

LEONARDO DE SOUSA SILVA

Análise da adequação do Sistema de Gestão da Qualidade Normalizado para o curso de
Engenharia de Produção

Leonardo de Sousa Silva

**Análise da adequação do Sistema de Gestão da Qualidade Normalizado para o curso de
Engenharia de Produção**

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção em Gestão e Otimização.

Orientador: Prof. Dr. João Batista Turrioni

S586a	<p>Silva, Leonardo de Sousa</p> <p>Análise da adequação do sistema de gestão da qualidade normalizado para o curso de engenharia de produção / Leonardo de Sousa Silva – Guaratinguetá, 2022.</p> <p>141 f : il.</p> <p>Bibliografia: f. 130-137</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2022.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. João Batista Turrioni</p> <p>1. Gestão da qualidade total. 2. Controle de qualidade. 3. Ensino superior. 4. Planejamento educacional. I. Título.</p> <p>CDU 658.56</p>
-------	--

Luciana Máximo
Bibliotecária CRB-8/3595

LEONARDO DE SOUSA SILVA

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”**

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO



Documento assinado digitalmente
GISLAINE CRISTINA BATISTELA
Data: 27/06/2022 11:59:13-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.^ª. Dr.^ª. Gislaine Cristina Batistela
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. JOÃO BATISTA TURRIONI
Orientador - UNESP
participou por videoconferência


Prof. Dr. ANTONIO WAGNER FORTI

UNESP
participou por videoconferência


Prof. Dr. CARLOS HENRIQUE PEREIRA MELLO

UNIFEI
participou por videoconferência

Junho de 2022

LEONARDO DE SOUSA SILVA

NASCIMENTO	27/02/1982 – Icó / CE
FILIAÇÃO	José Vieira da Silva Maria de Fátima de Sousa Silva
2001/2005	Engenheiro de Produção Mecânica Universidade Regional do Cariri
2005/2007	MBA Executivo em Administração Faculdade Leão Sampaio
2007/2009	Licenciado Pleno no Programa Especial de Formação Pedagógica para a Disciplina de Física do Ensino Fundamental e Médio. Universidade Regional do Cariri
2010/2011	Especialização em Docência do Ensino Superior Faculdade Católica do Cariri
2018/2019	Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho Centro Universitário de Patos, FIP

AGRADECIMENTOS

Grato a Deus pelo dom da vida, saúde e resiliência.

À minha família pelo incessante apoio.

Ao professor Dr. João Batista Turrioni pela valiosa orientação, parceria e direcionamentos precisos para efetivação da pesquisa. Grato ao senhor por todo o incentivo e clareza nas etapas desse processo.

Ao programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UNESP, na pessoa do professor Dr. Jorge Muniz Jr pela oportunidade oferecida para a realização do mestrado profissional.

À direção da Faculdade Paraíso e ao coordenador do curso de Engenharia de Produção, na pessoa do professor Me. Glauber Cartaxo, por oportunizar a aplicação da pesquisa na entidade.

Aos membros da banca examinadora, pela dedicação a leitura do trabalho, sugestões e orientações de melhorias.

RESUMO

As instituições de ensino precisam direcionar seu foco, principalmente, no planejamento e tomada de decisões, para atender as necessidades dos seus clientes avaliando continuamente a sua qualidade, para identificar ações de melhoria necessárias à garantia da satisfação dos clientes e da sua própria sobrevivência. Para tanto, recomenda-se que a IES desenvolva e implante uma estratégia organizacional bem estruturada, levando em conta alunos, professores, colaboradores, infraestrutura e todos os aspectos relevantes para sua avaliação, com vistas a identificar seus pontos fortes e fracos. O objetivo geral do presente trabalho é avaliar a adequação do sistema de gestão da qualidade para o Ensino Superior, identificando quais são os fatores que impactam a eficácia desta abordagem neste setor e tem como objetivos específicos identificar os fatores que afetam o desenvolvimento do sistema de gestão normalizado no ensino superior e definir uma proposta para implantação do sistema de gestão da qualidade normalizado. Como procedimentos metodológicos foram utilizados a revisão bibliográfica e pesquisa qualitativa através do método da pesquisa-ação. Para se avaliar percepções e atitudes foram utilizados questionários denominados escalas ou instrumentos de medição. As perguntas foram elaboradas segundo os princípios para o Sistema de Gestão para Organizações Educacionais, garantindo a padronização e a comparação dos dados entre os entrevistados. Os dados foram tabulados, utilizando gráficos que apresentam o grau de percepção do respondente em relação a uma determinada pergunta. Com os dados obtidos, foram feitas considerações embasadas na ABNT NBR ISO 21001:2020. Foram propostas ações e aspectos relacionados aos seguintes princípios de gestão: Foco nos alunos e outros beneficiários; Liderança visionária; Engajamento das pessoas; Princípio de melhorias; decisões baseadas em evidências; Foco na gestão de relacionamento; Conduta ética na educação.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação dos clientes. Sistema de gestão da qualidade. Qualidade para o ensino superior.

ABSTRACT

Educational institutions need to direct their focus, mainly, on planning and decision-making, to meet the needs of their customers, continuously evaluating their quality, to identify improvement actions necessary to guarantee customer satisfaction and their own survival. Therefore, it is recommended that the IES develop and implement a well-structured organizational strategy, considering students, professors, employees, infrastructure and all relevant aspects for its evaluation, in order to identify its strengths and weaknesses. The general objective of the present work is to evaluate the adequacy of the quality management system for Higher Education, identifying which are the factors that impact the effectiveness of this approach in this sector and its specific objectives are to identify the factors that affect the development of the management system. in higher education and define a proposal for the implementation of the standardized quality management system. As methodological procedures, the literature review and qualitative research through the action research method were used. To evaluate perceptions and attitudes, questionnaires called scales or measuring instruments were used. The questions were prepared according to the principles for the Management System for Educational Organizations, guaranteeing the standardization and comparison of data among the interviewees. The data were charted, using graphics that show the respondent's degree of perception in relation to a given question. With the data obtained, considerations were made based on ABNT NBR ISO 21001:2020. Actions and aspects related to the following management principles were proposed: Focus on students and other beneficiaries; Visionary leadership; People engagement; Principle of improvements; Evidence-based decisions; Focus on relationship management; Ethical conduct in education.

KEYWORDS: Customer satisfaction. Quality Management System. Quality for higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura - 1	Ciclo PDCA em esquema.....	25
Figura - 2	Grau de satisfação do consumidor em cada dimensão.....	30
Figura - 3	Mensuração da qualidade.....	32
Figura - 4	Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços.....	33
Figura - 5	Modelo de Kano.....	35
Figura - 6	Ciclo PDCA aplicado no SGOE da ISO 21001.....	43
Figura - 7	Estruturação para condução da pesquisa-ação.....	45
Figura - 8	Ciclo PDCA em esquema.....	51
Figura - 9	A organização entende as necessidades e expectativas atuais e futuras dos alunos e outros beneficiários.....	64
Figura - 10	A organização conecta os seus objetivos com as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários.....	65
Figura - 11	A organização comunica as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários a toda a organização.....	65
Figura - 12	A organização planeja, projeta, desenvolve e apoia produtos e serviços educacionais para atender às necessidades e expectativas dos alunos e de outros beneficiários.....	66
Figura - 13	A organização mede e monitora a satisfação do aluno e de outros beneficiários e toma as medidas apropriadas.....	67
Figura - 14	A organização gerencia ativamente as relações com os beneficiários para alcançar o sucesso sustentado.....	67
Figura - 15	A organização oferece cursos em diversas modalidades, como em tempo integral, tempo parcial e por meio de e-learning (Ensino à Distância-EAD).....	68
Figura - 16	A organização cria uma política curricular organizacional que enfatiza a aprendizagem ativa.....	69
Figura - 17	A organização cria espaços colaborativos em instalações.....	69
Figura - 18	A organização cria uma estrutura para experimentar e implementar novas técnicas curriculares.....	70
Figura - 19	A organização comunica a missão, visão, estratégia, políticas e processos da organização para toda a organização.....	71

Figura - 20	A organização cria e mantém valores compartilhados, imparcialidade e modelos éticos para o comportamento em todos os níveis da organização.....	71
Figura - 21	A organização estabelece uma cultura de confiança e integridade.....	72
Figura - 22	A organização incentiva um compromisso para a qualidade em toda a organização.....	72
Figura - 23	A organização assegura que os líderes em todos os níveis sejam exemplos positivos para as pessoas na organização.....	73
Figura - 24	A organização prover às pessoas os recursos, treinamento e autoridade necessários para atuar com responsabilização por prestar contas.....	73
Figura - 25	A organização promove a colaboração em toda a organização.....	74
Figura - 26	A organização facilita a discussão aberta e o compartilhamento de conhecimentos e experiências.....	75
Figura - 27	A organização empodera as pessoas para determinar restrições ao desempenho e para tomar iniciativas sem medo.....	75
Figura - 28	A organização reconhece e aceita a contribuição, aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas.....	76
Figura - 29	A organização aloca recursos para que as pessoas aprendam, melhorem e se mantenham atualizadas.....	77
Figura - 30	A organização permite a autoavaliação do desempenho em relação aos objetivos pessoais.....	77
Figura - 31	A organização realiza pesquisas para avaliar a satisfação das pessoas, comunica os resultados e toma medidas apropriadas.....	78
Figura - 32	A organização define objetivos do sistema e processos necessários para alcançá-los.....	79
Figura - 33	A organização estabelece autoridade, responsabilidade, e responsabilização por prestar contas pela gestão de processos.....	80
Figura - 34	A organização compreende a capacidade da organização e determina as limitações de recursos antes da ação.....	80
Figura - 35	A organização gerencia processos e suas inter-relações como um sistema para alcançar os objetivos da qualidade da organização eficaz e eficientemente.....	81

Figura - 36	A organização assegura que a informação necessária esteja disponível para operar e melhorar os processos e para monitorar, analisar e avaliar o desempenho do sistema geral.....	81
Figura - 37	A organização promove o estabelecimento de objetivos de melhoria em todos os níveis da organização seguida prevenções.....	82
Figura - 38	A organização educa e treina as pessoas em todos os níveis sobre como aplicar ferramentas básicas e metodologias para alcançar os objetivos de melhoria.....	83
Figura - 39	A organização assegura que as pessoas sejam competentes para promover e concluir com sucesso projetos de melhoria.....	83
Figura - 40	A organização desenvolve e desdobra processos para implementar projetos de melhorias em toda a organização.....	84
Figura - 41	A organização acompanha, analisa criticamente e audita o planejamento, a execução, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria.....	85
Figura - 42	A organização reconhece e aceita melhorias.....	85
Figura - 43	Ao ocorrer uma não conformidade, a organização reage a não conformidade, tomando ações para controlá-la ou corrigi-la.....	86
Figura - 44	Ao ocorrer uma não conformidade, a organização avalia a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar.....	87
Figura - 45	Ao ocorrer uma não conformidade, a organização implementa qualquer ação necessária.....	87
Figura - 46	Ao ocorrer uma não conformidade, a organização analisa criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada.....	88
Figura - 47	A organização determina, mede e monitora os principais indicadores para demonstrar o desempenho da organização.....	89
Figura - 48	A organização disponibiliza todos os dados necessários para as pessoas pertinentes.....	89
Figura - 49	A organização assegura que os dados, informações e os recursos de aprendizagem sejam suficientemente precisos, confiáveis e seguros....	90
Figura - 50	A organização analisa e avalia dados e informações usando métodos adequados.....	91

Figura - 51	A organização assegura que as pessoas sejam competentes para analisar e avaliar os dados, conforme necessário.....	91
Figura - 52	A organização toma decisões e executa ações baseadas em evidências, equilibradas com experiência e intuição.....	92
Figura - 53	A organização determina as partes interessadas pertinentes (rede de provedores e parceiros) e sua relação com a organização.....	93
Figura - 54	A organização determina e prioriza relacionamento com partes interessadas que necessitem ser gerenciados.....	93
Figura - 55	A organização coleta e compartilha informações, conhecimento e recursos com as partes interessadas pertinentes.....	94
Figura - 56	A organização mede o desempenho e prover feedback sobre o desempenho para as partes interessadas, como apropriado, para aumentar as iniciativas de melhoria.....	95
Figura - 57	A organização estabelece o desenvolvimento colaborativo e atividades de melhoria com provedores, parceiros e outras partes interessadas.....	96
Figura - 58	A organização incentiva e reconhece melhorias e conquistas de provedores e parceiros.....	96
Figura - 59	A organização conscientiza e constrói competência para responsabilidade social.....	97
Figura - 60	A organização inclui na estratégia uma referência à maneira pela qual ela pretende aplicar a responsabilidade social.....	98
Figura - 61	A organização assegura que práticas de gestão estabelecidas reflita e abordem a responsabilidade social da organização.....	99
Figura - 62	A organização leva em conta a responsabilidade social na condução das operações para a organização.....	99
Figura - 63	A organização introduz aprendizagem e ensino-aprendizagem centrados no aluno.....	101
Figura - 64	A organização trabalha com organizações comunitárias para melhorar a atratividade de produtos e serviços educacionais.....	101
Figura - 65	A organização coleta dados sobre acesso, participação e conclusão de alunos com diferentes origens, e usa isso para capacitar a tomada de decisões.....	102
Figura - 66	A organização prover apoio cultural, linguístico, psicológico,	

	educacional e outros aos alunos, como necessário, para ajudar no seu desempenho.....	103
Figura - 67	A organização alinha todas as políticas com princípios éticos.....	104
Figura - 68	A organização segue diretrizes éticas para pesquisa e implementa estruturas apropriadas para isso.....	104
Figura - 69	A organização conscientiza sobre os benefícios da conduta ética.....	105
Figura - 70	A organização incentiva os empregados a denunciarem condutas antiéticas aos gestores.....	106
Figura - 71	A organização institui medidas para evitar suborno e conflitos de interesse.....	106
Figura - 72	A organização estabelece, implementa e mantém uma política de segurança de dados que defina funções, responsabilidade e autoridades em relação à segurança de dados.....	108
Figura - 73	A organização estabelece, implementa e mantém regras relativas à confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados.....	109
Figura - 74	A organização publica políticas claras para as partes interessadas sobre como a organização lida com seus dados.....	109
Figura - 75	A organização educa os alunos, empregados e outras partes interessadas sobre como assegurar a privacidade e segurança dos dados, bem como sobre como evitar possíveis ameaças à segurança de dados e como mitigá-las.....	110
Figura - 76	A organização comunica e oferece oportunidade para que empregados, alunos e outros beneficiários exerçam seus direitos e assumam suas responsabilidades com relação à saúde e segurança.....	111
Figura - 77	A organização adota métodos e técnicas de trabalho, aprendizagem e ensino seguras que considerem os perigos e os riscos, estabelecendo medidas de prevenção para eliminar ou mitigá-los.....	112
Figura - 78	A organização incentiva a participação das partes interessadas nas várias estratégias de prevenção que são postas em prática.....	112
Figura - 79	Roteiro para implantação do sistema de gestão.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro - 1	Quantidade de respondente ao questionário.....	63
Quadro - 2	Grau de percepção do respondente.....	63
Quadro - 3	Foco nos alunos e outros beneficiários.....	114
Quadro - 4	Liderança visionária.....	115
Quadro - 5	Engajamento das pessoas.....	116
Quadro - 6	Abordagem de processo.....	117
Quadro - 7	Princípio de melhorias.....	117
Quadro - 8	Decisões baseadas em evidências.....	118
Quadro - 9	Foco na gestão de relacionamento.....	119
Quadro - 10	Responsabilidade social.....	120
Quadro - 11	Acessibilidade e equidade.....	120
Quadro - 12	Conduta ética na educação.....	121
Quadro - 13	Segurança e proteção de dados.....	121
Quadro - 14	Considerações de saúde e segurança.....	122
Quadro - 15	Plano de ação.....	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CES	Câmara de Educação Superior
CGQ	Comitê Gestor de Qualidade
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CONSUP	Conselho Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
EAD	Ensino à Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
FAP	Faculdade Paraíso
HEDPERF	Higher Education Performance
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISO	Organização Internacional de Padronização
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NBR	Norma Brasileira
NDE	Núcleo Docente Estruturante
NPS	Net Promoter Score
PDCA	Plan Do Check Act
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Programa Nacional da Educação
SGOE	Sistema de Gerenciamento para Organizações Educacionais
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIMPEP	Simpósio de Engenharia de Produção
TQM	Gestão da Qualidade Total

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA.....	16
1.2	JUSTIFICATIVAS.....	17
1.3	OBJETIVOS.....	19
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1	QUALIDADE.....	20
2.2	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	22
2.3	MELHORIA CONTÍNUA.....	23
2.4	GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	25
2.5	GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	27
2.6	MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	29
2.7	MODELO SERVQUAL.....	29
2.8	MODELO DE KANO.....	34
2.9	MODELO SERVPERF.....	36
2.10	MODELO NPS.....	37
2.11	MODELO HEDPERF.....	40
2.12	ABNT NBR ISO 21001:2020	41
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	50
4	A INSTITUIÇÃO DE ENSINO ANALISADA.....	53
5	CARACTERIZAÇÃO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.....	55
5.1	DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA (RESOLUÇÃO Nº 2, DE 24 DE ABRIL DE 2019).....	55
5.2	COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO COLEGIADO DE CURSO.....	55
5.3	CONSELHO DO CURSO.....	57
5.4	NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE – NDE.....	58
5.5	CORPO DOCENTE.....	59
5.6	COORDENAÇÃO DO CURSO.....	59
5.7	CORPO DISCENTE.....	60

5.8	SISTEMA DE AUTOAVALIAÇÃO DO CURSO.....	61
5.9	OUVIDORIA.....	61
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	63
7	PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO.....	114
8	SÍNTESE DA PROPOSTA.....	123
9	CONCLUSÃO.....	128
	REFERÊNCIAS.....	130
	ANEXO - PERGUNTAS APLICADAS NO QUESTIONÁRIO.....	138

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA

São vários os fatores que determinam o sucesso das organizações, e sua competitividade, sendo um deles a qualidade do produto ou serviço prestado. Com o avanço das tecnologias e estratégias de mercados, a concorrência entre organizações está cada vez mais acirrada, sendo decidida por pequenos detalhes que influenciam a escolha do produto ou serviço pelo consumidor.

Qualidade não pode ser vista apenas como um diferencial, mas sim como uma forma de manter-se competitivo buscando sempre melhorias na cadeia produtiva e consequentemente na satisfação do cliente. Juran (1990) afirma que a imagem de uma empresa está diretamente relacionada com a qualidade do produto e do serviço que ela oferece.

A busca pela qualidade visando a sobrevivência no mercado competitivo tornou-se fator crítico para obter a satisfação dos clientes e das partes interessadas. A Qualidade enquanto adequação ao uso visa garantir que o produto ou serviço em questão atenda aos anseios, expectativas e necessidades básicas do cliente, promovendo assim, a sua satisfação em relação ao produto ou serviço (PALADINI, 2006). Desta forma as mudanças frequentes no mercado e a crescente competitividade, geradas pelo processo de globalização, têm exigido melhores desempenhos, produtos ou serviços de maior qualidade a custos menores, objetivando elevar a satisfação do cliente.

O maior número das Instituições de Ensino Superior (IES) pertence a iniciativa privada e, consequentemente, também o maior número de matrículas. Segundo o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais - Anísio Teixeira (INEP) em 2019, 88,4% das instituições de educação superior são privadas. Há trezentas e duas IES públicas e dois mil trezentos e seis IES privadas no Brasil e entre as IES privadas, predominam as faculdades (83,8%). A consequência disso, é que as IES privadas desenvolvem entre si uma ferrenha competição no mercado, a fim de captar alunos e manter ou aumentar seus lucros.

É preciso que a IES desenvolva e implante uma estratégia organizacional bem estruturada, levando em conta alunos, professores, colaboradores, infraestrutura e todos os aspectos relevantes para sua avaliação, com vistas a identificar seus pontos fortes e fracos, para então promover ações que possibilitem atingir a excelência na qualidade do ensino (SAMPAIO, 2014).

Para tanto, torna-se necessário que as IES desenvolvam atividades fundamentais para o monitoramento da qualidade nos serviços educacionais, as quais já se apresentam através do Projeto Político Pedagógico e dos instrumentos de autoavaliação. Contudo, esses instrumentos precisam ser postos efetivamente em prática, para que possam retratar fielmente a realidade da IES e, assim, contribuir para o seu desempenho e competitividade (SAMPAIO, 2014). Durante este processo é possível diagnosticar potenciais fragilidades que impedem a prestação dos serviços com qualidade.

O sistema de gestão da qualidade normalizado já está consolidado na área de manufatura, entretanto no setor de serviços ainda existem muitas perguntas a serem respondidas. No contexto brasileiro isto é ainda mais importante, pois são poucos os estudos que analisam esse tema.

Essa pesquisa pretende responder a seguinte questão: Considerando as particularidades dos serviços educacionais, quais os fatores que impactam a implantação no sistema de gestão da qualidade normalizado em IES privadas?

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações encontram-se em uma busca acirrada por competitividade, através da diferenciação em produtos e/ou serviços, inovação, qualidade e melhoria contínua em seus processos. Introduzidos em um novo conceito, os gestores precisam ter a preocupação com os fatores de eficiência da organização de um modo universal e com a influência da instabilidade presente no mercado (BOURANTA, 2019).

Com o crescimento do setor de educação superior, as IES passam pelo desafio de garantir o acesso e a qualidade dos serviços prestados para um número cada vez maior de estudantes. Para se alcançar níveis mais elevados de qualidade e, conseqüentemente de fidelização, as organizações passaram a se preocupar cada vez mais com a avaliação da satisfação de seus clientes. Assim, essa questão se tornou vital para as organizações que estão inseridas no competitivo mercado atual (FERREIRA; CABRAL; SARAIVA, 2010) e a busca pela qualidade também se tornou uma importante tendência dos consumidores (ZAFIROPOULOS; VRANA, 2008).

Diferentemente da manufatura, o setor de serviços possui características específicas, como o seu aspecto intangível e a participação do cliente durante a prestação de serviço. Na prestação de serviços a avaliação da qualidade é um processo complexo, que depende da

comparação das expectativas e percepções do cliente sobre o serviço prestado (COELHO, 2004).

Outro ponto importante é a discussão da qualidade no setor educacional. O Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), sancionado por lei, em 2014, estabelece metas e estratégias para a educação desde a educação infantil até a pós-graduação e deve ser cumprido até 2024.

Porém observa-se uma luta pela sobrevivência entre as IES privadas. O número de instituições privadas de ensino superior tem crescido, gerando uma busca pela qualidade como forma de diferenciação e garantia de competitividade num mercado de grande concorrência.

Percebe-se que as instituições de ensino precisam direcionar seu foco para atender as necessidades dos seus clientes avaliando continuamente a sua qualidade, para identificar ações de melhoria necessárias à garantia da satisfação dos clientes e da sua própria sobrevivência.

Em termos gerenciais, a importância desse trabalho pode ser realçada pelo fato de a concorrência entre as organizações de ensino superior ser intensa e para se manterem no mercado elas devem se preocupar com a melhoria da qualidade oferecida. Essa melhoria de qualidade levará as IES a ter uma vantagem competitiva sustentável (ANSARY; JAYASHREE; MALARVIZHI, 2014., NADIRI; KANDAMPULLY; HUSSAIN, 2009., SOPON; CUZA, 2013).

O presente trabalho se justifica pela necessidade da análise da adequação do sistema de gestão da qualidade normalizado, especificamente a Norma Brasileira (NBR ISO21001:2020), em serviços educacionais no ensino superior. Esta norma tem como foco as organizações educacionais e seus respectivos serviços e produtos, bem como a melhoria de serviços e produtos educacionais, disponibilizando anexos que fornecem orientações e informações em relação aos requisitos e diretrizes para o uso.

No que concerne à qualidade, Paladini (2005, p. 6) afirma que “a percepção da qualidade é um critério competitivo, passível de fornecer vantagem competitiva”. Um instrumento adequado na avaliação da qualidade percebida da instituição de ensino superior e da satisfação de seus estudantes permitirá identificar características específicas da empresa e ainda o que é esperado pelo consumidor e o que é de fato percebido por ele na prestação do serviço, potencializando a satisfação em relação aos serviços prestados.

Existe, nesse contexto, a necessidade de se estabelecerem modelos para gestão da qualidade de serviços educacionais.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral é avaliar a adequação do sistema de gestão da qualidade para o Ensino Superior, identificando quais são os fatores que impactam a eficácia desta abordagem neste setor.

Tem como objetivos Específicos:

- Identificar os fatores que afetam o desenvolvimento do sistema de gestão normalizado no ensino superior;
- Definir uma proposta para implantação do sistema de gestão da qualidade normalizado no ensino superior.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 QUALIDADE

O termo qualidade é explorado na literatura nas últimas décadas, no entanto é um conceito que tem várias dimensões mediante o ambiente em que se coloca (PIRES, 2016). A qualidade corresponde às funções, desempenho e benefício que o cliente tem em adquirir um determinado produto (INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE - IPQ, 2015a).

A qualidade é o grau de satisfação do cliente dado por um conjunto de características ou necessidades. De um modo geral, a qualidade satisfaz as expectativas dos clientes e das partes interessadas na entidade (JURAN, GRZYNA & JOSEPH, 2010).

O conceito do termo Qualidade é difícil de ser generalizado diante da subjetividade que as pessoas a percebem, cabendo várias interpretações. Mas para Garvin (2002) “é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico”.

