para aulas práticas, aperfeiçoamento de metodologias de ensino), práticas de investigação ou iniciação científica (quando for o caso), extensão, e demais atividades previstas no projeto pedagógico do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos; 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
		2.2.2 Docentes com formação adequada às unidades de estudo e	<i>Quando a formação e a experiência do corpo docente do curso são compatíveis com todas as unidades de estudo e atividades que desenvolvem no curso, em consonância com o projeto pedagógico.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento

	atividades desenvolvidas no curso	<i>Essa compatibilidade resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna.</i>	7.2.3 Comunicação com o cliente	
		<i>A compatibilidade permite o cumprimento de todos os objetivos enunciados no projeto pedagógico do curso.</i>	6.2.1 Generalidades	
		<i>Todos os docentes do curso têm formação e experiência compatíveis com todas as unidades de estudo e atividades exercidas no curso.</i>	6.2.2 Competência, conscientização e treinamento	
		2.2.3. Articulação da equipe pedagógica	<i>Quando há plena articulação e sintonia entre os diversos atores que atuam no ensino.</i>	6.2 Recursos humanos; 6.3 Infra-estrutura; 6.4 Ambiente de trabalho
			<i>Há coerência no trabalho dos diversos atores entre si. Há comunicação direta entre os professores (em suas diversas funções) e tutores, bem como outros tipos de apoio pedagógico.</i>	7.1 Planejamento da realização do produto; 6.4 Ambiente de trabalho; 8.2.2 Auditoria interna;
		2.3 Corpo discente: atenção aos discentes	2.3.1 Apoio à promoção de eventos internos	<i>Quando existem mecanismos efetivos de apoio sistemático à promoção de eventos internos para os discentes, funcionando de forma adequada e com todas as suas práticas institucionalizadas.</i>
	<i>Há integração entre os atores acadêmicos envolvidos e vínculo com o entorno.</i>			7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento
	2.3.2 Apoio à participação em eventos		<i>Quando existem mecanismos institucionalizados de apoio sistemático à promoção de eventos internos em consonância com a formação acadêmico-científica inerente ao curso.</i>	4.1 Generalidades; 7.1 Planejamento da realização do produto
			<i>Quando existem mecanismos efetivos de apoio sistemático aos discentes para a participação em eventos científicos, técnicos ou culturais, funcionando de forma adequada e com todas as suas práticas institucionalizadas.</i>	4.1 Generalidades; 7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2.3 Comunicação com o cliente
			<i>Há integração entre os atores acadêmicos envolvidos e vínculo com o entorno.</i>	7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento

			<i>Quando existem normas institucionalizadas com critérios claramente definidos, e de domínio público, para apoio sistemático à participação dos alunos em eventos.</i>	4.1 Generalidades; 7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2.3 Comunicação com o cliente
		2.3.3 Mecanismos de nivelamento	<i>Quando existem mecanismos efetivos de nivelamento dos discentes, em conformidade com o projeto pedagógico do curso, funcionando de forma adequada e com todas as suas práticas institucionalizadas.</i>	4.1 Generalidades; 7.1 Planejamento da realização do produto; 7.2.3 Comunicação com o cliente
			<i>São acessíveis aos atores acadêmicos e apresentam vínculo com o entorno.</i>	7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento
			<i>Quando existem programas institucionalizados com diretrizes claramente definidas e de domínio público, que possibilitam identificar as dificuldades que interferem no desempenho acadêmico dos alunos e propor programas de apoio adequados às demandas existentes.</i>	4.1 Requisitos gerais; 7.2.3 Comunicação com o cliente; 8.5 Melhoria contínua
	2.4 Corpo técnico-administrativo: atuação no âmbito do curso	2.4.1 Adequação da formação e experiência profissional	<i>Quando a formação e a experiência profissional do corpo técnico-administrativo do curso são totalmente coerentes com o projeto pedagógico do curso e com os objetivos e compromissos da IES.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, consciência e treinamento
			<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna, e permite o cumprimento de todos os objetivos enunciados no projeto pedagógico do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos
			<i>O corpo técnico-administrativo do curso possui formação e experiência compatíveis com as atividades que exercem nas respectivas categorias funcionais.</i>	6.2.1 Generalidades; 6.2.2 Competência, consciência e treinamento
		2.4.2 Adequação da quantidade de profissionais às necessidades do curso	<i>Quando a quantidade de profissionais do corpo técnico-administrativo do curso é totalmente adequada às necessidades do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos
			<i>Essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação, acessível ao conhecimento da comunidade interna e externa, e permite o cumprimento de todos os objetivos enunciados no projeto pedagógico do curso.</i>	6.1 Provisão de recursos; 7.2.3 Comunicação com o cliente

CAPÍTULO III

DIFERENCIAL COMPETITIVO ESTRATÉGICO

Até aqui vimos que a adoção de uma metodologia ISO 9001:2000, por parte das IES, não apenas reflete nas melhoras de seu contexto interno, frente aos clientes e melhoria dos processos, como também atende ao contexto externo da legislação do MEC.

Do mapeamento realizado no capítulo anterior, observamos que um mesmo pré-requisito na série ISO pode ser equiparado com mais de um critério do IUACG. Isso se deve ao fato do critério IUACG ser subjetivo, e a tentativa de torná-lo mecânico ser traduzido em seu equivalente critério da ISO. Apesar de o mapeamento ser empírico, um projeto futuro poderia analisar a consistência desse instrumento frente a algumas aplicações práticas, e descobrir se de fato o proposto trabalho alcança um nível prático esperado.

Em seu livro [BRAGA2004] preconiza a importância da adoção de um sistema de qualidade ISO 9000:2000 nas IES como uma estratégia competitiva. Quando cruzamos [BRAGA2004] com [COFFITO1999] observamos que a busca pelo planejamento estratégico competitivo consiste em uma melhora do processo de documentação de procedimentos, antes mesmo já tidos como ótimos pelo setor, além de uma documentação completa de suas atividades a fim de formalizar as melhores práticas.

Analisando esses fatos podemos nos questionar, se uma determinada organização que já possui um rígido controle da documentação de suas atividades, porque investiria num sistema de gestão da qualidade, que de forma resumida apenas demandaria mais um re-trabalho ao re-documentar atividades já previamente documentadas?

O ponto chave é que os SGQ, para IES, não apenas documenta as melhores práticas das atividades, mas também pode servir como um orientador para a qualidade acadêmica e administrativa, motivo esse que enriquece a importância de tal programa principalmente num cenário político nacional de incertezas, ambigüidades e alta competitividade.

A análise realizada do IUACG/SINAES, à luz da sistematização dos processos da ISO, esclarece os pontos onde um programa de certificação internacional, como a série ISO 9001:2000 pode subsidiar as diversas recomendações políticas do ministério da educação. O mapeamento apresenta de forma clara como cada indicador de um programa de certificação internacional deve ser seguido de forma a atender os critérios do SINAES. Em alguns momentos observamos que a ausência de correlação dos critérios do SINAES com os da ISO, concluindo que para obter uma coesão de qualidade em termos administrativos e acadêmicos as IES não precisam se prender 100% aos critérios de certificação ISO, alguns poucos, mas bem explorados, podem conduzir a um plano estável, duradouro, repetível e concreto.

Com isso acreditamos ser possível sim, estabelecer um instrumento único, que seguido à priori, conduza as IES particulares a obterem um maior grau de certeza e precisão na renovação ou reconhecimento de seus cursos. Destacando sua competitividade estratégica e diferencial qualitativo em relação a seus rivais.

Esse instrumento, como ferramenta estratégica de competitividade, atua na redução de custos, preconizada pelo próprio sistema de gestão da qualidade; no aumento da eficiência interna dos processos, reduzindo duplicidades e eliminando processos desnecessários. Como orientador para os padrões de qualidade do SINAES pode ser seguido, observando seus detalhes a cada nível ou dimensão do SINAES, de forma a alcançar através de indicadores bem estabelecidos suas metas para obtenção de qualidade.