A Gestão da Qualidade deve ser exercida por todos na empresa, com a alta administração liderando, através do estabelecimento de metas, educação e treinamento, apoio a outros departamentos e desenvolvimento de programas para obtenção da melhoria de seus processos (PALADINI *et al.*, 2012).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), qualidade do produto ou serviço, significa que o mesmo seja capaz de mostrar um alto desempenho, através de alguns critérios, tais como durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação, reparos, entre outros. Ainda afirmam que a qualidade precisa ser medida do ponto de vista do consumidor, enfatizando que melhoria da qualidade está além de uma simples redução de defeitos. Significa, pois, satisfazer os desejos e necessidades dos clientes de uma maneira superior aos concorrentes.

Segundo Paladini (2012) qualidade não é um termo exclusivo, mas uma palavra de domínio público, ou seja, a sua definição não pode ser feita de qualquer modo, pois uma definição errônea pode levar ações cujas consequências afetam seriamente a empresa, sendo alguns casos fatais em termos de competitividade. Com isso, o objetivo da Gestão da Qualidade é focalizar a produção para o atendimento do consumidor e acompanhar o processo evolutivo, observando como a demanda reage em relação às suas necessidades e preferências, para atendê-la de melhor forma.

Ainda segundo Paladini (2012), é possível ter diversos enfoques relacionados à qualidade, porém é preciso que seu conceito seja trazido para o âmbito organizacional, ou

seja, necessita ser “operacionalizado”. A partir disso, surge a necessidade de gerenciar as atividades relacionadas a qualidade, de modo a satisfazer qualquer enfoque, utilizando-se então a Gestão da Qualidade, que por sua vez consiste em um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade (PALADINI *et al.*, 2012).

De acordo com Carpinetti (2012), a palavra qualidade é uma das mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas, porém, devido ao seu subjetivismo, surgiram vários entendimentos para definir qualidade, sendo o entendimento predominante nas últimas décadas, e que certamente representa a tendência futura, é a conceituação de qualidade com satisfação dos clientes.

Juran (1991) afirma que a palavra qualidade tem múltiplos significados e seu uso é denominado por dois desses significados:

- A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.
- A qualidade é a ausência de falhas.

Em sua fase inicial, a gestão da qualidade tinha apenas como objetivo, a separação dos produtos conformes, dos não conformes, hoje em dia a prevenção das falhas e defeitos é a sua principal finalidade (STEYN, 2008).

No entanto, uma organização sobrevive quando os produtos e serviços são entregues no tempo previsto, com a devida qualidade e preço competitivo, sendo este o desafio diário da gestão (PIRES, 2016).

A gestão da qualidade implementada numa organização tem que ter em conta:

- 1) A qualidade do produto ou serviço, para que satisfaça as necessidades dos clientes, ou seja a organização deve extrair todos os benefícios do produto ou serviço para o cliente;
- 2) A qualidade da gestão, tem em conta a satisfação das necessidades das partes interessadas, pois estas só se interessam por organizações com sucesso;
- 3) A qualidade da concepção e realização do produto ou serviço, tem em conta o grau de expectativa que o cliente espera encontrar;
- 4) A qualidade dos produtos ou serviços conformes, considera que os clientes esperam que o grau de especificação esteja dentro dos requisitos que desejam (PIRES, 2016., GITLOW, 2001).

A gestão da qualidade serve para atingir o sucesso (como se pode melhorar) e para eliminar falhas (quando há problemas, evitar que sejam recorrentes, colocando mecanismos de prevenção) (PIRES, 2016., GITLOW, 2001).

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Um dos modelos mais utilizados na implementação da gestão da qualidade é a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management-TQM*) (SÁ, J. C, 2015). O TQM teve sua origem em 1950 e começou a tornar-se mais popular nas indústrias a partir dos anos 1980. A ferramenta procura, por meio dos gerentes e demais colaboradores, integrar a empresa em um processo de melhoria contínua na produção de bens e/ou serviços (SAMAWI *et al.*, 2018).

Os indicadores da falta de estabilidade estão presentes nos novos modelos estabelecidos pela concorrência, já que a qualidade é sinônimo de uma variedade de âmbitos (confiança, despesas, qualidade, produtos/serviços), nos quais fundamentados por um conceito reducionista, seriam todos em igual nível de representatividade – isto auxilia na generalização da definição do TQM, porém suprime as exigências estratégicas reais das empresas (MOREIRA; SILVA, 2015).

O modelo denominado TQM, baseia-se no princípio de melhoria contínua de produtos e processos, tendo como objetivo a satisfação dos clientes. Vale salientar que se parte do princípio que a melhoria contínua precisa envolver a organização como um todo, desde o nível estratégico da tomada de decisão até o nível operacional na execução da linha de produção.

Características organizacionais como educação e treinamento, trabalho em equipes, comprometimento e envolvimento de todos com os processos de melhorias, são fundamentais para que a Gestão da Qualidade Total seja praticada (TOLEDO *et al.*, 2014).

Para Kotler (2000) a Gestão da Qualidade Total é uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços. Que se torna possível a partir estabelecimento dos elementos do programa de gestão da qualidade, que são liderança, envolvimento dos funcionários (*empowerment*), excelência do produto e ou processo e o foco no cliente (FAVORON, 2012).

De acordo com Aquilani *et al.* (2017), a Gestão da Qualidade Total trata do gerenciamento organizacional da qualidade diante da ampliação dos conceitos da qualidade dentro de uma empresa.

Na visão de Paladini (2012), a Gestão da Qualidade Total é sinônimo de melhoria contínua. Pois visa o investimento contínuo em recursos das organizações que ampliem a adequação de seus produtos e serviços às referidas finalidades as quais foram destinadas.

Toledo *et al.* (2014) destaca que além do enfoque na melhoria contínua e no atendimento das necessidades e expectativas do cliente, a Gestão da Qualidade Total busca a redução do retrabalho, o planejamento a longo prazo, o trabalho em equipe, a fidelização de fornecedores e clientes, e a proximidade à agentes governamentais.

O TQM apresenta uma fácil aplicação quando a organização tem um perfil de capacidade de resposta eficiente, quando consegue modificar com êxito suas operações ao ser solicitado. Caso a organização apresente um histórico reativo, ou seja, sem habilidades para mudança no nível operacional, serão encontradas barreiras na qualificação dos colaboradores (SATISH; SRINIVASAN, 2010).

2.3 MELHORIA CONTÍNUA

O significado de melhoria contínua (em japonês é kaizen) que significa boa mudança e fazer bem. Considera-se uma das formas mais eficazes, para melhorar o desempenho e qualidade das organizações. Este conceito, pode ser aplicado em qualquer área de negócio ou departamento. A filosofia de Lean sai beneficiada quando se aplica kaizen (PINTO, 2013).

Através de kaizen consegue-se avaliar e reavaliar o problema, projetando e planejando soluções, para a seguir as implementar (PINTO, 2009). A aplicação deste método permite dividir os processos, tornando-os mais eficientes e adaptáveis, envolvendo todas as hierarquias da organização. Não exige grande investimento e o período de implementação é ilimitado, podendo servir como base para outras ferramentas (GHIAJANU, 2011).

A melhoria contínua, suporta melhorias e procedimentos padrão, facilitando a formação e a transferência de conhecimentos de uma maneira formal, a fim de evitar qualquer ambiguidade. Tem como finalidade, a redução dos desperdícios e aumento da produtividade (PIRES, 2016).

O processo de melhoria contínua assenta em sete procedimentos essenciais: controlo de documentos e registos, controlo de produtos não conformes, ações de melhoria, auditoria da qualidade, revisão do sistema, avaliação da satisfação dos clientes, e monitorização do desempenho do SGQ (SÁ, 2015). Os pontos-chave nesta estratégia são, os custos reduzidos e a entrega pontual. Pois o fracasso nestes pontos equivale a uma perda competitiva (PINTO, 2009).

O foco no cliente ressalta a capacidade das empresas reagirem, rapidamente, às mudanças das necessidades dos clientes. A melhoria contínua consiste em gerenciar os processos tendo em mente a ideia da melhoria como um processo sistemático de resolução de problemas.

No entanto, para que um processo de melhoria contínua seja bem implementado, deve-se basear nos seguintes pontos: os problemas têm que ser encarados como oportunidades de melhoria; usar sempre a cabeça em vez da carteira; repetir cinco vezes “porquê” até encontrar a causa do problema; trabalhar em equipa, partilhando as ideias entre todos; abandonar ideias antigas e adoptar novos paradigmas (SÁ, 2015).

A melhoria contínua apoia-se em:

- 1) Incentivar e recompensar os colaboradores por identificar e solucionar os problemas;
- 2) Estimular as pessoas a executar funções melhor do que aquilo que fazem (PIRES, 2016).

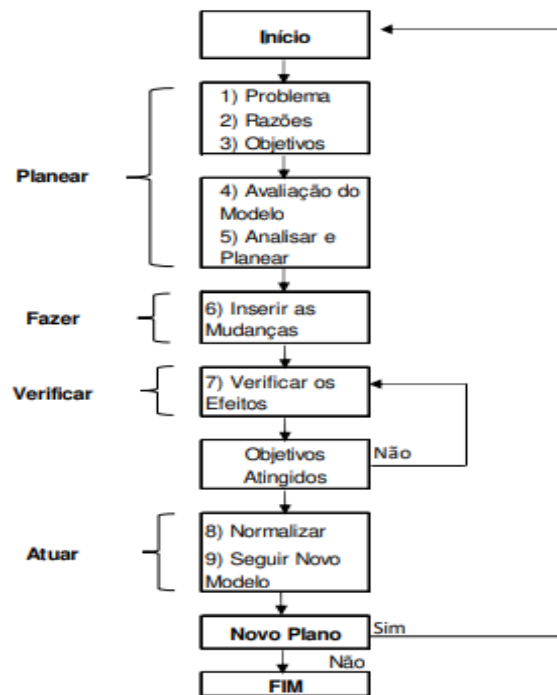
Um dos métodos, que auxilia a resolução de problemas e indicação de melhoria é o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA, é caracterizado por ser simples e sistemático, conseguindo orientar as pessoas na implementação de ações que visam à mudança (SOUSA, 2013).

O PDCA, é um ciclo de melhoria constante e opera em quatro passos:

- Planejar (Plan): deve-se definir qual o problema e equacionar as possíveis resoluções;
- Executar (Do): implementar a solução encontrada, recorrendo a novos factos;
- Verificar (Check): analisar e avaliar os resultados, enfrentando os factos;
- Atuar (Act): caso os resultados não sejam satisfatórios deve-se voltar a planear, mas caso os resultados sejam os esperados, deve-se executar a normalização da solução (IPQ, 2015b).

O ciclo PDCA é um conjunto de passos simples, consegue envolver a equipa de trabalho, criando motivação para a resolução de problemas e compromissos perante a organização. Este promove a prevenção de falhas ou erros dentro das empresas (MEILING, SANDBERG & JOHNSON, 2013). Na figura 01 expõe-se uma forma diferente o ciclo PDCA.

Figura 1- Ciclo PDCA em esquema



Fonte: Meiling, *et al.* (2013).

A aplicação de *kaizen*, com o auxílio do ciclo PDCA, tem como objetivo elaborar reuniões de trabalho de equipa, com o objetivo de analisar e de identificar as melhorias, definindo planos e responsáveis para a sua implementação (RIBEIRO, 2013).

2.4 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

O setor de serviços ocupa hoje, lugar de destaque na economia mundial e sua participação no produto interno bruto de muitos países tem sido de grande responsabilidade. Pensar em qualidade dos serviços, é questão central no desenvolvimento de um País. Conforme relatam Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014. p. 2), “Serviços são uma parte tão importante do que um país produz, consome e exporta; então seria surpreendente se não houvesse preocupação com sua qualidade”.

Conforme Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014. p. 23), o fato de os serviços assumirem essa característica de bens intangíveis, a avaliação da qualidade em serviços se torna mais difícil do que a avaliação de bens tangíveis.

Lovelock e Wright (2003) explicam que, em serviços, a avaliação da qualidade se dará durante o processo da prestação do serviço, que é exatamente quando do contato do cliente

com o funcionário da empresa. A qualidade dos serviços é importante para auxiliar os clientes a fazerem um julgamento sobre o que está sendo prestado pela empresa, afim de avaliarem o quão satisfeitos eles estão com a entrega e o resultado destes.

A qualidade do serviço prestada deve ser avaliada pelo consumidor na base da comparação, ou seja, o consumidor compara o que deseja receber com o que efetivamente recebe, o que se relaciona com o modelo dos *gaps*, proposto por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985). Desta maneira, a qualidade do serviço não depende apenas da prestação do serviço em si, mas também da própria natureza da expectativa sobre a prestação do serviço (GRONROOS, 2004). Lovelock e Wright (2003) também consideram o aspecto da expectativa e conceituam a qualidade dos serviços como:

o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com o seu grau de satisfação com o serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 102).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a satisfação do cliente depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas, ou seja, o nível de satisfação do cliente pode ser determinado através da comparação entre a expectativa dele e a percepção do serviço prestado. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito.

Segundo Las Casas (2012, p.33) um serviço para ser de qualidade, deve proporcionar um determinado nível de satisfação. Segue alguns fatores para um bom serviço de atendimento:

Tangibilidade: os clientes avaliam os aspectos visíveis de um local onde ocorre a prestação de serviços. Tudo conta nessa avaliação, inclusive quadros, limpeza do local, arrumação, layout, etc. Confiança: estabelecer uma relação de confiança é fundamental. Reconhecer as fraquezas e os erros, entregar o que promete e ser sempre ético são fatores que auxiliam para atingir esses objetivos.

Responsabilidade: esta característica se refere à capacidade que um profissional tem para prestar serviços rapidamente, sem deixar que os indivíduos esperem desnecessariamente. Boa vontade e prontidão também são avaliados pelos clientes.

Autoconfiança: um bom profissional deve demonstrar que é bom. A forma com que trabalha, demonstrando segurança e de maneira correta, transmite confiança. Os clientes gostam de lidar e ser atendidos por pessoas confiáveis (LAS CASAS 2012, p.33).

Com base em estudos exploratórios a respeito de qualidade em serviços, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014), apresentam inicialmente dez dimensões que os usuários de serviços usam para perceber a qualidade dos serviços, são elas: elementos tangíveis,

confiabilidade, responsividade, competência, cortesia, credibilidade, garantia, acessibilidade, comunicação e entendimento do cliente.

Las Casas (2012) menciona que todos os procedimentos e níveis de satisfação dos clientes devem ser medidos, e que, para obtenção desses dados, são sugeridas pesquisas qualitativas e quantitativas. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade

2.5 GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR EDUCACIONAL

Com o advento da Constituição Federal de 1988, de forte inspiração neoliberal, as IES privadas encontraram as condições para sua expansão e na década de 1990, consolida-se o processo de privatização do ensino superior, marcado pela diversificação e diferenciação de instituições sob o influxo da Reforma do Estado, que implantava a ideia da minimização do Estado frente às políticas públicas (DOURADO, 2009).

As IES, durante muito tempo, não sofreram nenhum tipo de pressão para sobreviver, mas nos últimos anos, a competição aumentou e, por isso, os construtos de qualidade de serviço ganharam a atenção de vários pesquisadores (ANSARY; JAYASHREE; MALARVIZHI, 2014., LIZHI; LIANGQING, 2014., SOPON; CUZA, 2013., TEMIZER; TURKYILMAZ, 2012).

O Processo educacional é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que resulta em serviço educacional, ou seja, no produto que a organização disponibiliza aos seus clientes (NBR 15419, 2006).

A adoção de um sistema de gestão de qualidade na educação busca garantir que o planejamento, organização, controle e liderança sejam conduzidos assegurando assertividade e melhoria contínua do seu desempenho e, especialmente a qualidade da educação.

A instituição de ensino se apresenta como um sistema e a gestão de qualidade de um sistema de ensino consiste no conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com bases em políticas e diretrizes estabelecidas para alcançar seus objetivos determinados no planejamento estratégico (COLOMBO, 2004).

Segundo Ribeiro *et al.* (2008, p. 9) “A visão de Instituição de Ensino como sistema permite que o processo não se defina somente por aquilo que as pessoas fazem, e sim pela sequência das atividades ou tarefas executadas para gerar o resultado”. Desta forma, destaca a necessidade de criação de um Comitê Gestor de Qualidade (CGQ), “a ser composto por pessoas competentes, cooperativas, envolvidas com a instituição e, principalmente, que

saibam ouvir e estejam abertas a mudanças”. As principais atribuições do CGQ são as seguintes (RIBEIRO *et al.*, 2008, p. 9):

- Conscientizar, envolver e comprometer todos os funcionários para o aperfeiçoamento da qualidade.
- Instalar equipes multidisciplinares de trabalho.
- Capacitar a equipe quanto aos critérios para o Sistema de Gestão da Qualidade.
- Divulgar e garantir o atendimento dos requisitos dos clientes.
- Analisar os procedimentos documentados.
- Avaliar as não-conformidades surgidas e identificar suas causas juntamente com os envolvidos.
- Propor ações de melhorias para o aperfeiçoamento dos processos.
- Manter a alta direção informada sobre o andamento das atividades.

No âmbito educacional, de acordo com Gomes (2009) alguns critérios de qualidade são fundamentais para a gestão educacional, sendo interpretados como itens prioritários. Alguns deles são apresentados a seguir:

- a) projeto político-pedagógico que possibilite dotar a escola de um sistema pedagógico eficaz;
- b) currículo verdadeiro que permita que o currículo seja definido assegurando atualidade, contextualização e flexibilidade;
- c) aprendizagem institucional contemplando a educação, treinamento e desenvolvimento do corpo docente e os demais;
- d) disciplina envolvendo um processo de educação da vontade oferecido aos estudantes de forma que compreendam os objetivos educacionais e mantenham-se firmes em função desses objetivos;
- e) organização do tempo e espaço na construção de um ambiente interativo e prazeroso por meio da ampliação do tempo de permanência dos alunos.

Para Gomes (2009), são três as funções de uma instituição de ensino associadas aos níveis hierárquicos de uma instituição educacional:

- a) funções de nível estratégico que tratam das definições de diretrizes (financeira, marketing, recursos humanos, educacional, expansão, entre outras) e representada pela alta direção da instituição, normalmente diretoria, conselho, etc;
- b) funções de nível tático que integram as decisões estratégicas com as práticas operacionais, comunicando e incentivando os profissionais do nível operacional a assumirem o compromisso de encaminhar a escola em um dado rumo definido. Atuam, ainda, planejando, desenvolvendo por meio de pessoas, avaliando o

desempenho do trabalho do executor, reconhecendo, melhorando e corrigindo o núcleo. Esta função é representada, tradicionalmente, pela direção, coordenações de curso, etc;

c) funções de nível operacional que envolvem as operações de execução da sala de aula, tarefas de apoio e funções administrativas operacionais que contemplam as atividades e decisões da rotina da instituição de ensino. O professor é a figura principal desse nível, além das secretárias, atendentes, coordenadoras pedagógicas, etc.

Assim, Gomes (2009) afirma que a gestão engloba o planejar, desenvolver, controlar e agir na melhoria contínua.

2.6 MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Os métodos disponíveis para a avaliação de qualidade em serviços foram inicialmente desenvolvidos para a mensuração do nível de qualidade considerando-se os clientes externos. Faz-se necessária, portanto, uma avaliação desses modelos visando estudar sua aplicação para clientes internos.

Primeiramente, destacam-se as bases conceituais e desenvolvimento dos instrumentos para mensuração da qualidade em serviços utilizados nesse trabalho. Para se avaliar percepções e atitudes, geralmente, são utilizados questionários denominados escalas ou instrumentos de medição.

Nesta sessão são apresentados os principais modelos propostos pela literatura, que têm sido amplamente discutidos e referenciados em diversos trabalhos.

2.7 MODELO SERVQUAL

Na literatura sobre serviços uma das ferramentas mais destacadas para avaliação da qualidade é a escala/modelo SERVQUAL, desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Tais autores são conhecidos pela elaboração para análise e gerenciamento da qualidade de serviços, denominada Modelo Conceitual para Qualidade de Serviços ou Modelo de Gap e da Escala SERVQUAL (Service Quality).

Com o intuito de corrigir as falhas na qualidade, algumas ferramentas são utilizadas para auxiliar a mensuração da qualidade em serviços e o desdobramento da função qualidade,

aplicadas para projetar sistemas de prestação de serviços, as cartas de controles para aplicações de controle estatístico de processos em serviços e a SERVQUAL, uma ferramenta de pesquisa que mede a qualidade em serviços e que é baseado na implementação do conceito de falha da qualidade em serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004).

Desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) a SERVQUAL é baseada em um questionário padrão de 22 questões, que consiste em avaliar as cinco dimensões da qualidade em serviços. A avaliação consiste na análise de um questionário, que considera a expectativa que o cliente tem do serviço, e outro questionário que permite o consumidor responder a percepção do serviço prestado pela empresa avaliada. Feita a diferença entre expectativa e percepção, o método proporciona uma pontuação podendo ser positiva, negativa ou neutra, dependendo da média obtida pelas respostas dos clientes para cada dimensão (BARRETO *et al.*, 2012). Essa pontuação mostra o grau de satisfação do cliente em cada dimensão e aponta quais aspectos do serviço precisam ser melhorados, como pode ser visto na figura 02.

Figura 2 - Grau de satisfação do consumidor em cada dimensão



Fonte: Giancesi e Corrêa (1994).

A qualidade do serviço é uma opinião geral do cliente sobre a entrega do serviço, que é constituída por uma série de experiências bem ou mal sucedidas. Evitar as lacunas no serviço em todo o encontro ajudará uma empresa a melhorar sua reputação de qualidade. Mas não são apenas através das lacunas que os clientes julgam um serviço. Eles podem utilizar 5 dimensões amplas como critérios de julgamento (LOVELOCK, 2001, p.109):

- **Confiabilidade:** A empresa é confiável no fornecimento de serviço, conforme prometido, no curso do tempo? Uma empresa que não tem confiabilidade perante seus clientes está fadada ao insucesso;

- Tangíveis: Como são as instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação do fornecedor de serviço?
- Sensibilidade: Os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer o pronto atendimento?
- Segurança: Os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?
- Empatia: Empatia significa a capacidade de uma pessoa em vivenciar os sentimentos de outra.

Lovelock (2001, p.110), afirma que “ultrapassar os níveis desejados das expectativas dos clientes resulta em percepção positiva na qualidade do serviço”.

O SERVQUAL foi desenvolvido com o intuito de mensurar as cinco dimensões da qualidade em serviços, sendo elas, confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004), o método foi projetado e validado para um uso em diversos serviços, com a função mais importante de identificar as tendências da qualidade dos mesmos por meio de pesquisas periódicas com os clientes. O uso adequado desse modelo pode contribuir na correção de fontes causadoras de percepção insatisfatória dos clientes e também comparar o nível de qualidade dos serviços oferecidos com os de possíveis concorrentes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004).

O SERVQUAL é um procedimento de mensuração da qualidade, por meio da diferença de escores. A estrutura do questionário utilizado nesta pesquisa está baseado na estrutura do SERVQUAL que, como mencionado por Rodrigues (2001, p.119), “ainda que seja objeto de críticas tanto conceitual quanto metodológico, é considerado por muitos autores no domínio do marketing um instrumento adequado ao estudo da problemática da qualidade de serviços”. Concebido originalmente em duas seções (uma para avaliar as expectativas do consumidor, outra para avaliar suas percepções em relação à prestação de um determinado serviço), o SERVQUAL possui 22 questões para mensurar as cinco dimensões de qualidade de serviços. Estas questões devem ser avaliadas em uma escala de 7 a 1 pontos, sendo que estes números variam de nível elevado à baixo; conforme a figura 03.

Figura 3 - Mensuração da qualidade

7							6							5							4							3							2							1						
Excelente							Muito bom							Bom							Satisfatório							Pouco Satisfatório							Fraco							Mediocre						

Serviço desejado														Serviço adequado						
7	6	5	4	3	2	1								7	6	5	4	3	2	1
							Nível de qualidade do atendimento pessoal													

Fonte: Rodrigues (2001, p.119).

Os resultados das duas seções são comparados para se chegar a resultados de lacunas para cada uma das cinco dimensões. Quanto menor a lacuna, mais alta a expectativa de qualidade de serviço. As duas seções, de vinte e duas questões cada uma, resultam em quarenta e quatro respostas que serão avaliadas sob a perspectiva das cinco dimensões da qualidade do serviço. A metodologia busca saber quais fatores o cliente considera mais importantes na prestação de um serviço. Em ambas as entrevistas, o cliente deve atribuir uma pontuação relativa a qualidade dos serviços nas organizações. A primeira entrevista questiona o cliente em relação ao que ele acha ideal ou mais importante para que uma empresa realize o serviço avaliado. Já a segunda visa entender o que o cliente acha de uma empresa específica.

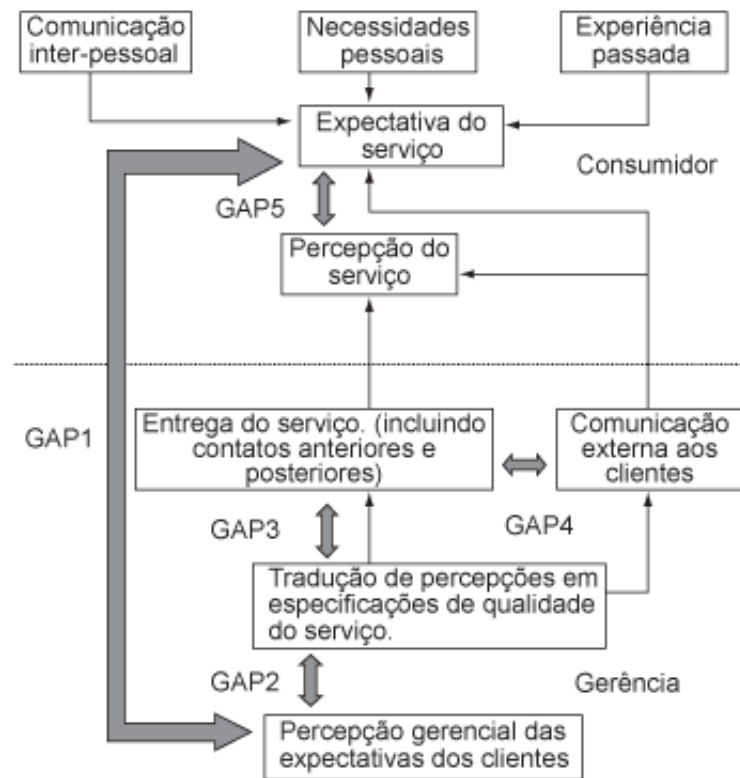
O modelo dos 5 *Gaps* (Lacunas) foi desenvolvido com o intuito de auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da qualidade dos serviços e como melhorá-los. De maneira breve, os *Gaps* buscam mensurar a discrepância entre:

- (*Gap* 1). As expectativas dos clientes e as percepções dos gerentes sobre estas expectativas;
- (*Gap* 2). As percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço;
- (*Gap* 3). As especificações da qualidade do serviço e a qualidade do serviço prestado;
- (*Gap* 4). O serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente a respeito deste;
- (*Gap* 5). Expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção destes em relação ao desempenho do serviço prestado

Analisando o modelo dos 5 *Gaps*, nota-se que estes podem ser mensurados separadamente. Entretanto, a mensuração do *Gap* 5 constitui-se na essência da utilização do

modelo SERVQUAL. O modelo SERVQUAL é constituído por 22 itens que compõem as cinco Dimensões ou Determinantes da Qualidade, como descrito na figura 04.

Figura 4- Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Em relação à Figura 04, primeiramente tem-se o *gap 1*, ou a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre esta expectativa. O *gap 2* compreende a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de qualidade dos serviços. Por sua vez, as empresas de serviço são altamente dependentes do contato interpessoal para o fornecimento de serviços, e o *gap 3* corresponde à discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente. O *gap 4* é a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido.

Do modelo fica claro que o julgamento sobre a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas. Assim, o *gap 5* consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

Dessa forma, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram o modelo de qualidade dos serviços já descrito e que pode ser expresso por:

$$Gap\ 5 = f(gap\ 1, gap\ 2, gap\ 3, gap\ 4)$$

Como mostra a equação, a percepção de qualidade dos serviços, do ponto de vista do cliente, chamada de gap 5, depende da direção e magnitude das seguintes discrepâncias: *gap 1*, *gap 2*, *gap 3* e *gap 4*, acima conceituadas e associadas com projeto, marketing e prestação de serviços em uma organização.

2.8 MODELO DE KANO

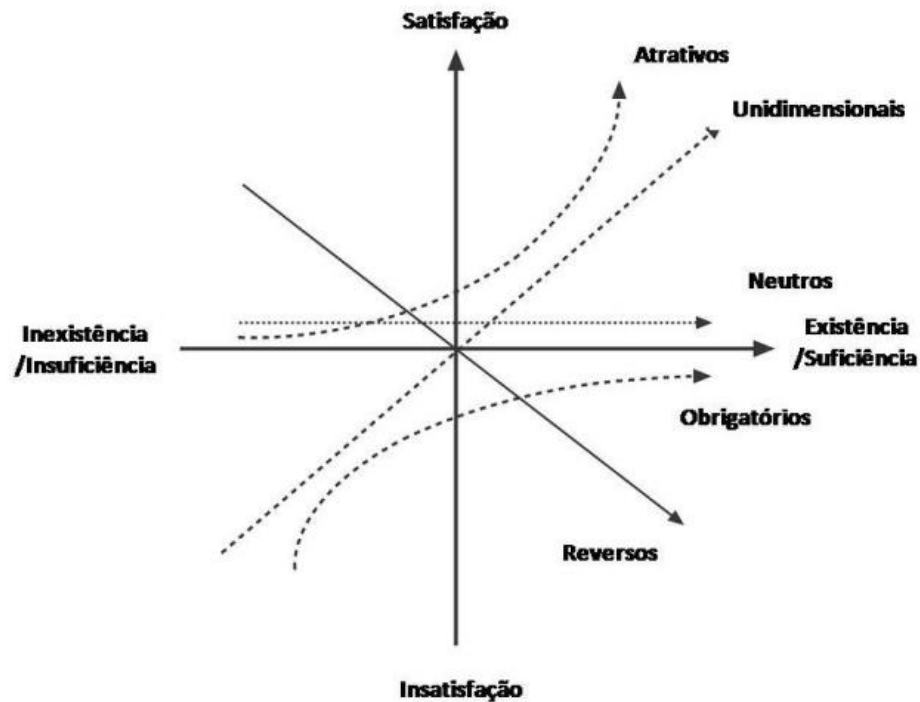
Com as mudanças na economia mundial, o setor de serviços vem aumentando consideravelmente sua participação no cenário nacional e global. Com o crescimento dessa participação na economia, empresários do setor buscam atender cada dia mais todas as exigências de sua clientela, gerando assim uma maior severidade na avaliação da qualidade de seus processos (CALARGE *et al.*, 2016).

Assim, o uso de ferramentas para analisar e melhorar os serviços ofertados por estas empresas é essencial para sua manutenção no mercado. E dentre as ferramentas voltadas para este fim, tem-se o modelo de KANO, que estuda o nível de satisfação dos clientes em função do desempenho de um determinado atributo presente no serviço ofertado (KUMAR; ROUTROY, 2015).

Criado por Noriaki Kano em 1970, o Modelo de KANO que descreve a relação entre dois aspectos importantes para satisfação dos consumidores: o objetivo e o subjetivo (KANO, *et al.*, 1984). O primeiro relacionado com o desempenho e o segundo com a satisfação do cliente, tendo ambos pontos de vista bidimensional e baseado nas ideias de filósofos como Aristóteles e John Locke (PICOLO, 2005).

O modelo avalia as características dos aspectos objetivos (funcional e disfuncional) e cinco tipos de atributo possíveis, ampliando o conceito de qualidade que até então se julgava somente sobre uma escala unidimensional, relacionada com a dimensão do bom a ruim (FIGUEREDO, 2005). Os cinco atributos: obrigatórios, atrativos, unidimensionais, neutros e reversos, podem ser vistos na Figura 05.

Figura 5 - Modelo de Kano



Fonte: Adaptado de Tontini (2003).

Conforme a Figura 05, os atributos não possuem uma variação linear de resultado, e isto caracteriza a análise bidimensional presente no modelo. Através da utilização deste método, é possível verificar os atributos que necessitam ser aprimorados e identificar quais não agregam valor ao cliente. Entretanto, Tontini (2003) salienta que o modelo de KANO não avalia o nível de satisfação dos clientes apenas conhece àqueles elementos que podem contribuir para tal.

Os atributos obrigatórios são essenciais para os clientes uma vez que são os critérios básicos de um produto e serviço. A presença deste tipo de atributo é essencial, porém eles não trazem satisfação. Já se estes atributos não estiverem presentes os clientes ficarão com um grau de insatisfação muito elevado. Os atributos obrigatórios não são cobrados explicitamente pelos clientes, pois eles os consideram como itens esperados no processo.

No que tange os atributos atrativos, estão são àqueles que sua presença gera satisfação, mas sua ausência não causa insatisfação. Isto se justifica, pois, o cliente não espera recebê-lo, assim, o desempenho positivo tem um impacto maior na satisfação do que o negativo (TONTINI, 2003). Os atendimentos destes atributos são chaves para a satisfação do cliente.

Os atributos reversos são aqueles que quando presentes não agradam o cliente e podem causar satisfação ou indiferença em sua ausência. Por fim, os atributos neutros são indiferentes quanto a sua presença ou ausência na satisfação dos clientes. Ou seja, sua

presença não traz satisfação e a sua ausência não traz insatisfação. Este tipo de atributo são aqueles oferecidos ao cliente e que nunca, ou raramente, são utilizados pelos clientes, por exemplo, por não saber como utilizar (TONTINI, 2003).

2.9 MODELO SERVPERF

Como alternativa ao modelo SERVQUAL, Cronin e Taylor (1992) criaram o Modelo SERVPERF, baseando-se somente na percepção de desempenho de serviços, no qual o foco é a expectativa e o desempenho. O modelo SERVPERF é referenciado com melhores índices de confiabilidade, além de possuir um questionário mais reduzido (MIGUEL e SALOMI, 2004).

Esta escala pode ser vista como uma adaptação da escala SERVQUAL, dado que ambas partilham o conceito de qualidade percebida. Esta escala utiliza as mesmas dimensões e itens da escala SERVQUAL, sendo que esta exclui as considerações relativas às expectativas.

Para a sua elaboração, foi realizada uma pesquisa empírica em que apenas 22 assertivas da SERVQUAL relacionadas ao desempenho foram testadas. Seguiu-se o mesmo padrão de escala Likert de 7 pontos. Após a fase de pesquisa de campo e a aplicação de técnicas que permitem analisar a confiabilidade e validade do questionário: teste estatístico do qui-quadrado e do coeficiente da regressão linear, Cronin e Taylor (1992) constaram que a escala SERVPERF apresenta maior confiabilidade para mensurar a qualidade de serviços do que a SERVQUAL.

O Modelo SERVPERF representa as cinco dimensões da qualidade em serviço: confiabilidade, prestação, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Os respondentes precisam avaliar itens relacionados apenas a performance, o que permite agilizar o processo de pesquisa de campo e aumentar a credibilidade das respostas.

O modelo SERVPERF utilizado nas empresas é estruturado da seguinte forma: utiliza a escala de Likert com 3, 5 ou 7 pontos; espaço de sugestão ou reclamação, de forma descritiva; codificação feita pela empresa para maior controle dos questionários; e perfil sociodemográfico (PEREIRA, SÁ e FERREIRA., 2016)

Uma vez que foi desenvolvido baseado somente na percepção de desempenho dos serviços, o SERVPERF torna-se mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação a outras escalas testadas (CRONIN e TAYLOR, 1992).

Nesse sentido, Cronin e Taylor (1992) reafirmam que a qualidade perceptível de serviços deve ser conceituada como uma atitude, sendo a escala SERVPERF a mais eficaz para

a sua mensuração. Concluíram também, que a qualidade de serviço leva à satisfação do cliente.

Além disso, Brady, Brand e Cronin (2002) reaplicaram essa escala, de forma similar a pesquisa realizada em 1992, com isso eles concluíram a primazia da escala SERVPERF em relação à SERVQUAL. Nessa direção, Matos e Veiga (2000) corroboram que a qualidade do serviço deve ser mensurada através da medida de desempenho, tendo em vista a redução do tamanho do instrumento da pesquisa como vantagem.

Cronin e Taylor (1992) concluíram que a SERVPEF apresenta maior alinhamento aos conceitos teóricos, a qualidade mensurada está mais relacionada à atitude, é mais eficaz quando se considera a operacionalização de qualidade nos serviços e por fim, captura de forma mais adequada à percepção da qualidade pelo cliente.

2.10 MODELO NPS

Outro modelo de pesquisa é o NPS, que foi criado por Fred Reichheld diretor da Bain & Company, no final de 2003 e foi publicado em um artigo na Harvard Business Review denominado – “The One Number You Need To Grow (O número de que você precisa para crescer) e em 2006 acabou se transformando no livro “A pergunta definitiva”“. O NPS (Net Promoter Score) é uma métrica com o objetivo de mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes, e a lealdade dos relacionamentos entre os consumidores e as empresas.

Segundo Reichheld (2011) “o objetivo desse método foi criar uma pergunta simples e que pudesse ajudar as empresas a criar relacionamentos duradouros e satisfazer seus clientes”, o método também busca entender como os clientes estão se sentindo e fazer com que os funcionários se sintam responsáveis pela experiência do cliente.

Com base nos resultados as empresas poderiam ser capazes de identificar o nível de satisfação de seus consumidores, saber o quanto elas estão contribuindo ou não para a felicidade das pessoas e, desse modo, poder gerenciar os esforços da empresa para os setores que precisassem de melhorias.

A pergunta sugerida pelo livro é “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”.

Com esse modelo de pesquisa de satisfação busca-se compreender exatamente como os clientes estão se sentindo e assim buscar melhorias em suas experiências com relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa, a partir de uma só pergunta.

Esse primeiro momento tem como objetivo promover uma categorização dos clientes em três grupos. Reichheld (2011, p.4) ressalta que “cada grupo de clientes apresenta um padrão de comportamento diferente e um conjunto próprio de atitudes, e cada um requer um conjunto específico de medidas da empresa”. Então, dependendo de como é classificado a forma de tratamento desse cliente, poderá haver diferenciações. Esses três grupos são descritos pelo autor como:

- Promotores: pessoas com notas de 9 a 10, indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa, geralmente compram mais de uma vez e recomendam a amigos ou colegas, são leais a empresa e oferecem feedback construtivo e sugestões.
- Neutros: pessoas com notas 7 a 8, compram o que precisam e nada mais, são clientes passivamente satisfeitos, não leais, quase não fazem recomendações e quando fazem é com ressalvas e sem entusiasmo. Não podem ser contabilizados como ativo de longo prazo. A meta das empresas para os clientes neutros é melhorar seus serviços/produtos e processos para tentar transformá-los em promotores.
- Detratores: pessoas que dão nota inferior ou igual a 6, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas.

Segundo Reichheld (2003), ao final do trabalho surgia uma boa notícia, pois não haveria mais necessidade de realizar pesquisas caras e que muitas vezes não levavam a lugar nenhum. Porque quando os clientes recomendam algo para um amigo eles estão colocando sua reputação em xeque, e eles só vão correr esse risco se forem bastante leais e comprometidos com algo. E Reichheld vai além, afirmando que para se obter crescimento essa era a única pergunta que interessava.

Os clientes respondiam com notas de 0 a 10, segundo a classificação: notas 9 e 10 (clientes promotores), notas 7 e 8 (clientes neutros) e notas 0 a 6 (clientes detratores). Portanto, a fórmula do NPS é a subtração do percentual de clientes promotores menos o percentual de clientes detratores. Para obter o indicador NPS, deve ser calculado o percentual de clientes promotores (P) e subtraí-lo do percentual de clientes detratores (D) (REICHHELD; MARKEY, 2012 p. 5., MIZUTANNI, 2016 p. 51., COSSA, 2016 p. 11) de forma esquemática tem-se:

$$NPS = P - D$$

Ao fim do processo o fechamento do ciclo é essencial, pois, quando o cliente responde a uma pesquisa, aguarda um retorno por parte da empresa, é uma segunda oportunidade para melhorar a experiência com a empresa. O feedback é realizado seguindo a ordem de detratores, neutros e promotores com o objetivo de converter clientes detratores e neutros em promotores (OLIVEIRA; SANGUINETO; SANTOS, 2015).

Para Reichheld e Markey, (2012 p.129) "fazer da avaliação dos clientes parte das atividades diárias regulares e, depois, fechar o ciclo conversando com cada cliente individualmente e adotando a ação apropriada" é a chave mais importante para obter avanço no NPS.

Vale salientar que as empresas que apresentaram os maiores índices de NPS relacionados aos clientes demonstraram um alto índice de NPS entre seus empregados. Observa-se que o envolvimento do funcionário proporciona lealdade, redução de custos, aumento da produtividade e de ideias criativas e é fundamental para a conquista da lealdade do cliente (REICHHELD; MARKEY, 2012, p.120).

Segundo Zaki *et al.* (2016), o papel das organizações deve ser o de começar a capitalizar os pontos de dados extraídos do cliente em sistemas para medir simultaneamente os componentes comportamentais da lealdade. Os clientes detratores e até mesmo os clientes neutros representam uma oportunidade para adicionar um promotor para a população do cliente, um vendedor não pago para comercializar o seu produto ou serviço e que gera crescimento para a mesma (REICHHELD, 2003).

Segundo Zaki *et al.* (2016), o NPS é uma ferramenta popular usada amplamente nas empresas, em uma tentativa de medir a lealdade e a satisfação do cliente. Segundo Owen e Brooks (2008), o NPS oferece uma análise real dos clientes e seus impactos lealdade no desempenho. É uma ferramenta confiável, credível, precisa e realiza medições acuradas sobre a experiência do cliente (FREED, 2013). Ele simplifica pesquisas com seus clientes, fornece uma ótima base de dados, é fácil de usar e aplicar, e possuem ligações da nota com o crescimento da receita futura (CHRISTENSEN, 2017).

Segundo Mendes e Teixeira (2019), tão importante quanto oferecer uma experiência satisfatória para o cliente é saber o exato momento de solicitar essa avaliação ou recomendação. O momento ideal para uma avaliação/recomendação é logo após sua experiência mais positiva, que muitas vezes será quando ele interagir com o melhor que a sua empresa tem a oferecer.

Segundo Zaki *et al.* (2016), o NPS não fornece insights práticos, por exemplo, porque clientes são promotores, porque eles são detratores, qual é a melhor forma de capturar isso

visto que o criador da metodologia Reichheld, não indicava acrescentar mais perguntas a pesquisa pela diminuição da taxa de respostas, o que poderia invalidar uma pesquisa em virtude da pequena amostra coletada, logo o NPS não fornece dados sobre o que fazer para melhorar (FISHER; KORDUPLESKI, 2019).

Ainda de acordo com Fisher e Kordupleski (2019), o NPS se concentra apenas em manter os clientes, e não na conquista de novos clientes; manter os clientes é tão importante quanto a aquisição de novos.

Segundo Fisher e Kordupleski (2019), como o objetivo dessa metodologia é aumentar o percentual de clientes promotores de seus clientes que eram leais (número de clientes fiéis dividido pelo número total de clientes), pode mascarar o crescimento do NPS com a perda apenas dos clientes detratores. Com isso, o índice melhoraria à medida que o número de detratores diminui, o que não é, contudo, sinônimo de crescimento.

2.11 MODELO HEDPERF

Em correspondências ao aumento expressivo de IES nos últimos anos, Abdullah (2006) sugeriu um novo modelo, denominado *Higher Education Performance* (HEDPERF), para atender as complexas demandas avaliativas que o ambiente de ensino superior apresenta. O autor defende a validação do HEDPERF, como uma nova estratégia para avaliar a qualidade de serviço, especificamente, em instituições da área de ensino superior.

Segundo Abdullah (2006) a escala HEDPERF é vocacionada para medir a qualidade dos serviços no ensino. O autor identificou cinco dimensões da qualidade dos serviços, nomeadamente: 1) aspetos acadêmicos – responsabilidades dos acadêmicos; 2) aspectos não acadêmicos – itens que são essenciais para que os alunos possam realizar as suas obrigações de estudo, dizem respeito a funções exercidas por pessoal não acadêmico; 3) reputação – importância das instituições projetarem uma imagem profissional; 4) acessibilidade- inclui itens como facilidade de contato, disponibilidade e conveniência; 5) conteúdos programáticos – a importância de oferecer programas com reputação académica, flexíveis e em grande variedade (BROCHADO, 2009).

Num artigo anterior Abdullah (2005) publicou um estudo contrapondo os modelos HEDPERF “versus” SERVPERF. Esse estudo - *The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector* -, analisa os dois modelos, considerando dos 22 itens correspondem a escala SERVQUAL e 28 da escala HEDPERF.

Assim, através dos dados analisados, conclui que a estrutura de análise com cinco determinantes (aspectos não-acadêmicos, aspectos acadêmicos, reputação, acessibilidade e contexto do programa) e os itens de mensuração há confiabilidade para análise da qualidade dos serviços em uma instituição de ensino superior. Conclui, no seu estudo, que a escala HEDPERF tem vantagem por ser específica para avaliação neste tipo de organização e que ela fornece suporte empírico suficiente como um instrumento ideal para analisar o contexto de instituições de ensino superior.

No Brasil, o modelo de avaliação do ensino superior proposto por Abdullah (2006), o HEDPERF, tem uma primeira adaptação desenvolvida por Chagas (2010) apresentando um estudo sobre mapeamento da percepção dos alunos em uma escola de idiomas.

2.12 ABNT NBR ISO 21001:2020 – ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS - SISTEMAS DE GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS – REQUISITOS COM ORIENTAÇÃO PARA USO

Em março de dois mil e vinte a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) publicou um Sistema de Gestão para Organizações Educacionais (SGOE). Trata-se da ABNT NBR ISO 21001, idêntica a Organização Internacional de Padronização ISO 21001, que demonstra a capacidade de apoiar a aquisição e o desenvolvimento de competências por meio de ensino, aprendizagem ou pesquisa. Vale salientar que a ABNT NBR ISO 21001:2020 é uma norma baseada na ABNT NBR ISO 9001 com requisitos específicos para gestão de Organizações Educacionais.

Esta norma propõe um sistema de gestão, com visão sistêmica, incluindo o processo de melhoria contínua e garantia da conformidade, que busca atender aos requisitos de alunos, colaboradores, bem como de outras partes interessadas pertinentes, por meio de uma aplicação eficaz do Sistema de Gestão para Organizações Educacionais (SGOE).

Há uma necessidade crítica e contínua de as organizações educacionais avaliarem até que ponto elas atendem aos requisitos de alunos e de outros beneficiários, bem como de outras partes interessadas pertinentes e melhorar sua capacidade de continuar a fazê-lo. Vale salientar que todas as partes interessadas se beneficiarão de sistemas de gestão normalizados em organizações educacionais.

O foco principal do SGOE é atender às necessidades dos alunos e de outros beneficiários e exceder suas expectativas. Convém que as organizações educacionais envolvam ativamente os alunos em seu próprio aprendizado, levando em consideração as

necessidades da comunidade, visão e missão da organização educacional, e objetivos e resultados do curso.

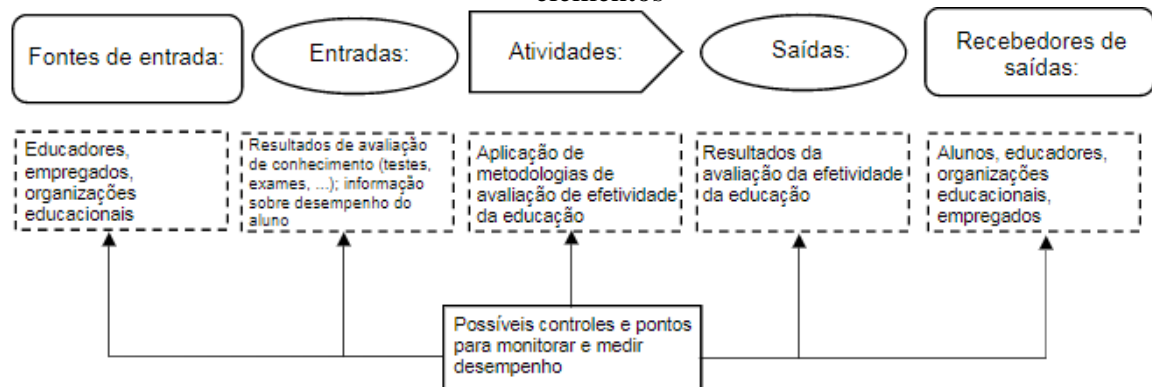
Segundo a ABNT NBR ISO 21001:2020 os benefícios potenciais para uma organização pela implementação de um SGOE são:

- a) Melhor alinhamento dos objetivos e atividades com a política (incluindo missão e visão);
- b) Maior responsabilidade social, proporcionando educação de qualidade inclusiva e equitativa para todos;
- c) Aprendizagem mais personalizada e resposta eficaz a todos os alunos e, em particular com necessidades educativas especiais, alunos à distância e oportunidades ao longo da vida;
- d) Processos coerentes e ferramentas de avaliação para demonstrar e aumentar a eficácia e a eficiência;
- e) Maior credibilidade da organização;
- f) Um meio que permita que as organizações educacionais demonstrem seu compromisso com práticas de gestão educacional;
- g) Uma cultura para melhoria organizacional;
- h) Harmonização de normas regionais, nacionais, abertas, proprietárias e outras normas dentro de uma estrutura internacional;
- i) Participação ampliada das partes interessadas;
- j) Estímulo à excelência e inovação.

A figura 06 apresenta uma representação esquemática de qualquer processo e das interações de seus elementos. A aplicação da abordagem de processo em um SGOE proporciona:

- Entendimento e consistência no atendimento a requisitos;
- Consideração de processos em termos de valor agregado;
- Atingimento do desempenho eficaz de valor agregado;
- Melhoria de processos baseada na avaliação de dados e informações.

Figura 6 - Representação esquemática de qualquer processo e das interações de seus elementos



Fonte: ABNT NBR ISO 21001 (2020).