CONCLUSÃO

Por conclusão apresentamos sobre este seguimento educacional específico que, sendo ou não questionada a validade de um programa de certificação em qualidade internacional, porém os procedimentos para adequação em qualquer norma que seja, conduz a ações de melhorias e que agregam valores estratégicos a instituição como um todo.

Dentre os valores citados podemos destacar aqueles que conduzem a ganhos de poder: medir e identificar com coerência, com parâmetros adequados, onde e como melhorar o seu desempenho; identificar e entender, de forma sistemática, os seus pontos fortes e suas oportunidades de melhorias; promover a cooperação interna entre todos os seus setores, entre todos os seus processos, entre todas as pessoas, fortalecendo-se holisticamente; condições de poder considerar e integrar todas as necessidades das partes envolvidas e interessadas no seu sucesso.

Essa visão sistêmica e estratégica do assunto descarta um possível viés que seria o uso de um certificado em qualidade com fins únicos de agregar valor institucional publicitário.

É importante lembrar que critérios e indicadores não devem ser entendidos como inflexíveis; qualquer objeto educacional em avaliação existe num mundo de juízos de valor muitas vezes conflitantes, o que exige dos avaliadores uma análise equilibrada, sensata e voltada para o reconhecimento da identidade institucional. [IAC2006]

BIBLIOGRAFIA

[INMETRO2005] Dados Estatísticos, <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000>, acessado em 25/06/2006

[ANPAD2001] QUINTELLA, Rogério H., MELO, Vanessa Paternostro, LEAL, Rafael, Qualidade em Serviços Educacionais: O Caso da Certificação ISO 9002 do Curso de Especialização em Administração da UFBA, Anpad 2001, Revista Ser Professor Universitário, <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=17&t>, acessado em 25/06/2006

[CROSBY1979] CROSBY, Phillip – Quality is Free. New York: Mentor/ New American Library, 1979

[IOT2002] Organização Internacional do Trabalho – Certificação de Competências Profissionais – Glossário de Termos Técnicos – 1º ed., Brasília, 40p., ISBN: 92-2-813090-3

[ISO9000] ISO série 9000, versão 2000: manual de implementação / Mauriti Maranhão. - 7º ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2005.

[KOTLER1998] KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. Sao Paulo: Atlas, 1998.

[SERRA2000] SERRA, F. A. R. A qualidade no ensino superior com foco na prestação de serviços. Arché Interdisciplinar. Rio de Janeiro: SBI, Faculdades Integradas Candido Mendes v. 9 n. 26, p. 133-153, 2000.

[DEMO1998] DEMO, P. Educação e qualidade. 4. ed. Campinas: Papirus, 1998.

[GARVIN1992] GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

[COBRA2004] Marketing Educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino. Marcos Cobra e Ryon Braga. São Paulo: Cobra Editora, 2004. ISBN: 85-85536-40-3

[BRAGA2004] Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino. Ryon Braga e Carlos A. Monteiro. São Paulo: Hoper, 2005. ISBN: 85-98687-01-4

[QUALIDADE2004] Gestão da Qualidade: tópicos avançados. Otávio J. Oliveira (Org). - - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. ISBN: 85-221-0386-0

[ROBBINS1943] Comportamento organizacional. Stephen P. Robbins. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 9° ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002. ISBN: 85-87918-16-8

[VAKOLA2004] The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. Maria Vankola; Ioannis Tsausus; Ioannis Nikolaou. *Jornal of Managerial Psychology*; 2004; 19, ½; ABI/INFORM Global pg. 88

[ARRUDA19997] ARRUDA, J. R. CAMPELLO. Políticas e Indicadores da Qualidade na Educação Superior. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

[MEC2025]

<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendencia%20scenarios2003-2025.pdf>, O Ensino Superior no Mundo e no Brasil –

Condicionantes, Tendências e Cenários para o horizonte 2003-2025 , Claudio Porto & Karla Régner, dezembro de 2003, acessado em 24/06/2006

[MEC1990]

http://www.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao_1980-1998.pdf,

Evolução da Educação Superior – Graduação, acessado em 24/06/2006

[SCHWARTZ2001] Schwartzmann, Simon & Durham, Eunice Ribeiro. O Ensino Superior em Transformação, São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior / USP. 2001

[CB252005] Apresentação CB25,

<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/Apresentacao%20CB25%20Rev0.pdf>,

novembro de 2005, acessado em 25/06/2006.

[CB252005.2] Orientações para a Seleção e Contratação de Serviços de Consultoria, Treinamento e Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, GT Especial do ABNT/CB-25, Grupo de Aperfeiçoamento do Processo de Certificação, Rev.03, 20/04/2005

[MARQUES2005] MARQUES, Tereza. Na medida certa: Dirigentes tiram IES do vermelho e geram lucros. Revista Ensino Superior, Ed.87, Editora Segmento.

[IAC2006] Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Ministério da Educação. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação. Brasília – DF: MEC, 2006

[Projeto ABNT NBR ISO 9001 Educação] Seminário Nacional para Apresentação do Projeto ABNT 25.000.05.006. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos particulares para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 para as organizações educacionais, Brasília, maio de 2006.

[ISO9000] Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Projeto NBR ISO 9001:2000, ABNT/CB-25 – Comitê Brasileiro de Qualidade, CE-25:002.18 – Comissão de Estudo Sistemas da Qualidade, Janeiro 2001.

[SCHEIN, 1985] Edgar H. Schein (Jossey-Bass Inc. Publishers) ; San Francisco, CA – 1985.

[MOREJON2005] Morejón, Mônica Andrés García, A Implantação do Processo de Qualidade ISO 9000 em Empresas Educacionais, SP - 2005

[COFFITO1999] Em busca da Qualidade, O Coffito, Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Educacional, Número 05, Dezembro de 1999

ANEXO 1

RESUMO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DA ISO 9001:2000

A estrutura a seguir foi adaptada dos originais da Norma NBR ISO 9001, e selecionadas as seções e itens que mais se adequam as necessidades do estudo para comparações com os requisitos de qualidade do SINAES. Com isso temos as principais referências aos indicadores que conduzem à decisão em certificação nos sistemas de gestão da qualidade e informações de resistência a esta certificação.

4. Sistemas de gestão da qualidade

4.1 Requisitos gerais (A organização deve:)

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização,
- b) determinar a sequência e interação destes processos,
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e controle desses processos sejam eficazes,
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
- e) monitorar, medir e analisar esses processos, e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

4.2 Requisitos de documentação

4.2.1 Generalidades (A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:)

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade,
- b) manual da qualidade,
- c) procedimentos documentados requeridos por esta Norma,
- d) documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos, e
- e) registros requeridos por esta Norma (ver 4.2.4).

4.2.3 Controle de documentos

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão,
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos,
- c) assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas,
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso,
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis,
- f) assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, e
- g) evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

4.2.4 Controle de registros

- a) registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade
- b) registros devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.
- c) um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.

6. Gestão de recursos

6.1 Provisão de recursos (a organização deve:)

- a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e
- b) aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

6.2.2 Competência, conscientização e treinamento (a organização deve:)

- a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto,
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência,
- c) avaliar a eficácia das ações executadas,
- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e
- e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência (ver 4.2.4).

6.3 Intra-estrutura (a organização deve determinar, prover e manter:)

- a) edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas,
- b) equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador), e
- c) serviços de apoio (tais como transporte e comunicação).

6.4 Ambiente de trabalho

A organização deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

7. Realização do produto/serviço

7.1 Planejamento de realização do produto (a organização deve planejar e desenvolver:)

- a) objetivos da qualidade e requisitos para o produto;
- b) a necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto;
- c) verificação, validação, monitoramento, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto;
- d) registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos (ver 4.2.4).