É uma norma baseada na ISO 9001, porém com uma especificidade para os serviços educacionais. A gestão de processos e do sistema como um todo pode ser alcançada usando o ciclo PDCA visando aproveitar as oportunidades e prevenir resultados indesejáveis. A seguir tem-se os onze princípios da ISO 21001:

- a) **Foco nos alunos e outros beneficiários** – O foco principal é atender aos requisitos do aluno e de outros beneficiários superando suas expectativas.
- b) **Liderança visionária** – É essencial o envolvimento de alunos e outros beneficiários na liderança da organização, garantindo um foco contínuo em suas necessidades.
- c) **Engajamento de pessoas** – É importante respeitar e engajar todas as pessoas em todos os níveis. O reconhecimento, a capacitação e o aprimoramento da competência facilitam o engajamento das pessoas na realização dos objetivos da organização.
- d) **Abordagem de processo** – Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente, incluindo entrada e saída, permitindo que a organização otimize o sistema e seu desempenho.
- e) **Melhorias** – As organizações de sucesso tem foco na melhoria contínua. A melhoria é essencial para uma organização manter os níveis atuais de desempenho, para reagir a mudanças nas suas condições internas e externas e criar novas oportunidades.
- f) **Decisões baseadas em evidências** – A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. Decisões e currículos baseados na análise de dados e informações são mais propensos para produzir os resultados desejados.

g) Gerenciamento de relacionamento – O sucesso sustentado é mais provável de ser alcançado quando a organização gerencia relacionamento com todas as suas partes interessadas para otimizar o seu desempenho.

h) Responsabilidade social – As organizações socialmente responsáveis são sustentáveis e garantem o sucesso a longo prazo. Uma organização educacional é responsável pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade, economia e meio ambiente.

i) Acessibilidade e equidade – As organizações educacionais precisam garantir que o maior número possível de pessoas possa ter acesso a seus produtos e serviços educacionais. Precisam garantir que todos os alunos possam usar e se beneficiar desses produtos e serviços de maneira equitativa. Organizações de sucesso são inclusivas, flexíveis, transparentes e responsáveis, a fim de abordar necessidades, interesses, habilidades e origens individuais e especiais dos alunos.

j) Conduta ética na educação – A conduta ética está relacionada à capacidade da organização de criar um ambiente profissional ética onde todas as partes interessadas são tratadas de forma equitativa, conflitos de interesses são evitados e as atividades são conduzidas para o benefício da sociedade. A equipe da organização deve se posicionar ao mais alto nível de profissionalismo projetando uma imagem de integridade (honestidade e justiça).

k) Segurança e proteção de dados – Organizações de sucesso criam confiança, garantido confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados, identificando ameaças e vulnerabilidades de suas atividades e definindo controles para prevenir e mitigar essas ameaças e vulnerabilidades.

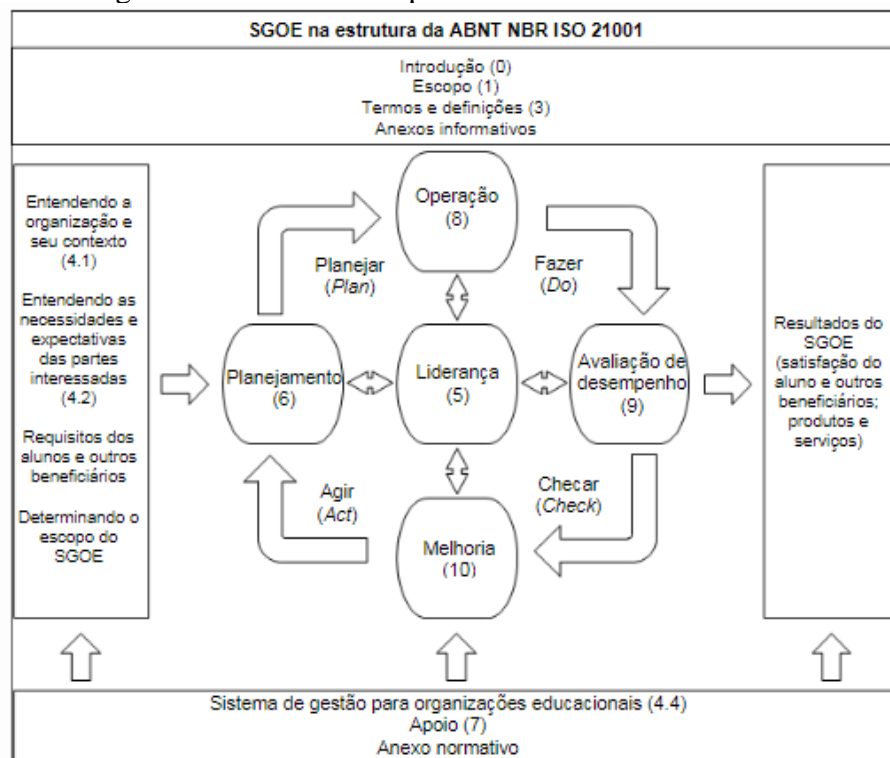
A ISO 21001 fornece, através dos anexos de A a G, requisitos, orientações adicionais e conceitos relacionados a educação.

- **Anexo A** – especifica requisitos adicionais para a educação infantil em Escolas que prestam este serviço;
- **Anexo B** – descreve os princípios para um sistema de gestão para organizações educacionais;
- **Anexo C** – fornece uma classificação das partes interessadas em organizações educacionais;
- **Anexo D** – fornece diretrizes para a comunicação com as partes interessadas em organizações educacionais;

- **Anexo E** – fornece orientações sobre processos, medidas e ferramentas em organizações educacionais;
- **Anexo F** – dá um exemplo de mapeamento para normas regionais;
- **Anexo G** – descreve considerações sobre saúde e segurança para organizações educacionais.

A referida norma segue outros padrões de sistemas de gestão ISO. Conforme a figura 07 o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) pode ser aplicado em todos os processos do SGOE. Verifica-se como as seções podem ser agrupadas em relação ao ciclo PDCA.

Figura 7 - Ciclo PDCA aplicado no SGOE da ISO 21001



Fonte: ABNT NBR ISO 21001 (2020).

Pode-se descrever o ciclo PDCA apresentado na figura 07 como:

- Planejar: estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos alunos e de outros beneficiários e com as políticas da organização;
- Fazer: colocar em prática o que foi planejado;
- Checar: monitorar e medir os processos, os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e atividades planejadas;
- Agir: implementar ações para melhorar o desempenho.

De acordo com a ISO 21001:

Escopo (1) - Todos os requisitos são genéricos e se destinam a ser aplicáveis a qualquer organização que use currículo para apoiar o desenvolvimento de competências por meio de ensino, aprendizagem ou pesquisa, independentemente do tipo, tamanho ou método de entrega.

Termos e definições (3) - A ISO mantém bases de dados terminológicos para uso na normalização. Como exemplos de termos utilizados na ISO 21001 tem-se: organização, parte interessada, requisito, sistema de gestão, alta direção, eficácia, política, objetivo, risco, competência, informação documentada, processo, desempenho, terceirizar, monitoramento, medição, auditoria, conformidade, não conformidade, ação corretiva, melhoria contínua, organização educacional, serviço educacional, produto educacional, aluno, beneficiário, educador, currículo, responsabilidade social, visão, missão, estratégia, curso, programa, pessoa, empregados, usabilidade, acessibilidade, ensino, aprendizagem ao longo da vida, habilidade, conhecimento, verificação e validação.

Entendo a organização e seu contexto (4.1) – A organização deve determinar, monitorar e analisar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito, para a sua responsabilidade social e para seu direcionamento estratégico, e que afetam sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos de seu SGOE.

Entendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas (4.2) – A organização deve prover produtos e serviços educacionais de forma coerente e sustentável para os alunos, outros beneficiários e empregados da organização. Deve-se monitorar e analisar criticamente informações sobre essas partes interessadas e seus requisitos pertinentes. Essas partes interessadas devem incluir alunos e empregados da organização.

Determinando o escopo do SGOE (4.3) – Todos os produtos e serviços providos aos alunos por uma organização educacional devem ser incluídos no escopo do SGOE. O escopo deve estar disponível e ser mantido como informação documentada. Ao determinar esse escopo, a organização deve considerar: as questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas e produtos e serviços da organização.

Sistema de gestão para organizações educacionais (4.4) – A organização deve determinar os processos para o SGOE e sua aplicação em toda a organização e deve: determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas desses processos, determinar a sequência e a interação desses processos, determinar e aplicar os critérios e métodos necessários para assegurar a operação e controle, determinar os recursos necessários para esses processos e assegurar a sua disponibilidade, atribuir as responsabilidades e autoridades para esses processos, abordar os riscos e oportunidades, avaliar esses processos e implementar quaisquer mudanças e melhorar os processos e o SGOE. A organização deve manter a informação documentada para apoiar a operação de seus processos.

Liderança (5) – A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento em relação ao SGOE, sendo responsabilizada pela eficácia do SGOE, assegurando que a política da organização educacional e os objetivos da organização sejam estabelecidos e que sejam compatíveis com o contexto da organização, assegurando a integração dos requisitos do SGOE nos processos de negócios da organização, promovendo o uso da abordagem de processos e da mentalidade de risco, assegurando que os recursos necessários para o SGOE estejam disponíveis, comunicando a importância de uma gestão da organização educacional eficaz e de estar conforme os requisitos do SGOE, engajando e apoiando pessoas a contribuir para eficácia do SGOE, estabelecendo, desenvolvendo e mantendo um plano estratégico para a organização, assegurando que os requisitos educacionais dos alunos, incluindo as necessidades especiais, sejam identificados e abordados, considerando os princípios da responsabilidade social.

Planejamento (6) – A organização deve determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para assegurar que o SGOE possa alcançar os seus resultados pretendidos, aumentar efeitos desejáveis, prevenir, mitigar ou reduzir efeitos indesejáveis e alcançar melhoria contínua. A organização deve planejar ações para abordar esses riscos e oportunidades, avaliando a eficácia dessas ações. Ao planejar como alcançar seus objetivos, a organização educacional deve determinar e delinear em seu plano estratégico: o que será feito, quais recursos serão necessários, quem será responsável, quando isso será concluído e como os resultados serão avaliados.

Apoio (7) – A organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGOE, de forma a

melhorar de forma sustentável: o engajamento e satisfação do aluno, por meio de atividades que melhorem a aprendizagem e promovam a obtenção de resultados de aprendizagem; engajamento e satisfação dos empregados, por meio de atividades para melhorar competências dos empregados para facilitar o aprendizado; satisfação de outros beneficiários, por meio de atividades que contribuam para os benefícios sociais da aprendizagem. A organização deve determinar e monitorar quais recursos devem ser providos por ela e por provedores externos.

Operação (8) – A organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos para a provisão de produtos e serviços educacionais, e para implementar as ações determinadas ao: determinar os requisitos para os produtos e serviços educacionais; estabelecer critérios para os processos; determinar os recursos necessários para alcançar a conformidade com os requisitos de produtos e serviços educacionais; implementar o controle de processos de acordo com os critérios; determinar e manter informação documentada para ter confiança na condução dos processos e demonstrar a conformidade como seus requisitos. A organização deve controlar mudanças planejadas e analisar criticamente a consequência de mudança não intencional, tomando ações para mitigar quaisquer efeitos adversos.

Avaliação de desempenho (9) – A organização deve determinar: o que precisa ser monitorado e medido; os métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação; os critérios de aceitação a serem usados; quando o monitoramento e a medição devem ser realizados; quando os resultados do monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados. A organização deve reter informação documentada apropriada como evidência do monitoramento, medição, análise, avaliação e seus resultados. Convém que as pessoas tenham a oportunidade de analisar criticamente seu próprio trabalho de maneira reflexiva e construtiva, como uma reflexão para a sua melhoria.

Melhoria (10) – Ao ocorrer uma não conformidade, a organização deve: reagir à não conformidade, tomando ações para controlá-la e corrigi-la; avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar; implementar qualquer ação necessária; analisar criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada; fazer alterações no SGOE, se necessário. A organização deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do SGOE, levando em consideração

pertinentes e melhores práticas. Deve determinar e selecionar oportunidades de melhoria e implementar ações quaisquer necessárias para atender aos requisitos e aumentar a satisfação dos alunos, empregados e outras partes interessadas pertinentes.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: revisão bibliográfica, pesquisa qualitativa através do método da pesquisa-ação. A primeira etapa do trabalho será com a pesquisa bibliográfica que é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002).

Os livros, dissertações e artigos científicos a serem estudados abordarão temas relacionados às ferramentas da qualidade e servirão de auxílio para aplicação das mesmas nas demais etapas do trabalho. Na primeira etapa será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica em diversas bases de dados para obtenção de artigos científicos como a Scopus/Elsevier, Google Acadêmico, Periódicos Capes, Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) e Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP).

O modelo de avaliação da qualidade em serviços envolve em seus passos a aplicação de uma pesquisa exploratória qualitativa para conhecer melhor o problema e a visão dos clientes sobre a qualidade dos serviços da organização. Pretende-se obter como resultado a qualidade percebida dos serviços identificando assim, os pontos fortes e fracos da organização que darão suporte à definição das propostas de melhoria.

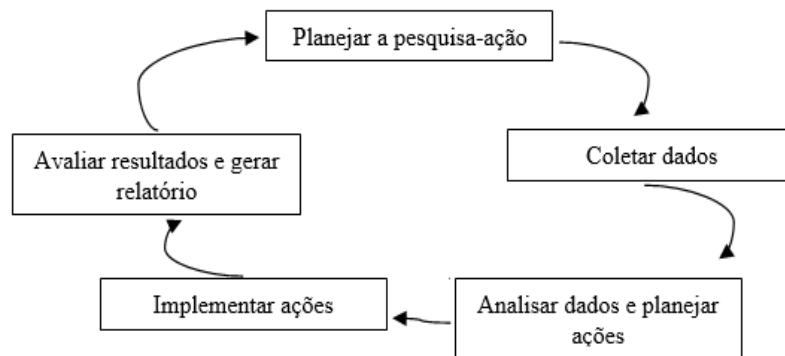
Quanto ao procedimento de pesquisa, será utilizado o método pesquisa-ação, uma vez que busca analisar de forma clara, um curso em específico dentro de um sistema amplo de Instituição de Ensino Superior.

Segundo Craighead e Meredith (2008) a pesquisa-ação é um dos métodos qualitativos emergentes, podendo ser empregada para que o pesquisador aprofunde seus conhecimentos acerca de um fenômeno e estabeleça questões de pesquisa mais pertinentes. Vale salientar que o pesquisador e o cliente colaboram na elaboração e desenvolvimento de um diagnóstico para a solução do problema.

De acordo com Thiollent (2007) para uma pesquisa ser qualificada como pesquisa-ação é vital a implantação de uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação.

A proposta de conteúdo e sequência para a condução da pesquisa-ação, construída por Mello *et al.* (2012) pode ser vista na Figura 8. Cada ciclo do processo da pesquisa-ação acontece em cinco fases: planejar; coletar dados; analisar dados e planejar ações; implementar ações; avaliar resultados e gerar relatório.

Figura 8 - Estruturação para condução da pesquisa-ação



Fonte: Adaptado de Mello *et al.* (2012).

Mello et al. (2012) apresenta uma sequência mais detalhada de apresentação das fases.

I. Iniciar projeto de pesquisa-ação:

- Iniciação dirigida pela pesquisa;
- Iniciação dirigida pelo problema.

II. Definir estrutura conceitual-teórica:

- Mapear literatura;
- Delinear ideias e proposições;
- Determinar questão e definir objetivos da pesquisa.

III. Selecionar unidade de análise e técnicas de coleta de dados:

- Selecionar unidade de análise;
- Definir técnicas de coletas de dados;
- Elaborar protocolo de pesquisa-ação.

IV. Definir contexto e propósito:

- Diagnosticar situação;
- Definir tema e interessados;
- Delimitar o problema;
- Definir critérios de avaliação para pesquisa-ação.

V. Coletar dados:

- Registrar dados;
- Realimentar dados.

VI. Analisar dados e planejar ações:

- Tabular dados;
- Comparar dados empíricos com a teoria;
- Elaborar plano de ações.

VII. Implementar ações:

- Implementar plano de ações.

VIII. Avaliar resultado e gerar relatório:

- Avaliar resultados;
- Prover estrutura para replicação;
- Desenhar implicações teóricas e práticas;
- Redigir relatório.

A pesquisa-ação foi realizada em uma **Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Juazeiro do Norte-Ce**. A escolha da organização pesquisada se deveu a sua importância no cenário regional, como também pelo interesse da organização nos resultados do trabalho. A pesquisa foi desenvolvida no curso de Engenharia de Produção.

O propósito é apurar a adequação da utilização da NBR ISO 21001:2020 na IES identificando os pontos que influenciam a implantação do sistema de gestão e os principais resultados obtidos com esta implantação, colocando a disposição da equipe de gestão ferramentas e possibilidades para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

É importante as organizações educacionais avaliem em que medida atendem os requisitos, para poderem melhorar o serviço prestado e atenderem aos requisitos das partes interessadas relevantes.

A técnica de coleta de dados será por questionário. Participaram da entrevista professores, colaboradores e o coordenador do curso. Os grupos foram segregados visando envolver todos os beneficiários no processo. Foi desenvolvido um questionário com setenta e sete questões com um tempo médio estimado de 10 minutos por respondente.

A proposta é usar a norma ABNT NBR ISO 21001:2020 para elaborar um diagnóstico da situação atual, verificando os quesitos que a norma solicita que a IES atende ou não atende. Pretende-se propor um plano de ações e submeter o mesmo para os gestores, discutindo as ações que devem ser executadas e quem deve fazer dentro da estrutura de gestão da IES.

4 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO ANALISADA

A Faculdade Paraíso (FAP) do Ceará foi credenciada junto ao Ministério de Educação, pela Portaria Ministerial nº 1288, de 19 de abril de 2005, publicada no DOU em 20 de abril de 2005, com o objetivo de promover qualificação pessoal e capacitação profissional de excelência, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade no atendimento diferenciado da sua clientela, abrindo espaços de inclusão e de transformação social.

A sua localização geográfica, no sul do Ceará, próxima à Bacia Sedimentar do Araripe, em região que faz fronteira com os estados do Piauí, Pernambuco e Paraíba e, ainda, sediada em um município polo comercial e religioso, favorece o recebimento de alunos de muitos municípios do Ceará e de outros estados. Juazeiro do Norte está localizado no Nordeste do Brasil em uma posição privilegiada equidistante às principais capitais nordestinas.

O processo de credenciamento da Faculdade Paraíso do Ceará e os projetos de autorização de funcionamento de seus cursos de graduação foram instruídos com base no plano diretor do município que destaca o atendimento às comunidades situadas no entorno carirense e aos oitenta (80) municípios limítrofes.

A Faculdade é regida administrativamente e juridicamente de acordo com seu Contrato Social e Regimento Geral. Tem sua estrutura organizacional apoiada em órgãos colegiados, executivos e suplementares.

Os órgãos colegiados e executivos organizam-se em dois níveis de decisão: Órgãos da Administração Superior: Conselho Superior (CONSUP), Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Diretoria e Órgãos da Administração Básica: Conselho de Curso, Coordenadoria de Curso e a Coordenadoria do Instituto Superior de Educação.

Está autorizada pelo MEC a oferecer à comunidade os seguintes cursos de graduação: Administração, Direito, Sistemas de Informação, Marketing, Engenharia de Produção, Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Psicologia, Nutrição, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Administração – EAD, Ciências Contábeis – EAD, Gestão de Recursos Humanos – EAD, Serviço Social – EAD.

A missão da Faculdade Paraíso do Ceará é “Promover, com excelência, conhecimento e educação para melhoria da vida das pessoas, formando profissionais competentes para contribuírem com o desenvolvimento sustentável regional”.

Os princípios institucionais são: respeito ao homem e ao meio ambiente; valorização dos aspectos éticos, morais e cristãos; justiça, democracia e liberdade. Os valores

institucionais são: responsabilidade social e ambiental; transparência e compromisso com a ética e a qualidade; inovação e empreendedorismo.

A FAP-CE tem a percepção visionária de tornar-se: centro de referência para o ensino e para a disseminação da ciência, da educação e das tecnologias, no âmbito local e regional; núcleo científico e cultural capaz de atrair, fixar e formar profissionais altamente qualificados para refletir e redefinir permanentemente o processo de desenvolvimento; expandir com solidez e qualidade em busca de consolidação.

5 CARACTERIZAÇÃO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

5.1 DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA (RESOLUÇÃO Nº 2, DE 24 DE ABRIL DE 2019)

O artigo primeiro da presente resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia (DCNs de Engenharia), que devem ser observadas pelas Instituições de Educação Superior (IES) na organização, no desenvolvimento e na avaliação do curso de Engenharia no âmbito dos Sistemas de Educação Superior do país.

O artigo segundo afirma que as DCNs de Engenharia definem os princípios, os fundamentos, as condições e as finalidades, estabelecidas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CES/CNE), para aplicação, em âmbito nacional, na organização, no desenvolvimento e na avaliação do curso de graduação em Engenharia das Instituições de Educação Superior (IES).

5.2 COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO COLEGIADO DE CURSO

A estrutura organizacional permite a adoção de políticas institucionais e que se constituem nos princípios orientadores e norteadores das decisões e do desencadeamento das ações, com vistas ao alcance dos objetivos pretendidos no ensino de graduação e pós-graduação, na pesquisa, na iniciação científica e na extensão. São órgãos colegiados da Faculdade os seguintes:

- Conselho Superior (CONSUP);
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE);
- Conselho de Curso.

O Conselho Superior (CONSUP), órgão máximo normativo e deliberativo da Faculdade, sendo composto da seguinte forma:

- Diretor, seu presidente nato;
- Coordenadores de cursos de graduação;
- Coordenador Geral do Instituto Superior de Educação;
- Três representantes do corpo docente, indicados por seus pares, em lista tríplice;
- Um representante da comunidade, escolhido pelo Conselho Superior, mediante indicação das entidades de classe do município;

- Um representante do Mantenedor, por ele indicado;
- Um representante do pessoal não docente, indicado por seus pares, em lista tríplice;
- Um representante do corpo discente, indicado na forma da lei.

Destaca-se que as competências do CONSUP estão normatizadas pelo Regimento Geral e apresentadas na sequência:

- deliberar, em instância final, sobre a criação, organização e extinção de cursos de graduação e programas de educação superior, fixando-lhes as vagas anuais;
- autorizar o funcionamento de cursos de pós-graduação;
- fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes curriculares gerais, fixadas pelo MEC;
- estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão
- regulamentar as atividades de todos os setores da faculdade;
- emitir parecer sobre contratos, acordos e convênios que lhe forem submetidos pelo Diretor;
- aprovar o orçamento e o plano anual de atividades da Faculdade;
- decidir os recursos interpostos de decisões dos demais órgãos;
- aprovar medidas que visem ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades da Faculdade;
- emitir parecer sobre o plano de carreira docente;
- deliberar, em instância final, sobre normas e instruções para o processo de avaliação institucional;

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), órgão técnico deliberativo e de coordenação, em matéria de ensino, pesquisa e extensão, é constituído:

- ✓ pelo Diretor, seu Presidente;
- ✓ pelos coordenadores dos cursos de graduação;
- ✓ pelos coordenadores de pós-graduação, pesquisa e extensão;
- ✓ por três professores, indicados por seus pares, em lista tríplice, para mandato de um ano, com direito à recondução;
- ✓ por um representante do corpo discente, indicado pelo diretório acadêmico, para mandato de um ano, vedada a recondução.

Compete ao CEPE:

- ✓ deliberar sobre o projeto pedagógico-institucional da Faculdade e sobre os projetos pedagógicos dos cursos de graduação e pós-graduação;
- ✓ emitir parecer nos processos sobre a criação de cursos de graduação ou pós-graduação e de fixação das vagas iniciais;
- ✓ regulamentar o funcionamento dos cursos sequenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão;
- ✓ emitir parecer sobre toda matéria didático-científica, além de aprovar medidas para a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão;
- ✓ fixar normas para ingresso, promoção, aplicação de penalidades, premiação, suspensão ou dispensa de professor;
- ✓ regulamentar o desenvolvimento de estágios supervisionados, trabalhos monográficos de graduação e atividades complementares;
- ✓ opinar sobre normas ou instruções para avaliação institucional e pedagógica da Faculdade e de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão; ✓ fixar o calendário acadêmico anual;
- ✓ disciplinar a realização do processo seletivo para ingresso nos cursos sequenciais, de graduação e de pós-graduação;
- ✓ regulamentar as atividades de pesquisa e de extensão e deliberar sobre projetos e programas que lhe forem submetidos pelo Diretor, com parecer da coordenação do curso respectivo;
- ✓ fixar normas, complementares ao Regimento, relativas ao ingresso do aluno, ao seu desenvolvimento e diplomação, transferência, trancamento de matrícula, matrícula de graduados, avaliação de desempenho, aproveitamento de estudos e regime especial, além de normas e procedimentos para o ensino de graduação e pós-graduação, a pesquisa e a extensão;
- ✓ exercer as demais atribuições que lhe sejam previstas em lei e no Regimento ou emitir parecer nos assuntos que lhe sejam submetidos pelo Diretor.

5.3 CONSELHO DO CURSO

O Conselho de Curso é integrado pelos seguintes membros:

- o Coordenador de Curso, que o preside;
- cinco representantes do corpo docente do curso, escolhidos por seus pares, com mandato de dois anos;
- um representante do corpo discente, indicado pelo Diretório ou Centro Acadêmico do Curso, com mandato de um ano, sem direito a recondução.

Compete ao Conselho de Curso:

- ✓ distribuir encargos de ensino, pesquisa e extensão entre seus professores, respeitadas as especialidades;
- ✓ deliberar sobre os programas e planos de ensino das disciplinas;
- ✓ emitir parecer sobre os projetos de ensino, pesquisa e de extensão que lhe forem apresentados, para decisão final do CEPE;
- ✓ pronunciar-se sobre aproveitamento de estudos e adaptações de estudantes;
- ✓ opinar sobre admissão, promoção e afastamento de seu pessoal docente;
- ✓ aprovar o plano e o calendário anual de atividades do Curso, elaborado pelo Diretor Acadêmico;
- ✓ exercer as demais competências que lhe sejam previstas em lei e no Regimento

5.4 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE – NDE

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de Engenharia de Produção tem papel fundamental na elaboração das concepções didático-pedagógicas do curso, no acompanhamento e consolidação do programa do curso, e na respectiva avaliação do projeto pedagógico sempre se orientando pelo regulamento próprio e as normas estabelecidas pela Instituição. O NDE participa da construção do projeto pedagógico do curso de Engenharia de Produção e organiza os diversos componentes que compõem a estrutura da matriz curricular, acompanhando sua implementação.

O número de professores integrantes do NDE do Curso de Engenharia de Produção é composto por cinco dos docentes, integrantes do referido curso. Todos os componentes, ou seja, 100% do total tem formação acadêmica na área do curso, sendo quatro doutores, um mestre. Cabe o destaque para o regime de trabalho dos docentes do núcleo: todos os

componentes estão contratados no regime de trabalho de tempo integral e parcial, com 40 horas de dedicação semanal.

O caráter de formação deste grupo é de não-transitoriedade (um grupo fixo), ou seja, é uma ação no sentido de fomentar a existência de uma espécie de "colegiado permanente" de curso, formado por docentes envolvidos com as questões de natureza pedagógica, responsáveis pelo projeto pedagógico do curso e com envolvimento permanente nas ações a ele pertinentes.

5.5 CORPO DOCENTE

O curso de Engenharia de Produção possui um grupo de vinte e nove docentes, dos quais sete são doutores, catorze são mestres e oito especialistas. Os docentes são profissionais identificados com a área em que atuam.

Além desta formação, possuem experiência profissional na área de formação, garantindo, assim, uma postura didática abrangente e consistente, fundamental para o sucesso do Projeto Pedagógico do Curso de Engenharia de Produção.

A jornada de trabalho dos professores contratados em tempo integral compõe de, no mínimo, 50% em atividades fora da sala de aula. No regime de tempo parcial, os docentes são e serão contratados com 12 ou mais horas semanais de trabalho, e nestas reservam, pelo menos, 25% do tempo em atividades fora da sala de aula. Dos vinte e nove docentes, dez estão enquadrados no regime de tempo integral, três no regime de tempo parcial e dezesseis são horistas.

5.6 COORDENAÇÃO DO CURSO

A Faculdade tem como norma que os coordenadores sejam aqueles de maiores titulações, portadores de experiência profissional acadêmica e não acadêmica adequadas. Avalia ainda o potencial interdisciplinar dos docentes dando preferência àqueles de maior adequação neste quesito para ocuparem a função de coordenação.

Para melhor desempenho e atendimento às atividades acadêmicas do Curso, o Coordenador do Curso é auxiliado por um professor-coordenador de estágios e por um professor coordenador de pesquisa e extensão. As atividades de atendimento da coordenação compreendem atenção aos docentes, discentes e familiares, e ainda visitantes interessados em

conhecer o curso e a instituição, estabelecer parcerias e convênios, realizar eventos, dentre outros.

A seguir as atribuições definidas para o coordenador no regimento geral da FAP-CE:

- ✓ convocar e presidir as reuniões do Conselho de Curso;
- ✓ acompanhar a execução das atividades programadas, bem como a assiduidade dos professores e alunos;
- ✓ apresentar, anualmente, ao Conselho de Curso e à Diretoria, relatório de suas atividades e das de sua Coordenadoria;
- ✓ sugerir a contratação ou dispensa do pessoal docente, técnico-administrativo e monitores;
- ✓ encaminhar ao setor responsável pelo controle acadêmico, nos prazos fixados pelo Diretor, os relatórios e informações sobre avaliações e frequência de alunos;
- ✓ promover, periodicamente, a avaliação das atividades e programas do Curso, assim como dos alunos e do pessoal docente e não docente nele lotado;
- ✓ propor ou encaminhar proposta, na forma deste Regimento, para a criação de cursos sequenciais, de pós-graduação e o desenvolvimento de projetos de pesquisa e programas de extensão ou eventos extracurriculares, culturais ou desportivos;

5.7 CORPO DISCENTE

O ingresso nos cursos de graduação, sob qualquer forma, é uma das políticas da Instituição, sendo fixado pelo CEPE e sua divulgação é realizada por edital, de acordo com a legislação e normas vigentes.

O processo seletivo abrange conhecimentos comuns às diversas formas de escolaridade do ensino médio, sem ultrapassar esse nível de complexidade, a serem avaliados em provas, na forma disciplinada pelo CONSUP.

A Faculdade está autorizada pelo MEC a oferecer duzentas vagas/ano para o curso de Engenharia de Produção.

A FAP-CE divulga aos candidatos ao processo seletivo, após a publicação do edital:

- ✓ a qualificação do seu corpo docente em exercício;
- ✓ a descrição dos recursos materiais à disposição dos alunos, tais como laboratórios, computadores, acessos às redes de informação e acervo da biblioteca;

✓ o elenco dos cursos e respectivos atos autorizativos e resultados das avaliações realizadas MEC na forma da legislação vigente;

✓ o valor dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis ao período letivo a que se refere o processo seletivo

5.8 SISTEMA DE AUTOAVALIAÇÃO DO CURSO

O processo de autoavaliação institucional foi iniciado na FAP-CE quase simultaneamente à sua implantação em 2006. Esse processo vem sendo ampliado a cada semestre, promovendo análise do desempenho de todos os setores acadêmicos e administrativos.

Para tanto, a Comissão Própria de Avaliação - CPA, de acordo com o ordenamento estabelecido pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, realiza o levantamento de informações junto aos estudantes, docentes, coordenações, e pessoal técnico-administrativo com o objetivo precípuo de elaborar diagnóstico do desempenho institucional. O sistema é informatizado e agiliza a compilação dos resultados dos questionários respondidos por estudantes, professores e coordenadores.

Os colaboradores dos setores administrativos participam de encontros no qual discutem suas dificuldades e respostas dadas às diversas demandas da FAP-CE. Esses resultados servem de base para diagnóstico inicial que analisado por todos os segmentos institucionais torna visíveis os pontos fortes e aqueles que apresentam maior vulnerabilidade.

A Comissão Própria de Avaliação da Faculdade Paraíso do Ceará, designada a partir da Portaria DG n.º 05/2013, publicada em 21 de fevereiro de 2013, é composta pelos membros representantes dos docentes, discentes, colaboradores e da comunidade.

A FAP-CE destaca outros métodos de avaliação que serão utilizados para mensurar o desempenho institucional e do curso tais como: avaliação do Curso, ENADE, dentre outros.

5.9 OUVIDORIA

A ouvidoria é um órgão de mediação entre as pessoas e as áreas competentes para encaminhamentos e soluções às proposições. Sua ação visa facilitar a manifestação democrática e participativa de opiniões, comentários, críticas (sobre os aspectos julgados

insatisfatórios) e elogios (sobre aqueles julgados positivos) a todos os setores da Instituição por parte dos discentes, docentes, colaboradores e, também, da comunidade em geral.

A ação da ouvidoria está balizada nos preceitos da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, consistindo como um canal de comunicação direta entre o cidadão, a comunidade interna e a Instituição.

Compete ao ouvidor:

- ✓ receber opiniões, reclamações, sugestões, críticas ou denúncias apresentadas pela comunidade acadêmica (alunos, professores, colaboradores e pela comunidade em geral;
- ✓ examinar e identificar as causas e procedências das manifestações recebidas;
- ✓ analisar, interpretar e sistematizar as manifestações recebidas;
- ✓ processar e analisar os meios para solucionar as demandas, utilizando-se dos recursos possíveis, tomar providências, através de prazo estabelecido
- ✓ dar ciência e manter informado o interessado das providências tomadas quando for de interesse individual e quando for de interesse público, informar coletivamente;
- ✓ proteger os direitos dos manifestantes, bem como resguardar a Instituição de acusações ou críticas infundadas;
- ✓ manter sigilo sobre a identidade do manifestante, quando solicitado, ou quando tal providência se fizer necessário

A ouvidoria mantém o acompanhamento dos procedimentos até as soluções finais, contando com a parceria das áreas envolvidas e dando retorno às partes interessadas com a maior brevidade possível.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

Por decisão da faculdade, não foi possível aplicar o questionário com os alunos do curso de engenharia de produção. A justificativa utilizada foi a fase de adaptação do cenário pandêmico com as atividades presenciais retomadas.

A escala de Likert foi escolhida para extrair dados qualitativos. São perguntas fechadas escalonadas, de maneira que o respondente indicasse o seu posicionamento diante da pergunta, emitindo a opinião a respeito da sua percepção e entendimento.

As perguntas foram elaboradas segundo os princípios para o Sistema de Gestão para Organizações Educacionais, garantindo a padronização e a comparação dos dados entre os entrevistados.

Conforme o quadro 1, participaram da pesquisa dezesseis docentes do curso de engenharia de produção e quatro colaboradores que atuam diretamente nas atividades do curso. Considerações foram feitas através da análise dos dados obtidos.

Quadro 1- Quantidade de respondente ao questionário

Respondentes	Quantidade
Professores	16
Colaboradores do curso	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que fosse possível a análise, foram definidos valores como padrão para expressar o grau de percepção do respondente em relação a determinada questão, conforme o quadro 02.

Quadro 2 - Grau de percepção do respondente

GRAU	Legenda
0	Nunca (0%)
1	Raramente (20%)
2	Poucas vezes (40%)
3	Com frequência (60%)
4	Muitas vezes (80%)
5	Todas as vezes (100%)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário buscou elementos que possibilitassem a identificação de pontos referenciais relacionados a: foco nos alunos e outros beneficiários, liderança visionária, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhorias, decisões baseadas em evidências, gestão de relacionamento, responsabilidade social, acessibilidade e equidade,

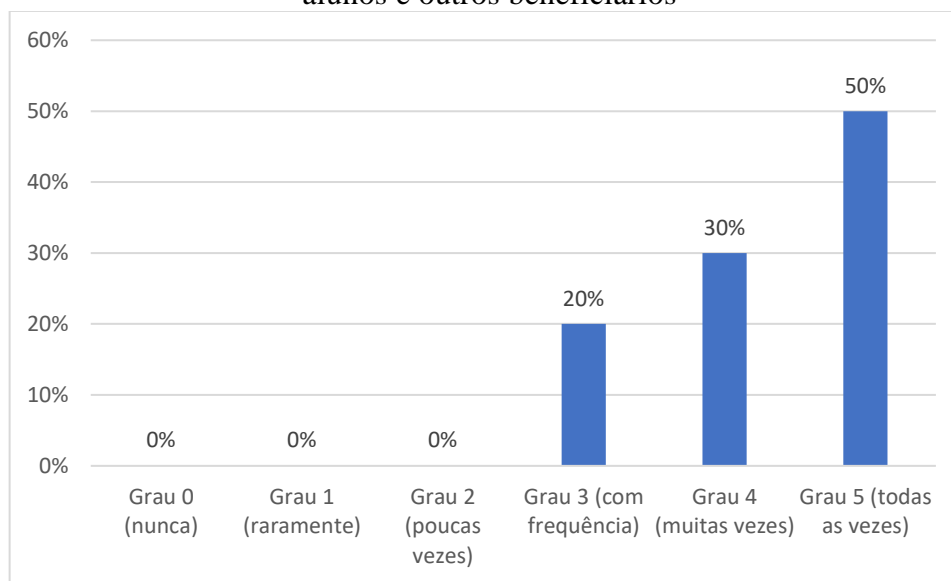
conduta ética na educação, segurança e proteção de dados e considerações de saúde e segurança para as organizações educacionais.

Os dados foram tabulados, utilizando gráficos que apresentam o grau de percepção do respondente em relação a uma determinada pergunta. Com os dados obtidos, foram feitas considerações embasadas na ABNT NBR ISO 21001:2020.

O sucesso sustentado é alcançado quando a organização pode atender aos requisitos de cada aluno são atendidos, ao mesmo tempo em que atrai e retém a confiança de outros beneficiários. Os resultados relacionados ao foco nos alunos e outros beneficiários são apresentados da figura 9 a figura 18.

A figura 9 apresenta as respostas obtidas para a questão sobre como a organização estudada avalia se as necessidades atuais e futuras dos alunos e outros beneficiários contribuem para o sucesso da organização.

Figura 9 - A organização entende as necessidades e expectativas atuais e futuras dos alunos e outros beneficiários

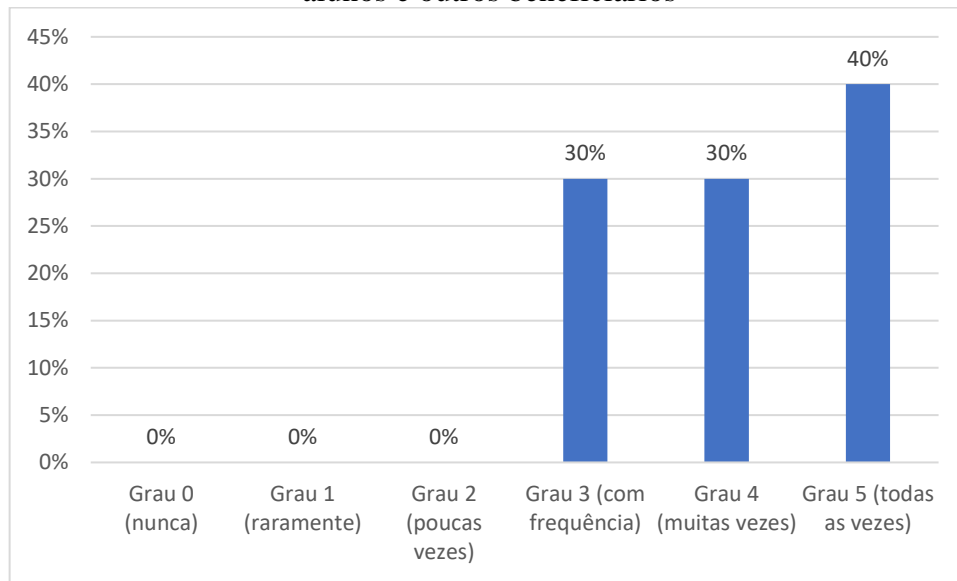


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 9 verifica-se que a organização entende as necessidades atuais e futuras dos alunos e outros beneficiários.

A figura 10 apresenta as respostas relacionadas se a organização conecta os seus objetivos com as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários.

Figura 10 - A organização conecta os seus objetivos com as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários

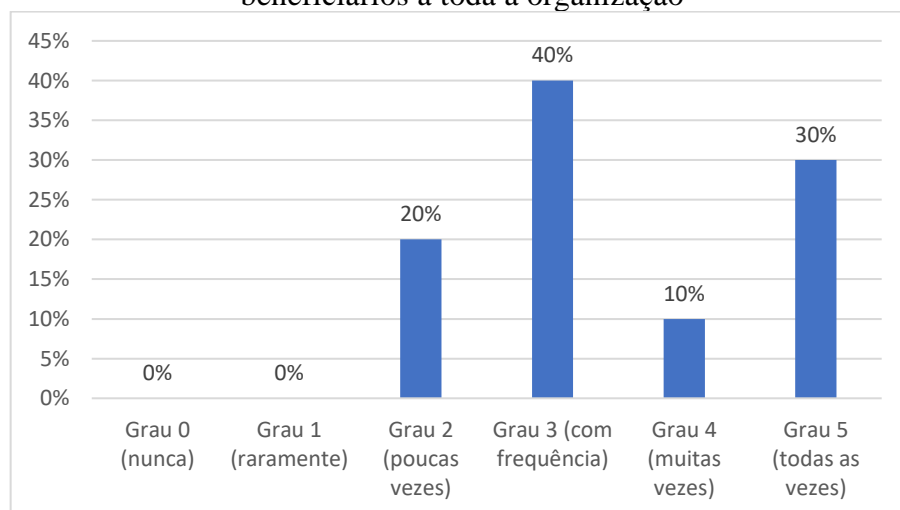


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 10, verifica-se que a organização conecta os seus objetivos com as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários, buscando aumento de valor para os alunos e outros beneficiários.

A figura 11 apresenta as respostas relacionadas se a organização comunica as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários a toda a organização.

Figura 11 - A organização comunica as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários a toda a organização



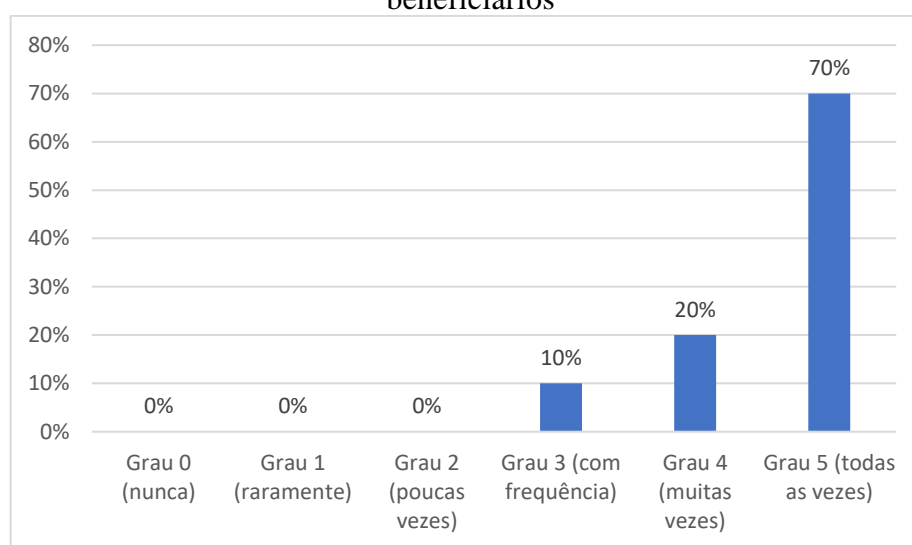
Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as respostas obtidas na figura 11, nota-se a necessidade de a instituição comunicar as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários a toda a

organização, com o intuito de buscar um aumento da capacidade de responder às exigências das partes interessadas, uma vez que 20% dos respondentes afirmaram que isso acontece poucas vezes.

A figura 12 apresenta as respostas relacionadas se a organização planeja, projeta, desenvolve e apoia produtos e serviços educacionais para atender às necessidades e expectativas dos alunos e de outros beneficiários.

Figura 12 - A organização planeja, projeta, desenvolve e apoia produtos e serviços educacionais para atender às necessidades e expectativas dos alunos e de outros beneficiários



Fonte: Elaborado pelo autor.

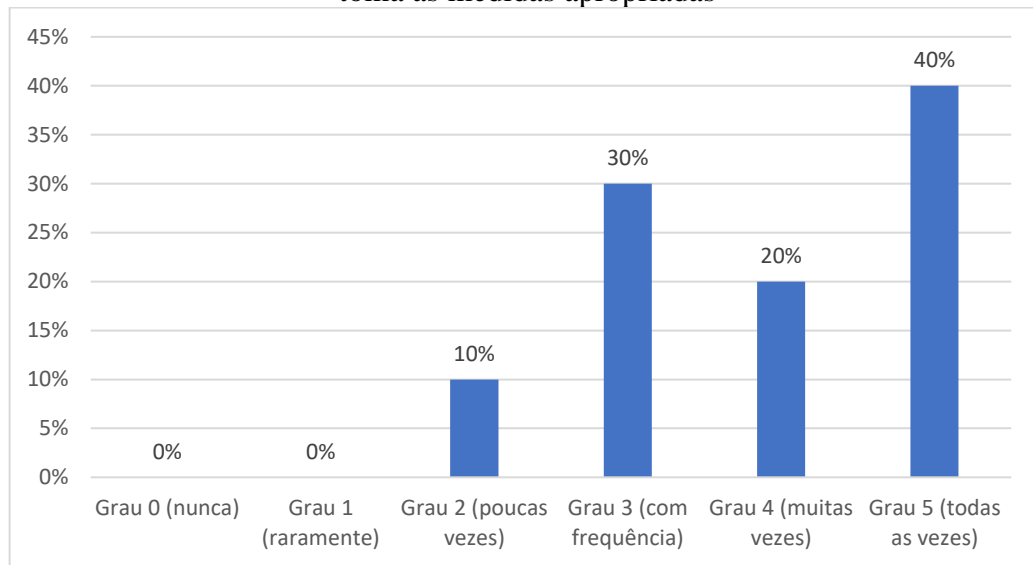
De acordo com a figura 12, verifica-se que a organização planeja, projeta, desenvolve e apoia produtos e serviços educacionais para atender às necessidades e expectativas dos alunos e de outros beneficiários.

Através da avaliação institucional, periodicamente a instituição mede e monitora a satisfação dos envolvidos no processo. A Comissão Própria de Avaliação – CPA realiza o levantamento de informações junto aos estudantes, docentes, coordenações, e pessoal técnico-administrativo com o objetivo precípuo de elaborar diagnóstico do desempenho institucional.

Entre os principais benefícios, pode citar: aumento da capacidade de responder às exigências das partes interessadas, aumento de valor para os alunos e outros beneficiários, melhoria da reputação, melhoria da motivação e envolvimento dos alunos.

A figura 13 apresenta as respostas relacionadas se a organização mede e monitora a satisfação do aluno e de outros beneficiários e toma as medidas apropriadas.

Figura 13 - A organização mede e monitora a satisfação do aluno e de outros beneficiários e toma as medidas apropriadas

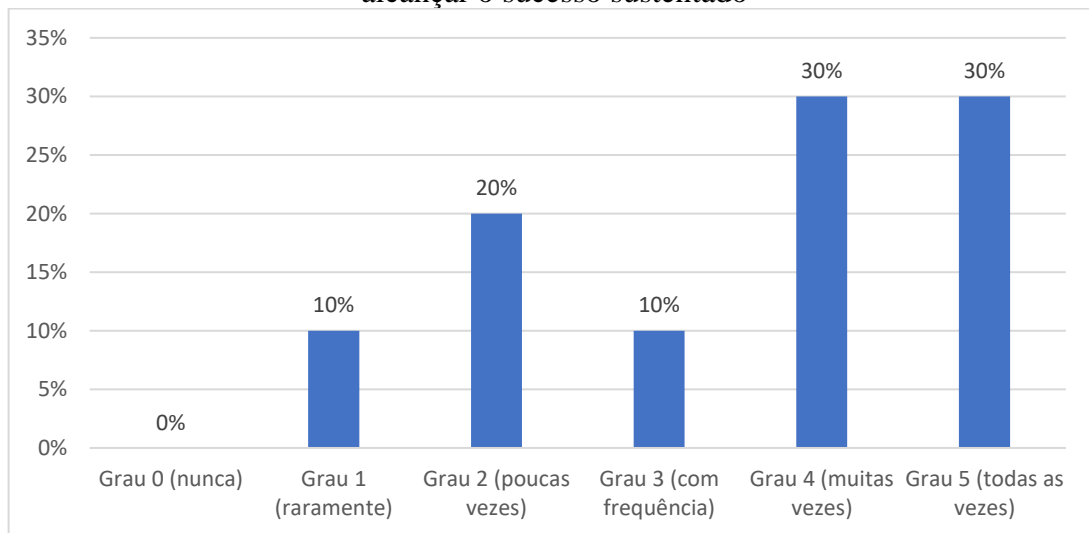


Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da figura 13, nota-se que se faz necessário aperfeiçoar observações relacionadas a tomadas de decisões com planos efetivos para tomar as medidas apropriadas, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso acontece poucas vezes.

A figura 14 apresenta as respostas relacionadas se a organização gerencia ativamente as relações com os beneficiários para alcançar o sucesso sustentado.

Figura 14 - A organização gerencia ativamente as relações com os beneficiários para alcançar o sucesso sustentado

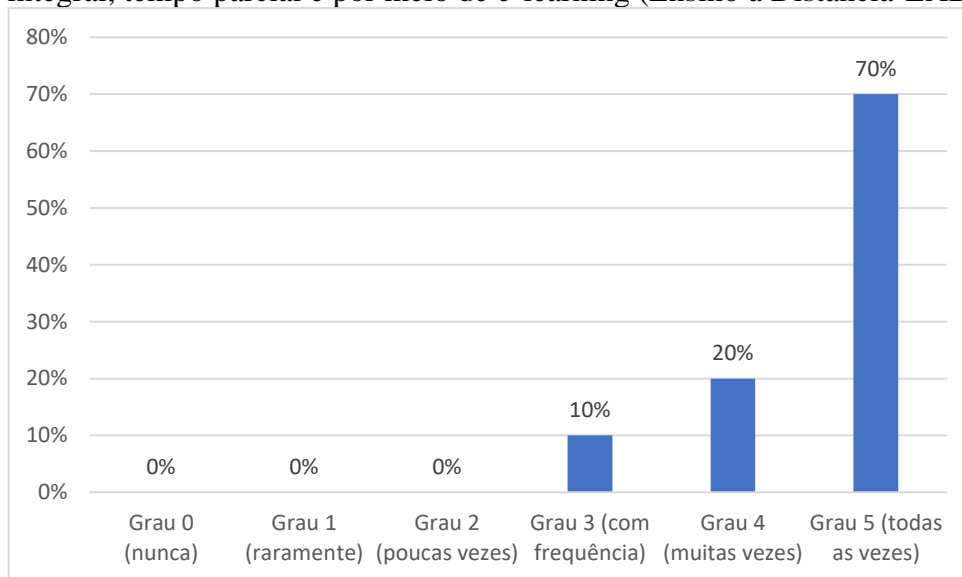


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 14 percebe-se que a instituição precisa melhorar o gerenciamento das relações com os beneficiários para aumentar a satisfação dos beneficiários e alcançar o sucesso sustentado.

A figura 15 apresenta as respostas relacionadas se a organização oferece cursos em diversas modalidades, como em tempo integral, tempo parcial e por meio de e-learning (Ensino à Distância-EAD).

Figura 15 - A organização oferece cursos em diversas modalidades, como em tempo integral, tempo parcial e por meio de e-learning (Ensino à Distância-EAD)



Fonte: Elaborado pelo autor.