7.2 Processos relacionados a clientes

7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto (a organização deve determinar:)

- a) os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega,
- b) os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido,
- c) requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto, e
- d) qualquer requisito adicional determinado pela organização.

7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto (antes de fornecer um produto para o cliente a organização deve:)

- a) os requisitos do produto estão definidos,
- b) os requisitos de contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estão resolvidos, e
- c) a organização tem a capacidade para atender aos requisitos definidos.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise (ver 4.2.4).

Quando o cliente não fornecer uma declaração documentada dos requisitos, a organização deve confirmar os requisitos do cliente antes da aceitação.

Quando os requisitos de produto forem alterados, a organização deve assegurar que os documentos pertinentes são complementados e que o pessoal é alertado sobre os requisitos alterados.

7.2.3 Comunicação com o cliente (a organização deve informar aos clientes:)

- a) informações sobre o produto,
- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações

7.3 Projeto e desenvolvimento

7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento (a organização deve planejar e controlar:)

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento,
- b) a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento, e

- c) as responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento (devem incluir:)

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho,
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis,
- c) onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento (as saídas devem:)

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e para fornecimento de serviço,
- c) conter o referenciar critérios de aceitação de produto, e
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento

- a) avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e
- b) identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.

7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue.

7.5 Produção e fornecimento de serviço

7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço (condições controladas devem incluir:)

- a) a disponibilidade de informações que descrevam as características do produto,
- b) a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessário,
- c) o uso de equipamento adequado,
- d) a disponibilidade e uso de dispositivos para monitoramento e medição,
- e) a implementação de medição e monitoramento, e
- f) a implementação da liberação, entrega e atividades pós-entrega.

7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço

- a) critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos,
- b) aprovação de equipamento e qualificação de pessoal,
- c) uso de métodos e procedimentos específicos,
- d) requisitos para registros (ver 4.2.4) e
- e) revalidação.

7.5.3 Identificação e rastreabilidade

- a) Quando apropriado, a organização deve identificar o produto por meios adequados ao longo da realização do produto.
- b) A organização deve identificar a situação do produto no que se refere aos requisitos de monitoramento e de medição.

7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento

- a) calibrado ou verificado a intervalos especificados ou antes do uso, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou

nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada,

- b) ajustado ou reajustado, quando necessário,
- c) identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada,
- d) protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição, e
- e) protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

8. Medição, análise e melhoria

8.1 Generalidades (a organização deve:)

- a) demonstrar a conformidade do produto,
 - b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade,
 - c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade, e
- Isso deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso.

8.2 Medição e monitoramento

8.2.1 Satisfação dos clientes

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

8.2.2 Auditoria interna

- a) está conforme com as disposições planejadas (ver 7.1), com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização, e
- b) está mantido e implementado eficazmente.

8.2.3 Medição e monitoramento de processos

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, quando aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não são alcançados, devem ser efetuadas as correções e executadas as ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto.

8.2.4 Medição e monitoramento do produto

A organização deve medir e monitorar as características do produto para verificar se os requisitos do produto têm sido atendidos. Isso deve ser realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto, de acordo com as providências planejadas (ver 7.1).

A evidência de conformidade com os critérios de aceitação deve ser mantida. Os registros devem indicar a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberar o produto (ver 4.2.4).

A liberação do produto e a entrega do serviço não devem prosseguir até que todas as providências planejadas (ver 7.1) tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente.

8.3 Controle de produto não-conforme

A organização deve assegurar que os produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com produtos não-conformes devem ser definidos em um procedimento documentado.

A organização deve tratar os produtos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente;
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação

8.4 Análise de dados (deve fornecer informações relativas a:)

- a) satisfação de clientes (ver 8.2.1);
- b) conformidade com os requisitos do produto (ver 7.2.1),
- c) características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas, e
- d) fornecedores.