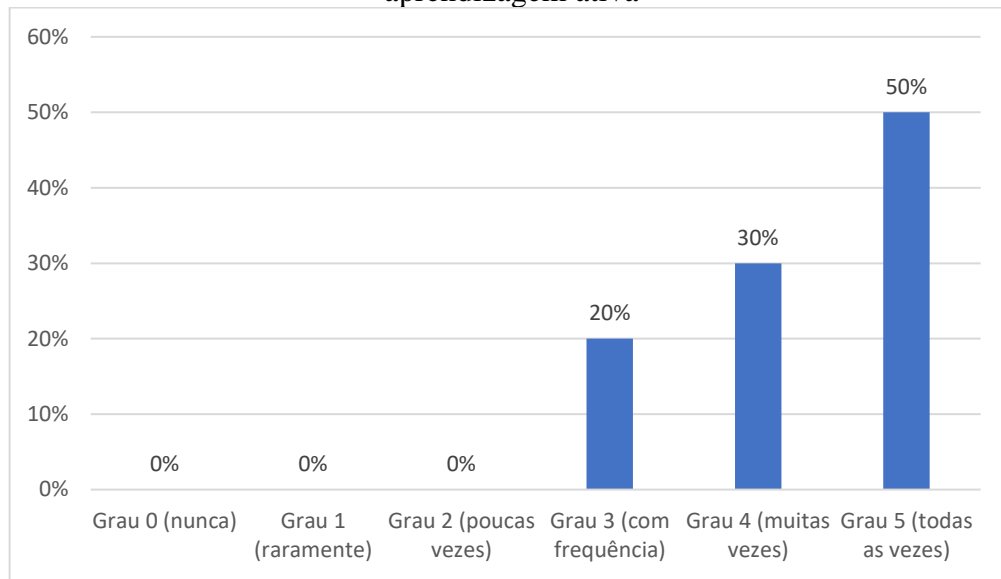
Na figura 15 verifica-se que a instituição oferece uma variedade de cursos em diversas modalidades e formatos de funcionamento, aumentando o acesso à educação.

A instituição incentiva o uso de metodologias ativas, disponibilizando formações continuadas abordando e integrando os diferentes estilos de aprendizagem.

Verifica-se que com exceção das disciplinas teóricas e humanísticas, as disciplinas práticas em sua grande maioria, apresentam a metodologia expositiva baseada na aprendizagem significativa e problematizadora, oportunizando reflexões e discussões sobre os problemas reais vivenciados pelos estudantes, promovendo a articulação entre teoria e prática.

A figura 16 apresenta as respostas relacionadas se a organização cria uma política curricular organizacional que enfatiza a aprendizagem ativa.

Figura 16 - A organização cria uma política curricular organizacional que enfatiza a aprendizagem ativa



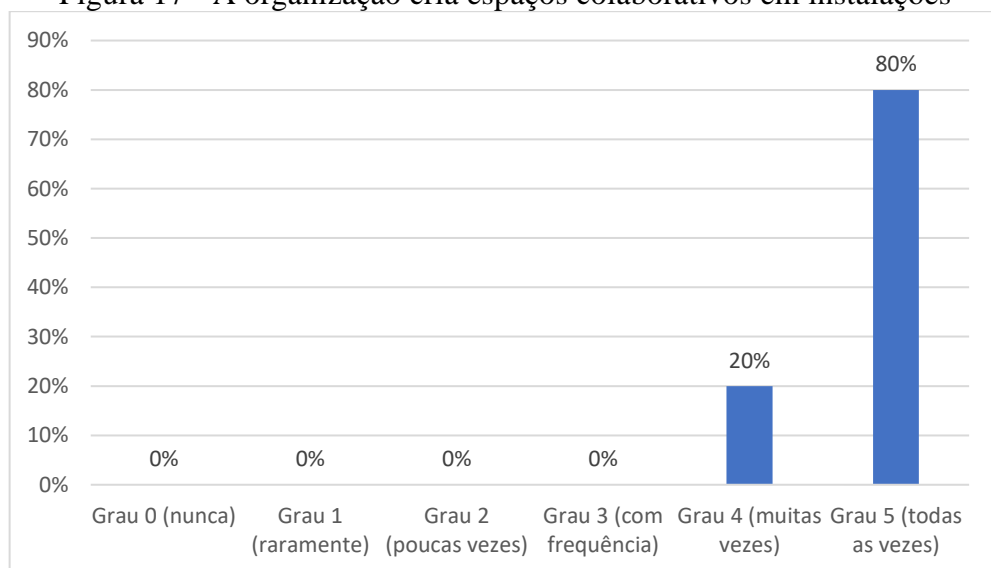
Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 16 ratifica que a instituição cria uma política curricular que enfatiza a aprendizagem ativa.

A instituição disponibiliza de infraestrutura física, tecnológica, recursos humanos e materiais compatíveis com as propostas pedagógicas de seus cursos. Tem-se como principal objetivo assegurar que as atividades de ensino, pesquisa e extensão serão desenvolvidas de forma efetiva e adequada.

A figura 17 apresenta as respostas relacionadas se a organização cria espaços colaborativos em instalações.

Figura 17 - A organização cria espaços colaborativos em instalações



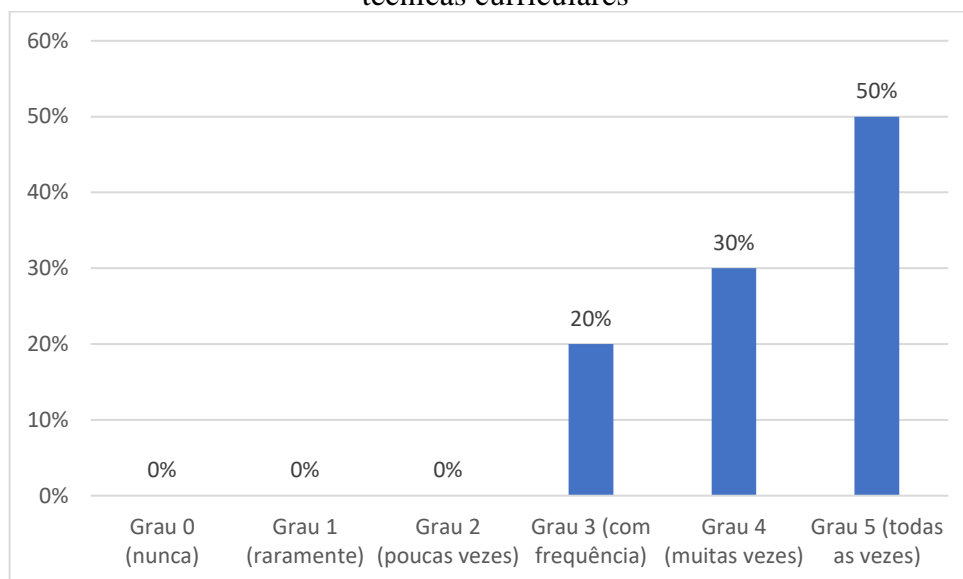
Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 17 ratifica a disposição desses espaços colaborativos. As instalações encontram-se apropriadas e em número suficiente para atender toda a comunidade acadêmica, como salas de aulas, salas especiais, laboratórios, biblioteca e outras.

Na concepção do curso os componentes curriculares foram pensados de forma a se interrelacionarem. Assim, todo o propósito parte do princípio de que o aluno é o protagonista ativo no processo de aprendizagem e o docente é um facilitador que possibilita essa prática.

A figura 18 apresenta as respostas relacionadas se a organização cria uma estrutura para experimentar e implementar novas técnicas curriculares.

Figura 18 - A organização cria uma estrutura para experimentar e implementar novas técnicas curriculares



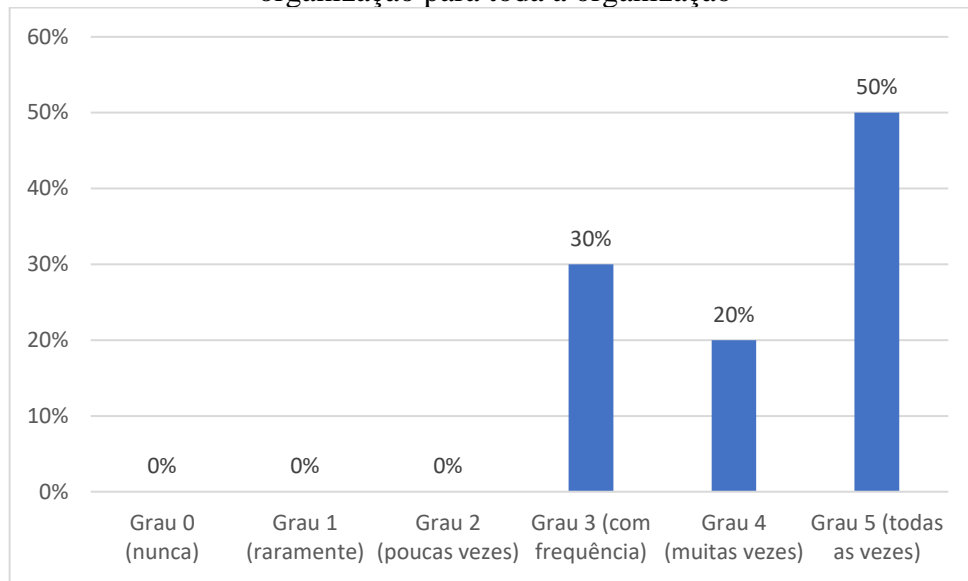
Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 18 confirma a criação e implementação de novas técnicas curriculares. A instituição procura adotar práticas pedagógicas, que privilegiem o ensino em forma e ritmo compatíveis com a realidade econômica, social e cultural.

Os resultados relacionados ao princípio da liderança visionária são apresentados da figura 19 a figura 24. A criação de unidade de propósito, direcionamento e engajamento das pessoas permite a uma organização alinhar suas estratégias, políticas, processos e recursos para alcançar seus objetivos.

A figura 19 apresenta as respostas relacionadas se a organização comunica a missão, visão, estratégia, políticas e processos da organização para toda a organização.

Figura 19 - A organização comunica a missão, visão, estratégia, políticas e processos da organização para toda a organização

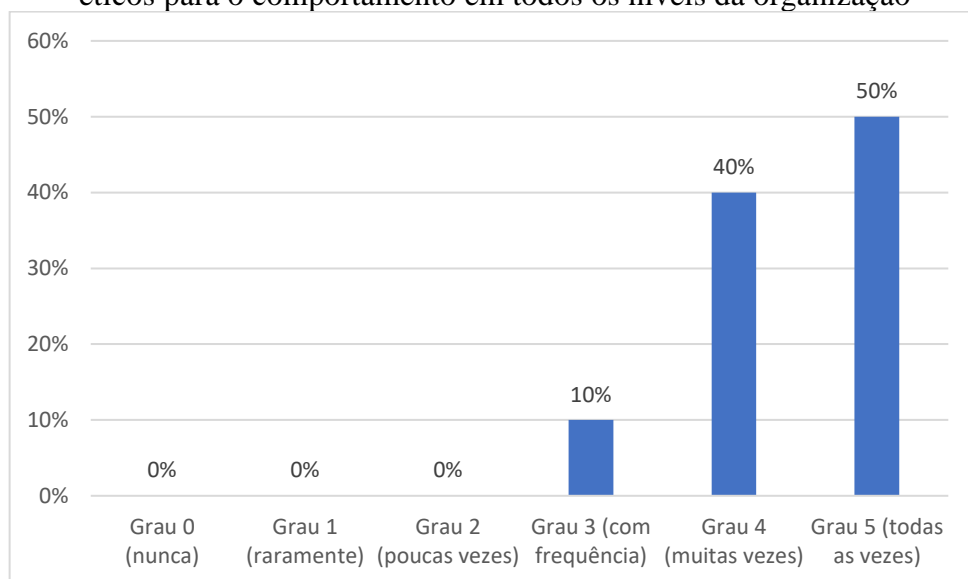


Fonte: Elaborado pelo autor.

Como consta na figura 19, a instituição compartilha com todos os envolvidos a missão, visão e estratégias.

A figura 20 apresenta as respostas relacionadas se a organização cria e mantém valores compartilhados, imparcialidade e modelos éticos para o comportamento em todos os níveis da organização.

Figura 20 - A organização cria e mantém valores compartilhados, imparcialidade e modelos éticos para o comportamento em todos os níveis da organização

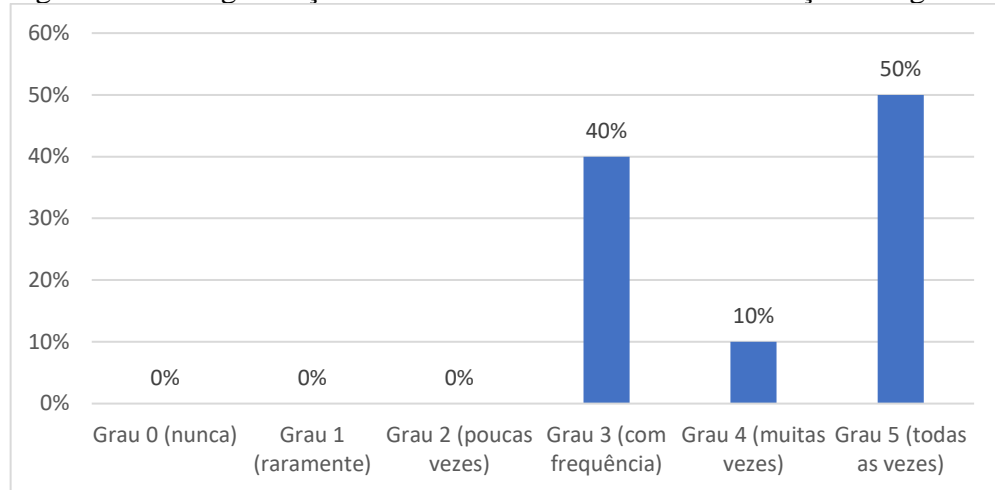


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 20 verifica-se que a organização cria e mantém valores compartilhados, imparcialidade e modelos éticos para o comportamento em todos os níveis.

A figura 21 apresenta as respostas relacionadas se a organização estabelece uma cultura de confiança e integridade.

Figura 21 - A organização estabelece uma cultura de confiança e integridade

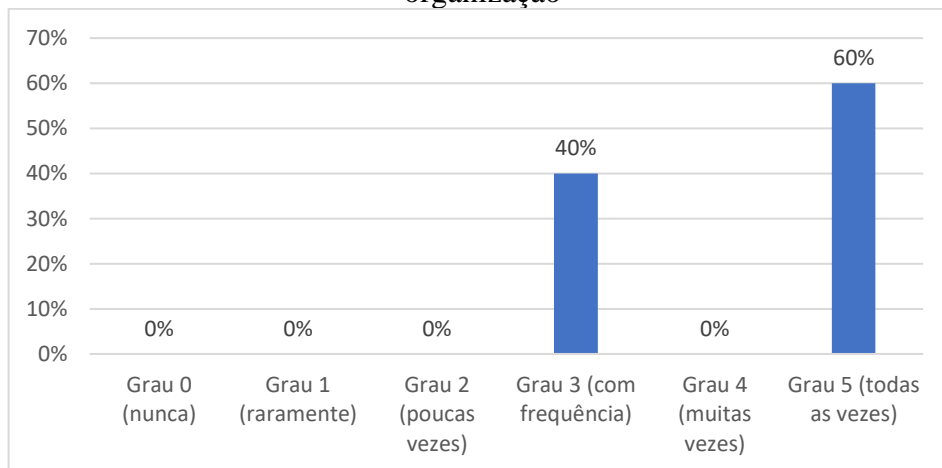


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 21 verifica-se que a organização estabelece uma cultura de confiança e integridade, com o intuito de promover o desenvolvimento e melhoria da capacidade da organização e do seu pessoal em fornecer os resultados desejados.

A figura 22 apresenta as respostas relacionadas se a organização incentiva um compromisso para a qualidade em toda a organização.

Figura 22 - A organização incentiva um compromisso para a qualidade em toda a organização

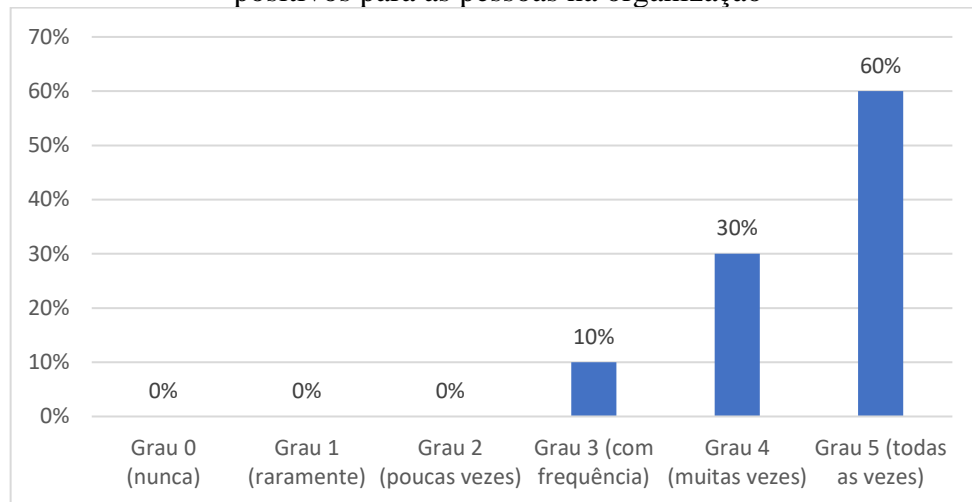


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 22 verifica-se que a organização incentiva um compromisso para a qualidade.

A figura 23 apresenta as respostas relacionadas se a organização assegura que os líderes em todos os níveis sejam exemplos positivos para as pessoas na organização.

Figura 23 - A organização assegura que os líderes em todos os níveis sejam exemplos positivos para as pessoas na organização

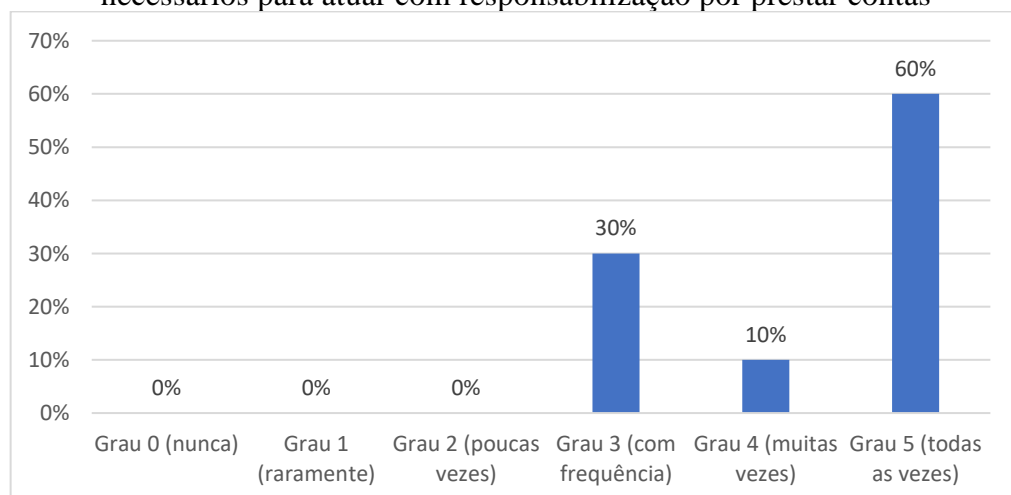


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 23 verifica-se que a organização assegura que os líderes em todos os níveis sejam exemplos positivos para as pessoas.

A figura 24 apresenta as respostas relacionadas se a organização prover às pessoas os recursos, treinamento e autoridade necessários para atuar com responsabilização por prestar contas.

Figura 24 - A organização prover às pessoas os recursos, treinamento e autoridade necessários para atuar com responsabilização por prestar contas



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 24 entende-se que a organização prover às pessoas os recursos, treinamento e autoridade necessários para atuar com responsabilização por prestar contas

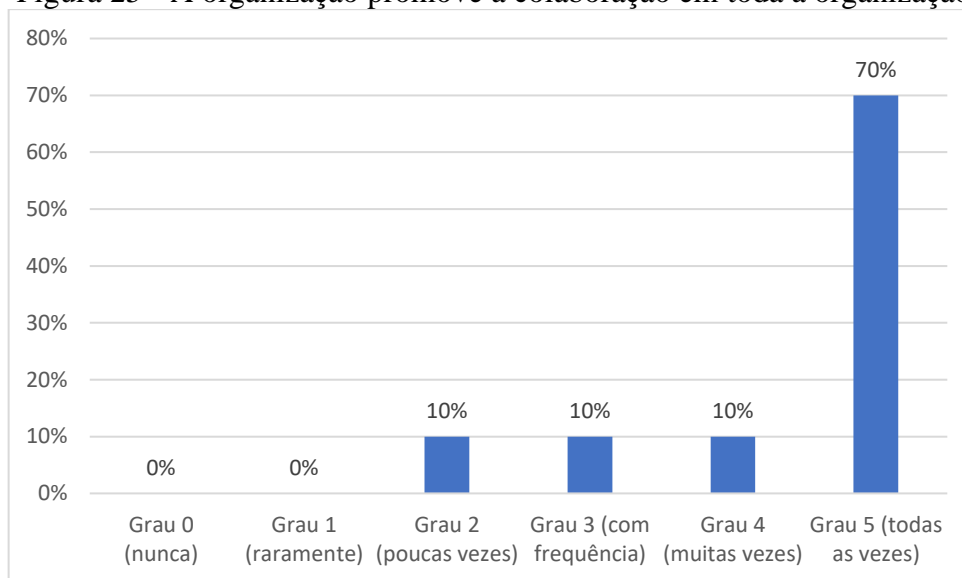
Os resultados relacionados ao engajamento das pessoas são apresentados da figura 25 a figura 31. A fim de gerir uma organização eficaz e eficientemente, é importante respeitar e envolver todas as pessoas em todos os níveis.

O envolvimento de alunos e outros beneficiários na liderança assegura um foco contínuo em suas necessidades e evita a desconexão entre pessoas engajadas pela organização e aquelas atendidas por elas.

Entre os principais benefícios potenciais pode-se citar a melhoria da compreensão dos objetivos instituição e maior motivação para alcançá-los, maior envolvimento das pessoas em atividades de melhoria, melhoria do desenvolvimento, das iniciativas e da criatividade, melhoria da satisfação, melhoria da confiança e colaboração e maior atenção aos valores e cultura compartilhados em toda a organização.

A figura 25 apresenta as respostas relacionadas se a organização promove a colaboração em toda a organização.

Figura 25 - A organização promove a colaboração em toda a organização

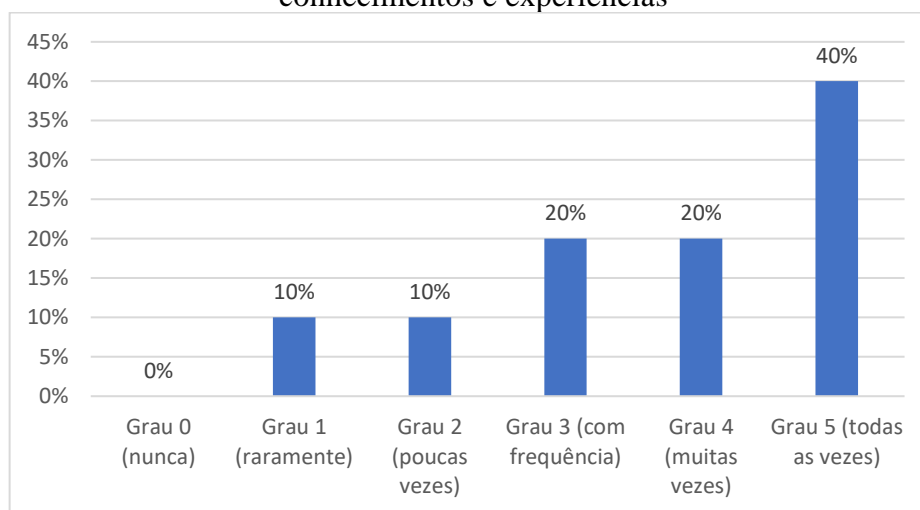


Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da figura 25 nota-se a necessidade de a instituição promover a colaboração em toda a organização, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso acontece poucas vezes.

A figura 26 apresenta as respostas relacionadas se a organização facilita a discussão aberta e o compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Figura 26 - A organização facilita a discussão aberta e o compartilhamento de conhecimentos e experiências

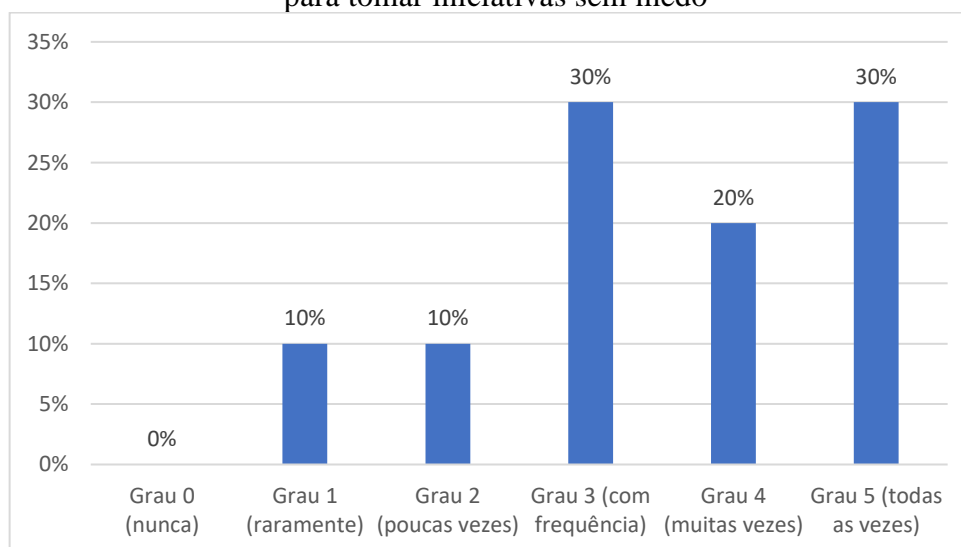


Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da figura 26 nota-se a necessidade de a instituição facilitar a discussão aberta e o compartilhamento de conhecimentos e experiências, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso acontece raramente e outros 10% informaram que acontece poucas vezes.

A figura 27 apresenta as respostas relacionadas se a organização empodera as pessoas para determinar restrições ao desempenho e para tomar iniciativas sem medo.

Figura 27 - A organização empodera as pessoas para determinar restrições ao desempenho e para tomar iniciativas sem medo



Fonte: Elaborado pelo autor.

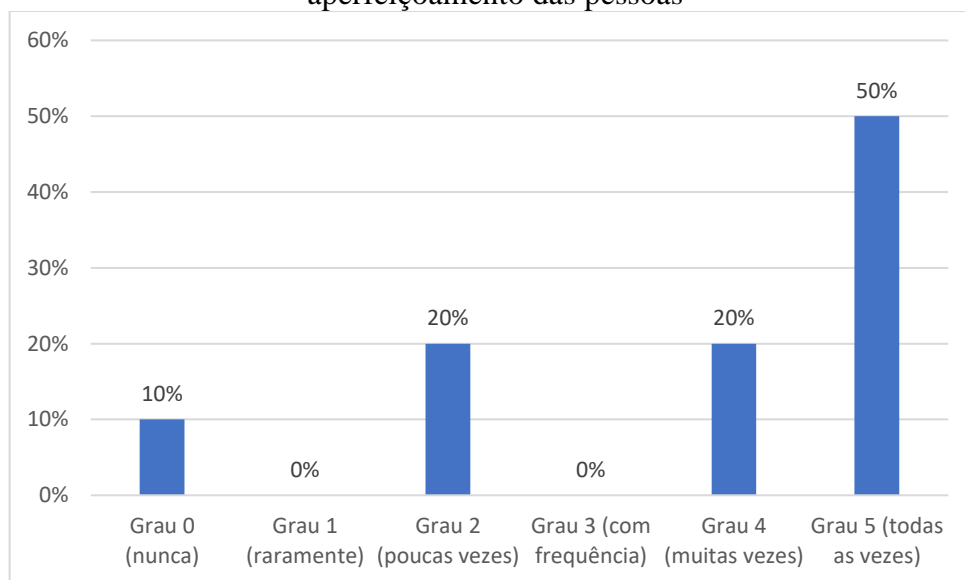
Com base na figura 27 nota-se a necessidade de a instituição empoderar as pessoas para determinar restrições ao desempenho e para tomar iniciativas sem medo, uma vez que

10% dos respondentes afirmaram que isso acontece raramente e outros 10% informaram que acontece poucas vezes.

Para que os colaboradores desenvolvam habilidades de liderança faz-se necessário que a instituição delegue claramente quais são as tarefas e dê autonomia para executá-las. É preciso capacitar e incentivar constantemente os colaboradores para que possam tomar as decisões certas com relação às restrições de desempenho.

A figura 28 apresenta as respostas relacionadas se a organização reconhece e aceita a contribuição, aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas.

Figura 28 - A organização reconhece e aceita a contribuição, aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas

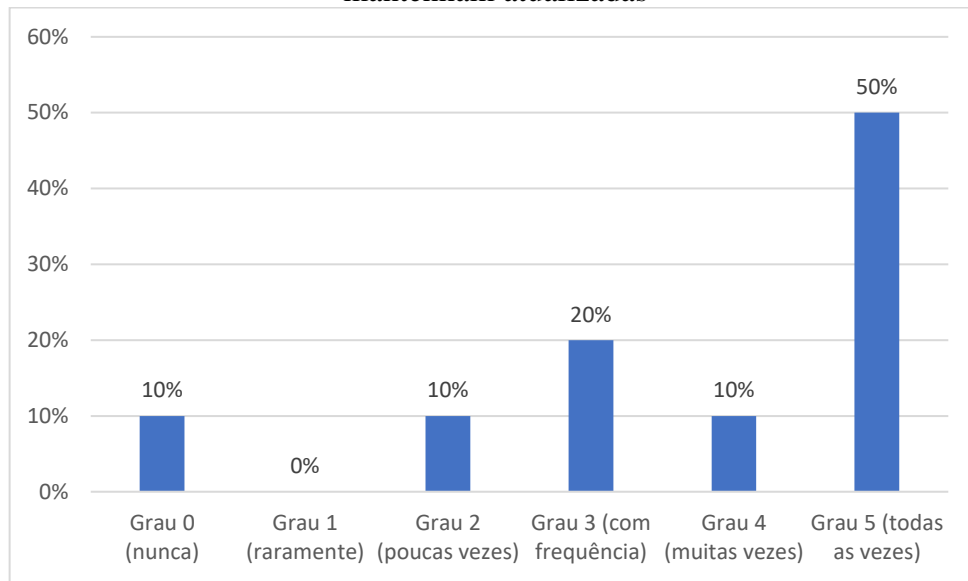


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na figura 28 nota-se a necessidade de a instituição reconhecer e aceitar a contribuição, aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso nunca acontece e outros 20% informaram que acontece poucas vezes.

A figura 29 apresenta as respostas relacionadas se a organização aloca recursos para que as pessoas aprendam, melhorem e se mantenham atualizadas.

Figura 29 - A organização aloca recursos para que as pessoas aprendam, melhorem e se mantenham atualizadas

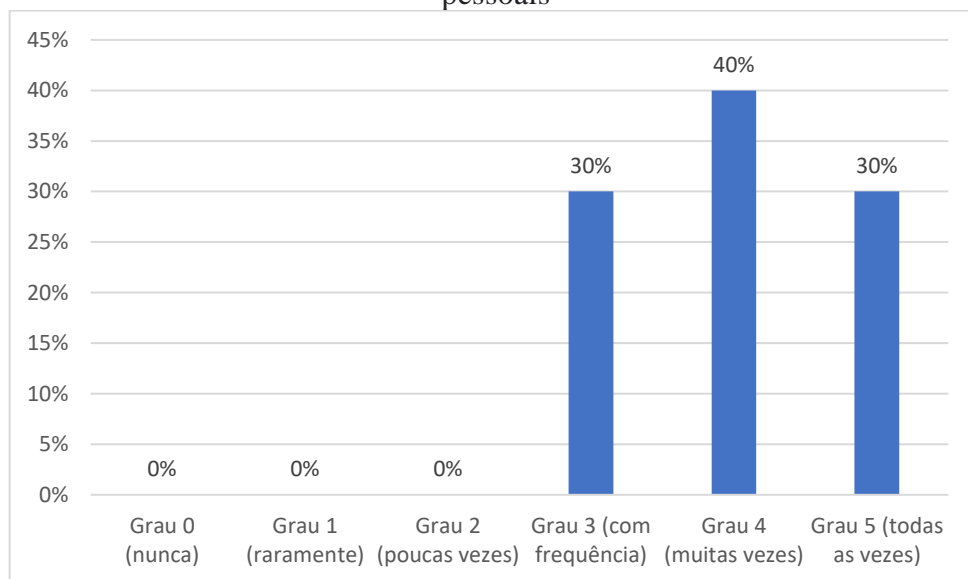


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 29 verifica-se que a instituição precisa dar importância a alocação recursos para que as pessoas aprendam, melhorem e se mantenham atualizadas, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso nunca acontece e outros 10% informaram que acontece poucas vezes.

A figura 30 apresenta as respostas relacionadas se a organização permite a autoavaliação do desempenho em relação aos objetivos pessoais.

Figura 30 - A organização permite a autoavaliação do desempenho em relação aos objetivos pessoais



Fonte: Elaborado pelo autor.

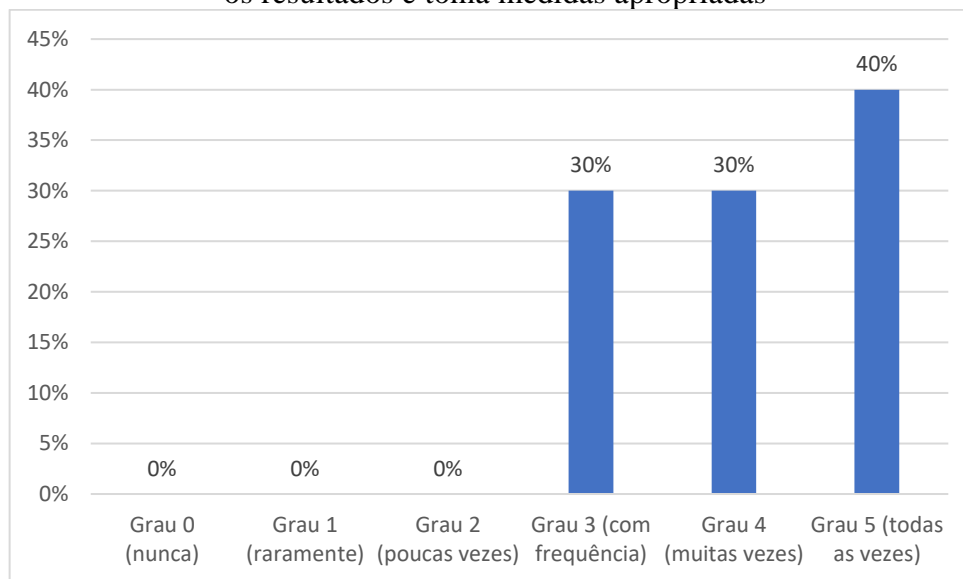
A figura 30 mostra que a instituição permite a autoavaliação do desempenho. O processo de autoavaliação institucional foi iniciado quase simultaneamente à sua implantação em 2006. Esse processo vem sendo ampliado a cada semestre, promovendo análise do desempenho de todos os setores acadêmicos e administrativos.

O levantamento de informações é realizado junto aos estudantes, docentes, coordenações, e pessoal técnico-administrativo com o objetivo precípuo de elaborar diagnóstico do desempenho institucional. O sistema é informatizado e agiliza a compilação dos resultados dos questionários respondidos por estudantes, professores e coordenadores.

Por meio de sua Diretoria, a instituição promove o apoio e ajustes, em situações emergenciais ou que produzam melhoria da qualidade, no que diz respeito às instalações físicas, laboratoriais, de segurança ou nos procedimentos didáticos pedagógicos tão logo seja identificado o problema.

A figura 31 apresenta as respostas relacionadas se a organização realiza pesquisas para avaliar a satisfação das pessoas, comunica os resultados e toma medidas apropriadas.

Figura 31 - A organização realiza pesquisas para avaliar a satisfação das pessoas, comunica os resultados e toma medidas apropriadas



Fonte: Elaborado pelo autor.

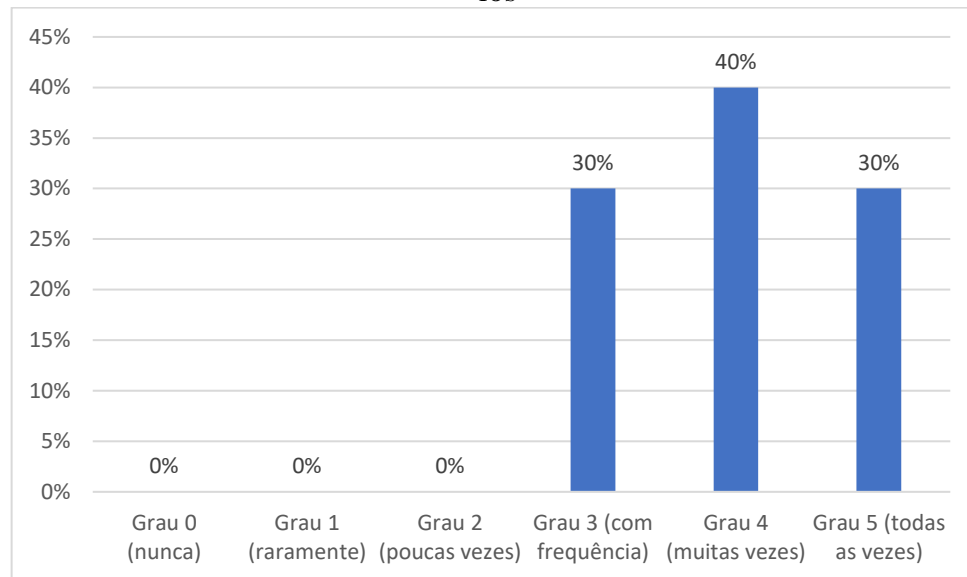
De acordo com a figura 31 entende-se que a organização realiza pesquisas para avaliar a satisfação das pessoas, comunica os resultados e toma medidas apropriadas.

Os resultados relacionados a abordagem de processo são apresentados da figura 32 a figura 36. O SGOE consiste em processos inter-relacionados. Compreender como os

resultados são produzidos por este sistema permite que uma organização otimize o sistema e seu desempenho.

A figura 32 apresenta as respostas relacionadas se a organização define objetivos do sistema e processos necessários para alcançá-los.

Figura 32 - A organização define objetivos do sistema e processos necessários para alcançá-los



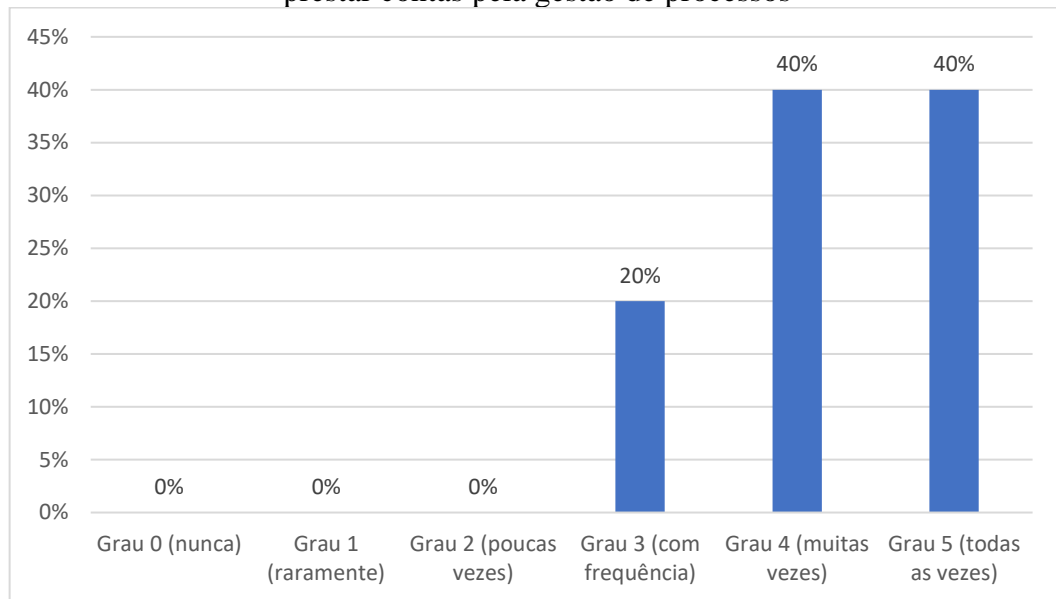
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 32 entende-se que a organização define objetivos do sistema e processos necessários para alcançá-los.

Os principais benefícios da abordagem de processo são: maior capacidade de concentrar esforços nos processos principais e em oportunidades de melhoria, resultados coerentes e previsíveis por meio de um sistema de processos alinhados e desempenho otimizado por meio de uma gestão eficaz, do uso de recursos e de barreiras interfuncionais reduzidas.

A figura 33 apresenta as respostas relacionadas se a organização estabelece autoridade, responsabilidade, e responsabilização por prestar contas pela gestão de processos.

Figura 33 - A organização estabelece autoridade, responsabilidade, e responsabilização por prestar contas pela gestão de processos

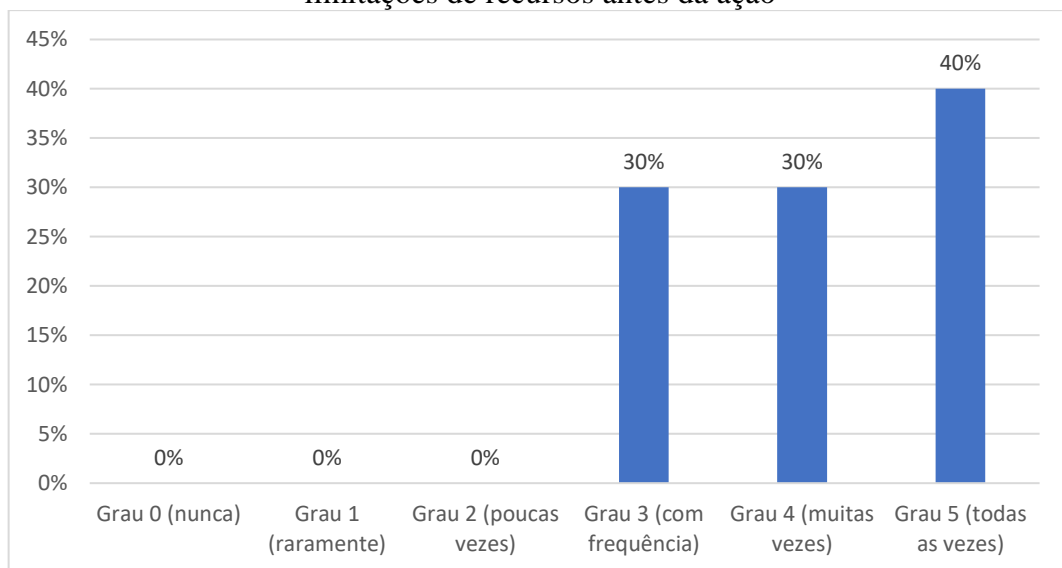


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 33 entende-se que a organização estabelece autoridade, responsabilidade, e responsabilização por prestar contas pela gestão de processos.

A figura 34 apresenta as respostas relacionadas se a organização compreende a capacidade da organização e determina as limitações de recursos antes da ação.

Figura 34 - A organização compreende a capacidade da organização e determina as limitações de recursos antes da ação

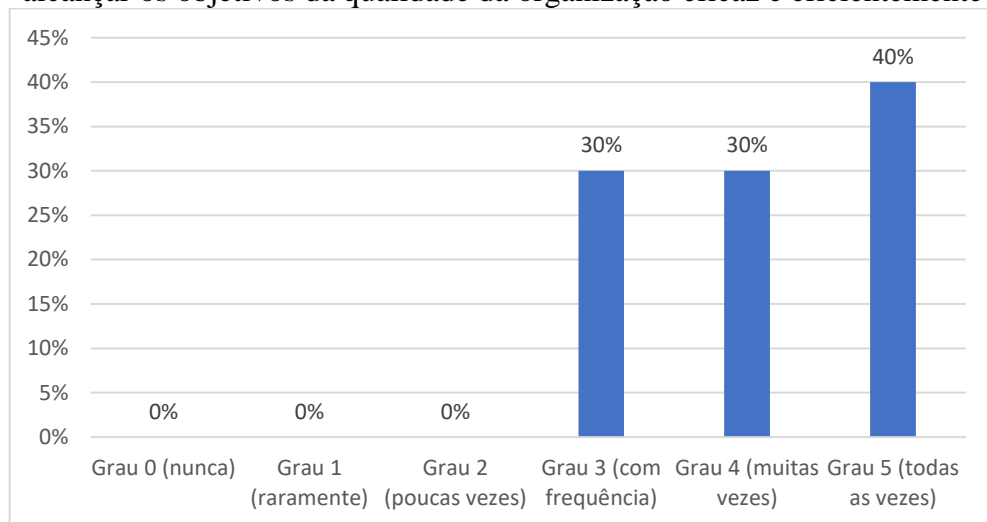


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 34 entende-se que a organização compreende a capacidade da organização e determina as limitações de recursos antes da ação.

A figura 35 apresenta as respostas relacionadas se a organização gerencia processos e suas inter-relações como um sistema para alcançar os objetivos da qualidade da organização eficaz e eficientemente.

Figura 35 - A organização gerencia processos e suas inter-relações como um sistema para alcançar os objetivos da qualidade da organização eficaz e eficientemente

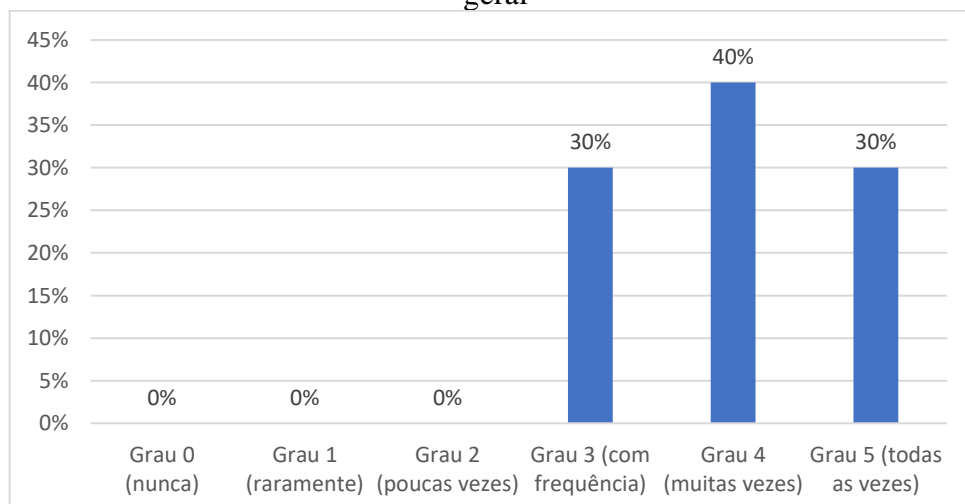


Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da figura 35 entende-se que a organização gerencia processos e suas inter-relações como um sistema para alcançar os objetivos da qualidade.

A figura 36 apresenta as respostas relacionadas se a organização assegura que a informação necessária esteja disponível para operar e melhorar os processos e para monitorar, analisar e avaliar o desempenho do sistema geral.

Figura 36 - A organização assegura que a informação necessária esteja disponível para operar e melhorar os processos e para monitorar, analisar e avaliar o desempenho do sistema geral



Fonte: Elaborado pelo autor.

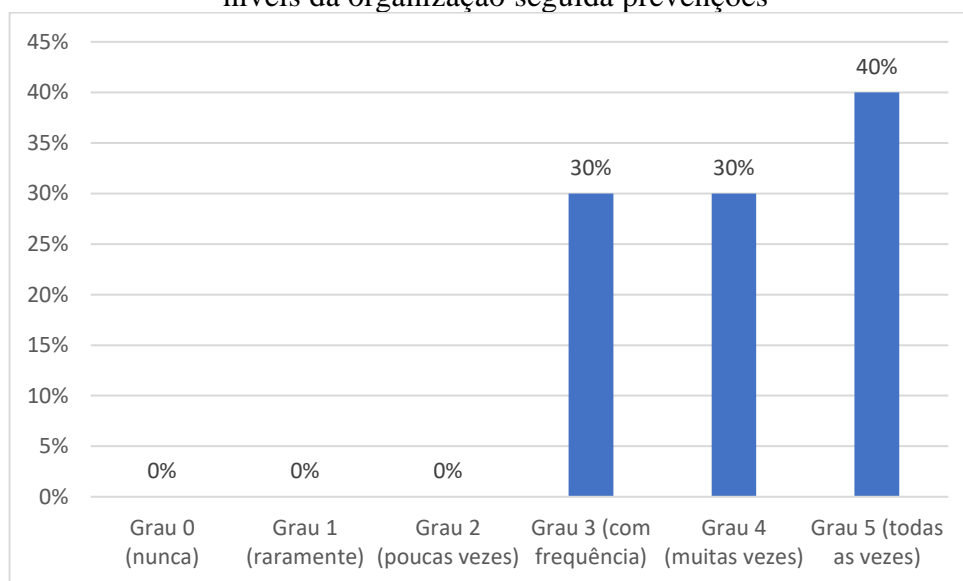
A partir da figura 36 entende-se que a organização assegura que a informação necessária esteja disponível para operar e melhorar os processos e para monitorar, analisar e avaliar o desempenho do sistema geral.

Os resultados relacionados ao princípio de melhorias são apresentados da figura 37 a figura 46. A melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar novas oportunidades.

Os principais benefícios potenciais são: melhoria do desempenho do processo, capacidade organizacional, reforço no foco da organização investigação e determinação da causa raiz, reformo na construção de ambas as melhorias.

A figura 37 apresenta as respostas relacionadas se a organização promove o estabelecimento de objetivos de melhoria em todos os níveis da organização seguida prevenções.

Figura 37 - A organização promove o estabelecimento de objetivos de melhoria em todos os níveis da organização seguida prevenções

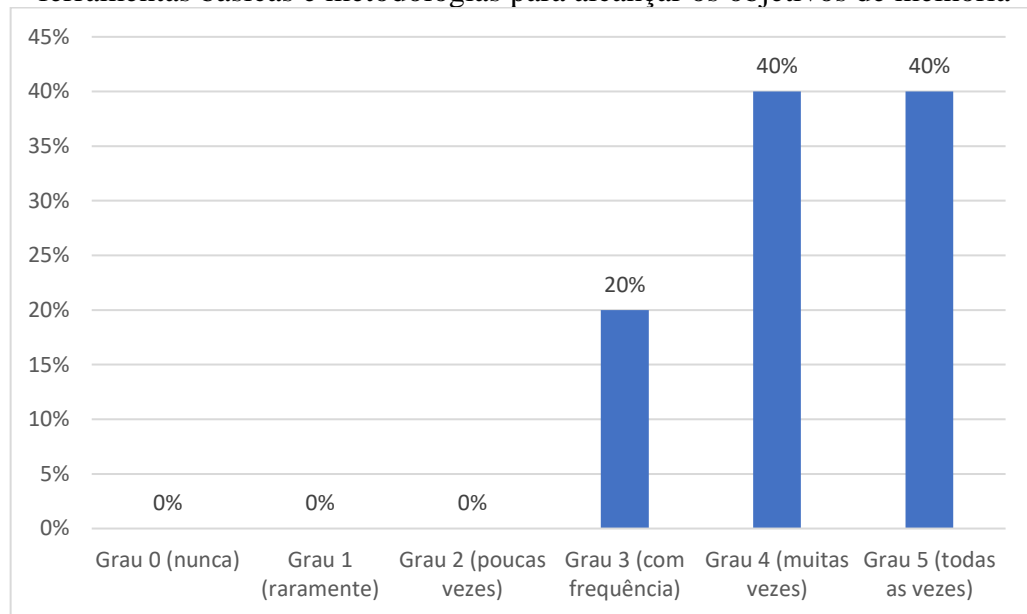


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 37 pode-se constatar que a organização promove o estabelecimento de objetivos de melhoria em todos os níveis da organização seguida prevenções.

A figura 38 apresenta as respostas relacionadas se a organização educa e treina as pessoas em todos os níveis sobre como aplicar ferramentas básicas e metodologias para alcançar os objetivos de melhoria.

Figura 38 - A organização educa e treina as pessoas em todos os níveis sobre como aplicar ferramentas básicas e metodologias para alcançar os objetivos de melhoria

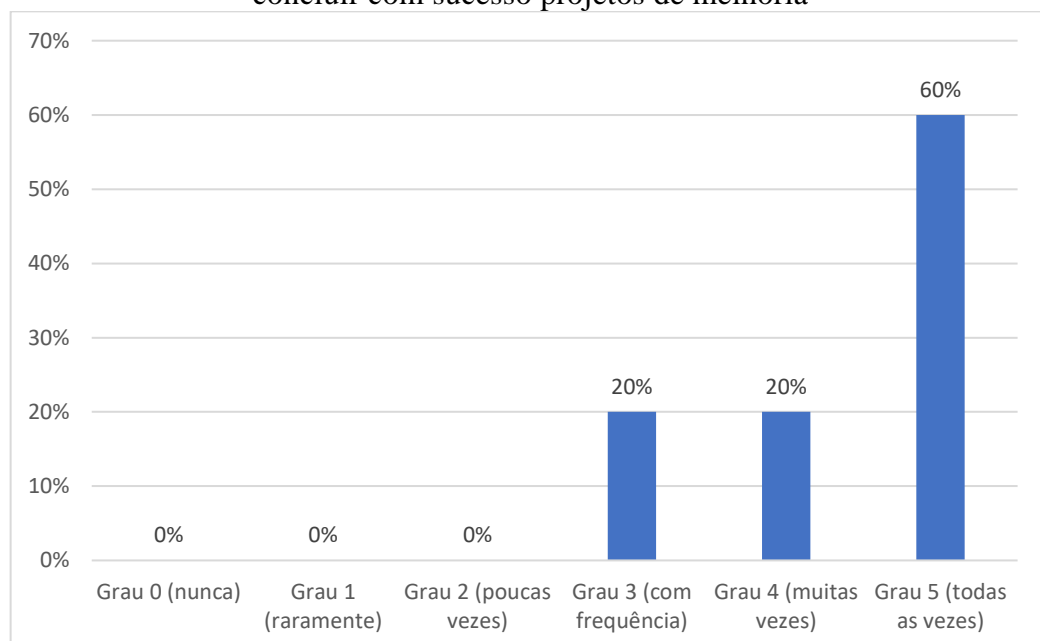


Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a figura 38 constata-se que a organização educa e treina as pessoas em todos os níveis sobre como aplicar ferramentas básicas e metodologias para alcançar os objetivos de melhoria.

A figura 39 apresenta as respostas relacionadas se a organização assegura que as pessoas sejam competentes para promover e concluir com sucesso projetos de melhoria.

Figura 39 - A organização assegura que as pessoas sejam competentes para promover e concluir com sucesso projetos de melhoria

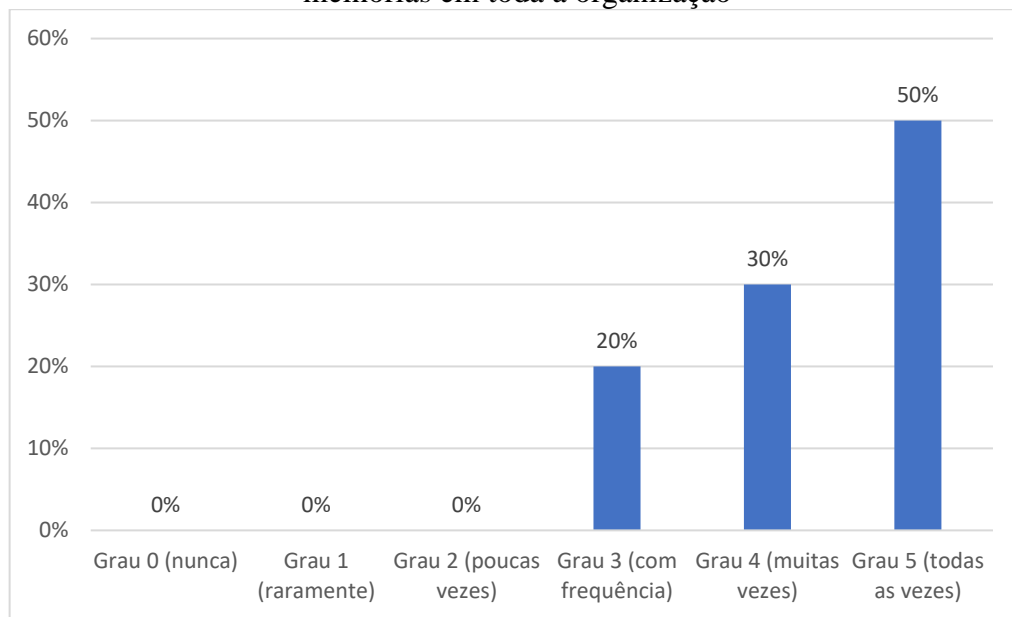


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 39 percebe-se que a organização assegura que as pessoas sejam competentes para promover e concluir com sucesso projetos de melhoria.

A figura 40 apresenta as respostas relacionadas se a organização desenvolve e desdobra processos para implementar projetos de melhorias em toda a organização.

Figura 40 - A organização desenvolve e desdobra processos para implementar projetos de melhorias em toda a organização

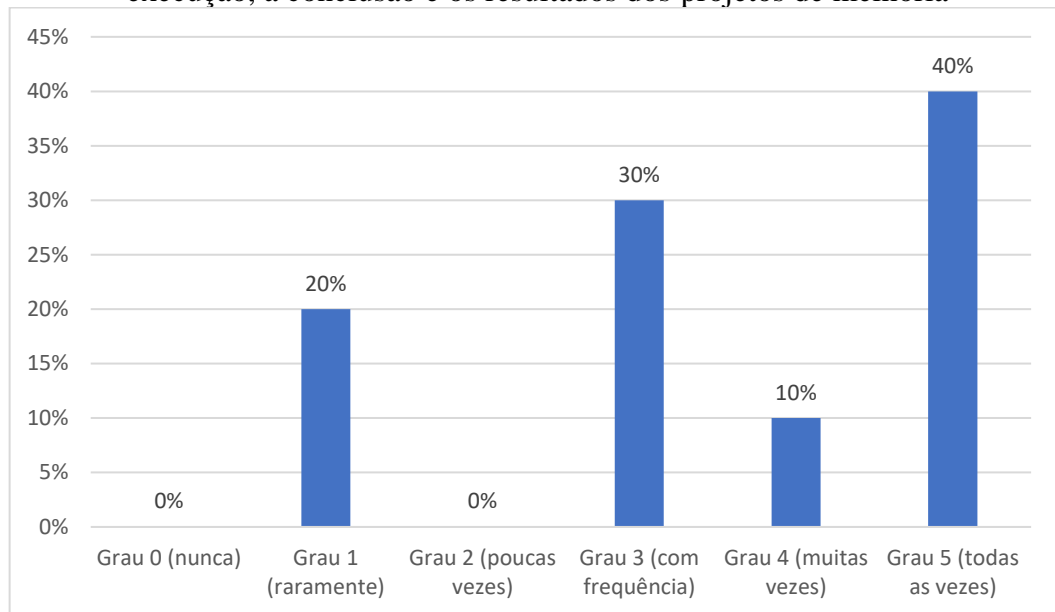


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 40 percebe-se que a organização assegura que as pessoas sejam competentes para promover e concluir com sucesso projetos de melhoria.

A figura 41 apresenta respostas relacionadas se a organização acompanha, analisa criticamente e audita o planejamento, a execução, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria.

Figura 41 - A organização acompanha, analisa criticamente e audita o planejamento, a execução, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria

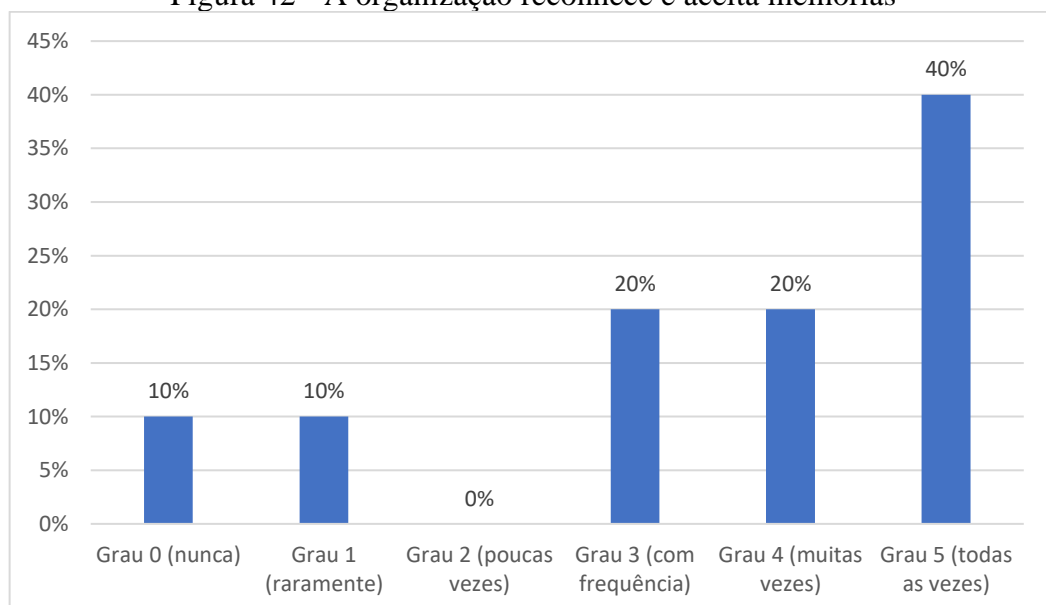


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados da figura 41 nota-se a necessidade de a instituição acompanhar, analisar criticamente e auditar o planejamento, a execução, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria, uma vez que 20% dos respondentes afirmaram que isso acontece raramente.

A figura 42 apresenta as respostas relacionadas se a organização reconhece e aceita melhorias.

Figura 42 - A organização reconhece e aceita melhorias

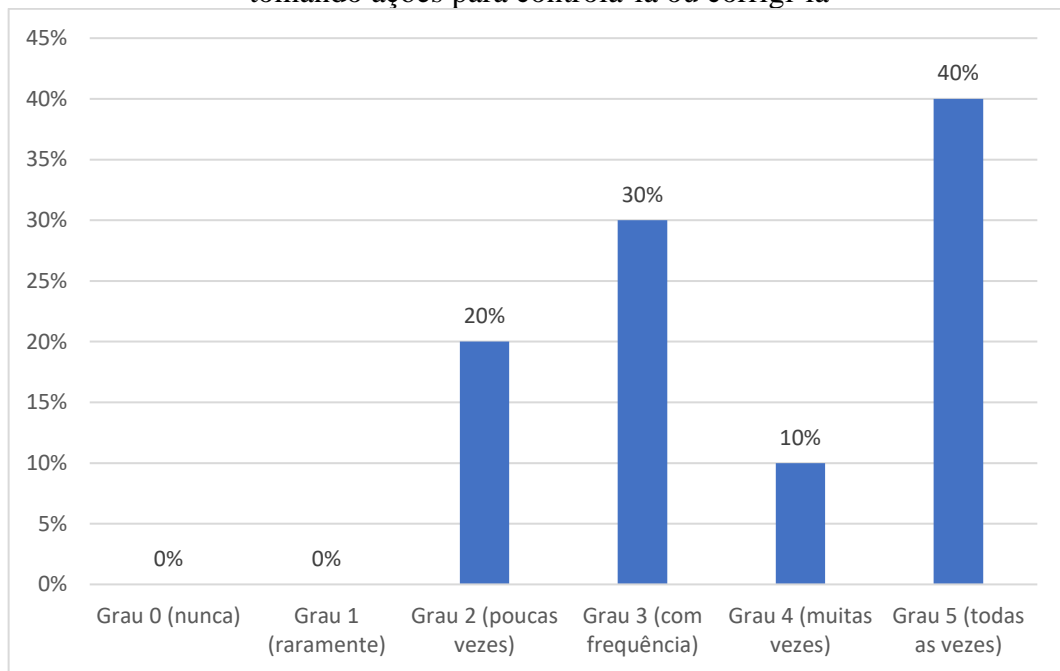


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados da figura 42 nota-se a necessidade de a instituição reconhecer e aceitar melhorias, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso nunca acontece e outros 10% informaram acontecer raramente.

A figura 43 apresenta as respostas relacionadas se ao ocorrer uma não conformidade, a organização reage a não conformidade, tomando ações para controlá-la ou corrigi-la.

Figura 43 - Ao ocorrer uma não conformidade, a organização reage a não conformidade, tomando ações para controlá-la ou corrigi-la

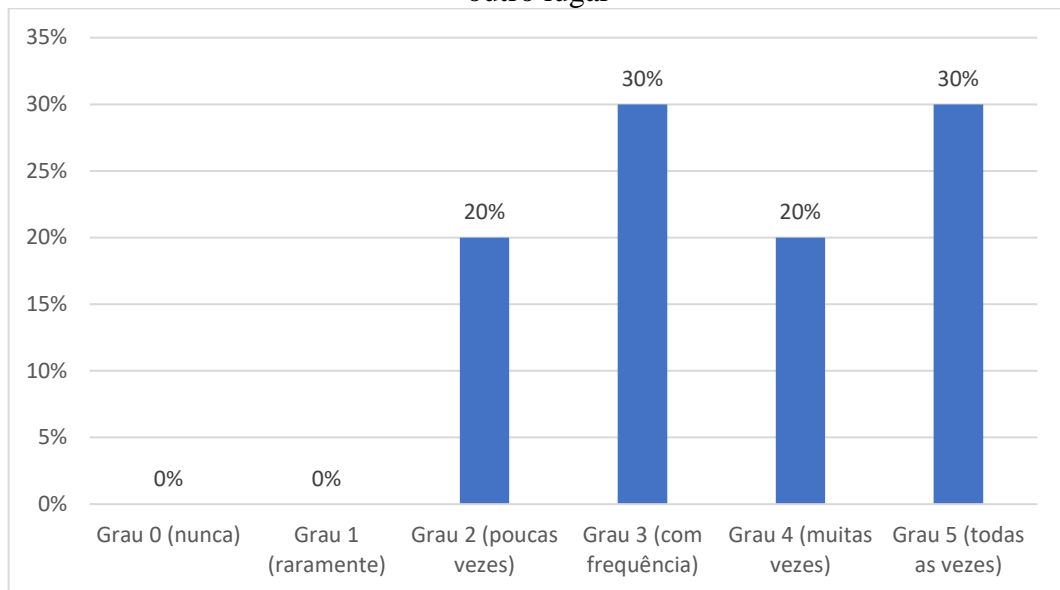


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados da figura 43 nota-se a necessidade de ao ocorrer uma não conformidade, reagir a não conformidade, tomando ações para controlá-la ou corrigi-la, uma vez que 20% dos respondentes afirmaram que isso acontece poucas vezes.

A figura 44 apresenta as respostas relacionadas se ao ocorrer uma não conformidade, a organização avalia a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar.

Figura 44 - Ao ocorrer uma não conformidade, a organização avalia a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar

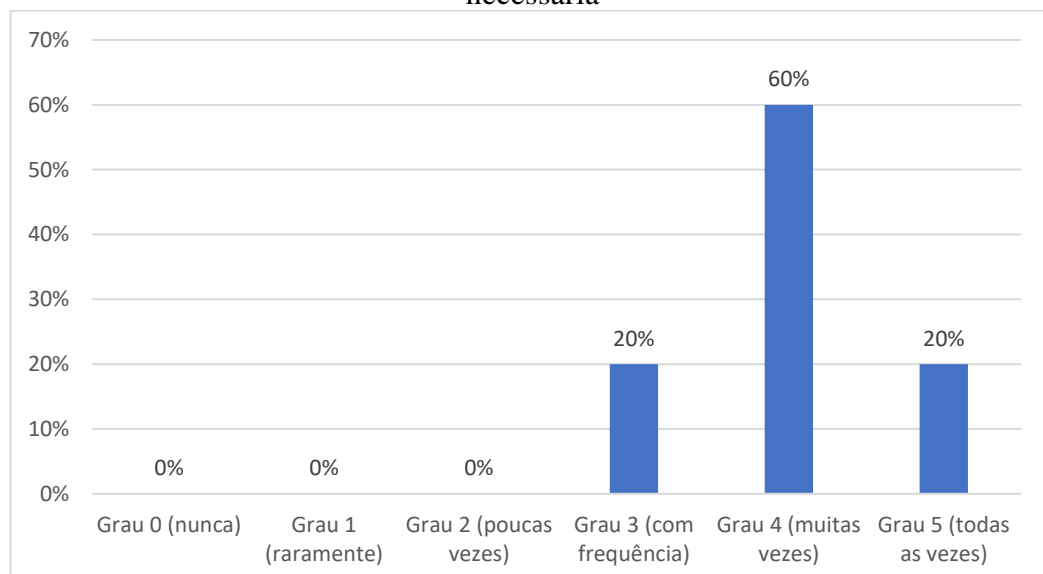


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados da figura 44 nota-se a necessidade de ao ocorrer uma não conformidade, a organização avalia a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar, uma vez que 20% dos respondentes afirmaram que isso acontece poucas vezes.

A figura 45 apresenta as respostas relacionadas se ao ocorrer uma não conformidade, a organização implementa qualquer ação necessária.

Figura 45 - Ao ocorrer uma não conformidade, a organização implementa qualquer ação necessária

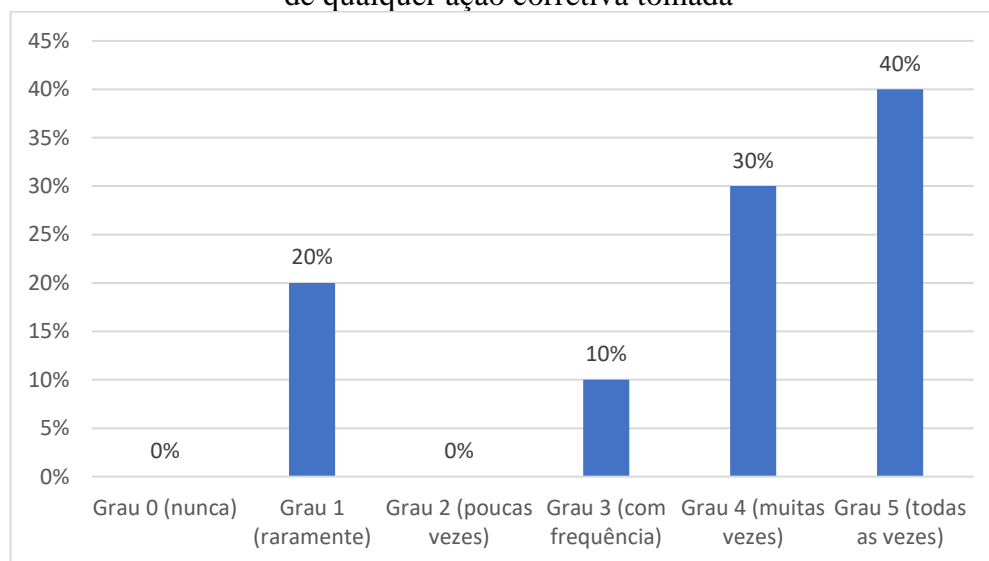


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 45 percebe-se que ao ocorrer uma não conformidade, a organização implementa qualquer ação necessária.

A figura 46 apresenta as respostas relacionadas se ao ocorrer uma não conformidade, a organização analisa criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada.

Figura 46 - Ao ocorrer uma não conformidade, a organização analisa criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada



Fonte: Elaborado pelo autor.

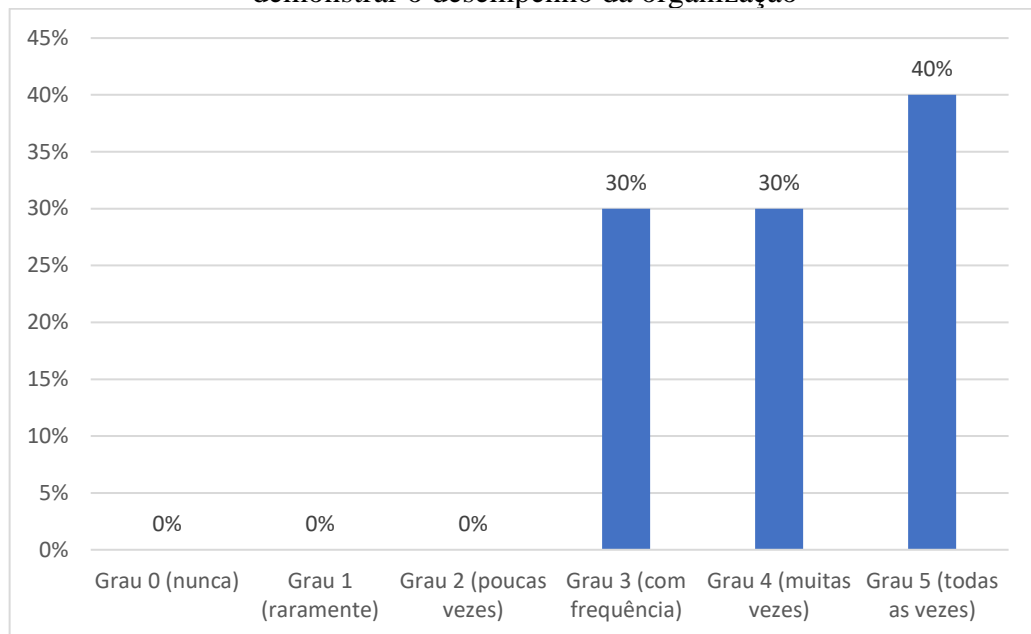
Com base nos resultados da figura 46 nota-se a necessidade de ao ocorrer uma não conformidade, a organização precisa analisar criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada, uma vez que 20% dos respondentes afirmaram que isso acontece raramente.

Os resultados relacionados a decisões baseadas em evidências são apresentados da figura 47 a figura 52. A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. A análise de fatos, de evidências e de dados leva a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.

Os benefícios potenciais de decisões baseadas em evidências são: melhoria de processo de tomada de decisão; melhoria na avaliação de desempenho do processo e na capacidade para alcançar os objetivos; melhoria na eficácia e eficiência operacionais; aumento da capacidade de analisar criticamente, desafiar e mudar opiniões e decisões; aumento da capacidade de demonstrar a eficácia de decisões anteriores.

A figura 47 apresenta as respostas relacionadas se a organização determina, mede e monitora os principais indicadores para demonstrar o seu desempenho.

Figura 47 - A organização determina, mede e monitora os principais indicadores para demonstrar o desempenho da organização

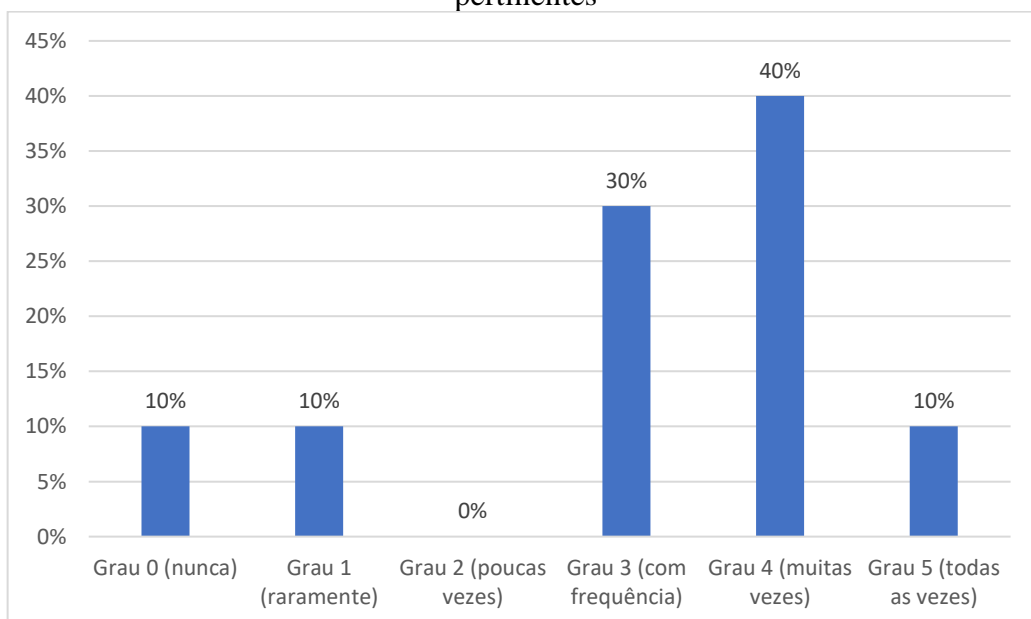


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 47 percebe-se que a organização determina, mede e monitora os principais indicadores para demonstrar o seu desempenho.

A figura 48 apresenta as respostas relacionadas se a organização disponibiliza todos os dados necessários para as pessoas pertinentes.

Figura 48 - A organização disponibiliza todos os dados necessários para as pessoas pertinentes