8.5 Melhorias

8.5.1 Melhoria contínua

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

ANEXO 2

RELAÇÃO DAS CATEGORIAS DO SINAES COM GRUPOS DE INDICADORES E INDICADORES

A cada indicador da matriz de avaliação estão associados os critérios que estabelecem a sua situação . Os critérios para a avaliação dos indicadores terão cinco graus distintos de complexidade e aprofundamento, de forma a retratar coerentemente as características de organização acadêmica dos diferentes cursos. [IAC2006]

Categorias
Organização didático-pedagógica
Corpo docente, corpo discente e corpo técnico-administrativo
Instalações físicas

CATEGORIA 1 – ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

Grupo de Indicadores
1.1 Administração acadêmica: coordenação do curso
1.2 Administração acadêmica: colegiado de curso
1.3 Projeto Pedagógico do Curso – PPC: concepção do curso
1.4 Projeto Pedagógico do Curso – PPC: currículo
1.5 Projeto Pedagógico do Curso – PPC: avaliação
1.6 Atividades acadêmicas articuladas à formação: prática profissional e/ou estágio
1.7 Atividades acadêmicas articuladas à formação: trabalho de conclusão de curso (TCC)
1.8 Atividades acadêmicas articuladas à formação: atividades complementares
1.9 ENADE

CATEGORIA 2 – CORPO DOCENTE, CORPO DISCENTE E CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Grupo de Indicadores
2.1 Corpo docente: perfil docente
2.2 Corpo docente: atuação nas atividades acadêmicas
2.3 Corpo discente: atenção aos discentes
2.4 Corpo técnico-administrativo: atuação no âmbito do curso

CATEGORIA 3 – INSTALAÇÕES FÍSICAS

Grupo de Indicadores
3.1 Biblioteca: adequação do acervo à proposta do curso
3.2 Instalações especiais e laboratórios específicos: cenário/ambientes/laboratórios para a formação geral/básica/...
3.3 Instalações especiais e laboratórios específicos: cenário/ambientes/laboratórios para a formação profissionalizante/específica
3.4 Instalações especiais e laboratórios específicos: cenário/ambientes/laboratórios para a prática profissional e prestação de serviços à comunidade

RELAÇÃO DAS CATEGORIAS COM GRUPOS DE INDICADORES E INDICADORES:

Categorias	Grupo de Indicadores	Indicadores
41. Organização didático-pedagógica	1.1 Administração acadêmica: coordenação do curso	1.1.1 Atuação do coordenador 1.1.2 Formação do Coordenador 1.1.3 Experiência do coordenador (acadêmica e profissional) 1.1.4 Efetiva dedicação à administração e à condução do curso 1.1.5 Articulação da gestão do curso com a gestão institucional 1.1.6 Implementação das políticas institucionais constantes no PPI e no PDI, no âmbito do curso
	1.2 Administração acadêmica: colegiado do curso	1.2.1 Composição e funcionamento do colegiado de curso ou equivalente 1.2.2 Articulação do colegiado de curso ou equivalente com os colegiados superiores da instituição
	1.3 Projeto Pedagógico do Curso – PPC: concepção do curso	1.3.1 Articulação do PPC com o PPI e com o PDI 1.3.2 Coerência ente o PPC e o sistema de educação à distância utilizado – indicador para EAD – indicador NSA 1.3.3 Objetivos do curso 1.3.4 Perfil do egresso

	<p>1.4 Projeto Pedagógico do Curso – PPC: currículo</p>	<p>1.4.1 Coerência do currículo com os objetivos do curso</p> <p>1.4.2 Coerência do currículo com o perfil desejado do egresso</p> <p>1.4.3 Coerência do currículo face às diretrizes curriculares nacionais - Indicador imprescindível</p> <p>1.4.4 Adequação da metodologia de ensino à concepção do curso</p> <p>1.4.5 Inter-relação das unidades de estudo na concepção e execução do currículo</p> <p>1.4.6 Dimensionamento da carga horária das unidades de estudo</p> <p>1.4.7 Adequação e atualização das ementas e programas das unidades de estudo</p> <p>1.1.4.8 Adequação e atualização da bibliografia</p> <p>1.4.9 Coerência do corpo docente e do corpo técnico-administrativo com a proposta curricular</p> <p>1.4.10 Coerência dos recursos materiais específicos do curso (laboratórios e instalações específicas, equipamentos e materiais) com a proposta curricular</p> <p>1.4.11. Interação entre alunos e professores - Indicador para EAD</p> <p>1.4.12. Desenvolve estratégias de flexibilização curricular</p>
	<p>1.5 Projeto Pedagógico Curso – PPC: avaliação</p>	<p>1.5.1 Coerência dos procedimentos de avaliação dos processos de ensino e de aprendizagem com a concepção do curso</p> <p>1.5.2 Articulação da auto-avaliação do curso com a auto-avaliação institucional – Indicador NSA</p>

<p>1.6 Atividades acadêmicas articuladas à formação: prática profissional e/ou estágio</p>	<p>1.6.1 Mecanismos efetivos de acompanhamento e de cumprimento das atividades - Indicador NSA 1.6.2 Formas de apresentação dos resultados parciais e finais - Indicador NSA 1.6.3 Relação aluno/orientador - Indicador NSA 1.6.4 Participação em atividades internas - Indicador NSA 1.6.5 Participação em atividades externas - Indicador NSA 1.6.6 Participação em atividades simuladas - Indicador NSA 1.6.7 Abrangência das atividades e áreas de formação - Indicador NSA 1.6.8 Adequação da carga horária - Indicador NSA</p>
<p>1.7 Atividades acadêmicas articuladas à formação: trabalho de conclusão de curso (TCC)</p>	<p>1.7.1 Mecanismos efetivos de acompanhamento e de cumprimento do trabalho de conclusão de curso - Indicador NSA 1.7.2. Meios de divulgação de trabalhos de conclusão de curso - Indicador NSA 1.7.3 Relação aluno/professor na orientação de trabalho de conclusão de curso - Indicador NSA</p>
<p>1.8 Atividades acadêmicas articuladas à formação: atividades complementares</p>	<p>1.8.1 Existência de mecanismos efetivos de planejamento e acompanhamento das atividades complementares 1.8.2 Oferta regular de atividades pela própria IES 1.8.3 Incentivo à realização de atividades fora da IES</p>
<p>1.9 ENADE – (Este grupo de indicadores não faz parte da avaliação dos cursos de graduação tecnológica)</p>	<p>1.9.1 Diferença de desempenho - Indicador NSA 1.9.2 Média dos conceitos de todas as participações - Indicador NSA 1.9.3 Planejamento e execução de ações em função dos resultados obtidos - Indicador NSA</p>

2. Corpo docente, corpo discente e corpo técnico-administrativo	2.1 Corpo docente: perfil docente	2.1.1 Formação 2.1.2. Experiência (acadêmica e profissional) 2.1.3 Implementação das políticas de capacitação no âmbito do curso 2.1.4 Publicações e produções
	2.2 Corpo docente: atuação nas atividades acadêmicas	2.2.1 Dedicção ao curso 2.2.2 Docentes com formação adequada às unidades de estudo e atividades desenvolvidas no curso 2.2.3. Articulação da equipe pedagógica (professores conteudistas, professores orientadores e tutores, além de outros que desempenham funções complementares)
	2.3 Corpo discente: atenção aos discentes	2.3.1 Apoio à promoção de eventos internos 2.3.2 Apoio à participação em eventos 2.3.3 Mecanismos de nivelamento
	2.4 Corpo técnico-administrativo: atuação no âmbito do curso	2.4.1 Adequação da formação e experiência profissional 2.4.2 Adequação da quantidade de profissionais às necessidades do curso 2.4.3 Implementação das políticas de capacitação no âmbito do curso. 2.4.4. Articulação da equipe técnica de EAD com a dinâmica do curso- Indicador EAD
3. Instalações físicas	3.1 Biblioteca: adequação do acervo à proposta do curso	3.1.1 Livros – Formação Geral 3.1.2 Livros – Formação Específica 3.1.3 Periódicos, bases de dados específicas, jornais e revistas 3.1.4 Implementação das políticas institucionais de atualização do acervo no âmbito do curso 3.1.5 Sistema de acesso dos alunos a distância aos recursos bibliográficos - Indicador EAD

	<p>3.2 Instalações especiais laboratórios específicos: cenários/ambiente/ laboratórios para formação geral/básica/...</p>	<p>3.2.1 Tipos de ambientes/laboratórios de acordo com a proposta do curso - Indicador NSA</p> <p>3.2.2 Quantidade de ambientes/laboratórios de acordo com a proposta do curso -Indicador NSA</p> <p>3.2.3 Espaço físico (adequação às especificidades, dimensões, mobiliário, iluminação, etc) - Indicador NSA</p> <p>3.2.4 Equipamentos (tipos, quantidade, e condições de uso) - Indicador NSA</p> <p>3.2.5 Condições de conservação das instalações - Indicador NSA</p> <p>3.2.6 Materiais - Indicador NSA</p> <p>3.2.7 Normas e procedimentos de segurança - Indicador NSA</p> <p>3.2.8 Equipamentos de segurança - Indicador NSA</p> <p>3.2.9 Atividades de ensino (planejamento, abrangência ou áreas de ensino atendidas, qualidade, etc) - Indicador NSA</p> <p>3.2.10 Serviços prestados (planejamento, abrangência ou áreas de ensino atendidas, qualidade, etc) - Indicador NSA</p> <p>3.2.11 Orientação de alunos - Indicador NSA</p> <p>3.2.12 Protocolos de experimentos - Indicador NSA</p> <p>3.2.13 Comitê de Ética em Pesquisa -Indicador NSA</p> <p>3.2.14 Implementação das políticas institucionais de atualização de equipamentos e materiais no âmbito do curso - Indicador NSA</p>
--	---	---

	<p>3.3 Instalações especiais laboratórios específicos: cenários/ambientes/ laboratórios formação profissionalizante específica</p>	<p>3.3.1 Tipos de ambientes/laboratórios de acordo com a proposta do curso - Indicador NSA</p> <p>3.3.2 Quantidade de ambientes/laboratórios de acordo com a proposta do curso -Indicador NSA</p> <p>3.3.3 Espaço físico (adequação as especificidades, dimensões, mobiliário, iluminação etc) - Indicador NSA</p> <p>3.3.4 Equipamentos (tipos, quantidade, e condições de uso) - Indicador NSA</p> <p>3.3.5 Condições de conservação das instalações - Indicador NSA</p> <p>3. 3.6 Materiais - Indicador NSA</p> <p>3.3.7 Normas e procedimentos de segurança - Indicador NSA</p> <p>3.3.8 Equipamentos de segurança - Indicador NSA</p> <p>3.3.9 Atividades de ensino (planejamento, abrangência ou áreas de ensino atendidas, qualidade etc) - Indicador NSA</p> <p>3.3.10 Serviços prestados (planejamento, abrangência ou áreas de ensino atendidas, qualidade etc) - Indicador NSA</p> <p>3.3.11 Orientação de alunos - Indicador NSA</p> <p>3.3.12 Protocolos de experimentos - Indicador NSA</p> <p>3.3.13 Comitê de Ética em Pesquisa -Indicador NSA</p> <p>3.3.14 Implementação das políticas institucionais de atualização de equipamentos e materiais no âmbito do curso- Indicador NSA</p>
--	--	--

Fonte: [IAC2006]

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Instituição: UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

**Título da Monografia: SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO
ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

Autor: MÁRCIO LUIZ MACHADO NOGUEIRA

Data da entrega:

Avaliado por:

Conceito: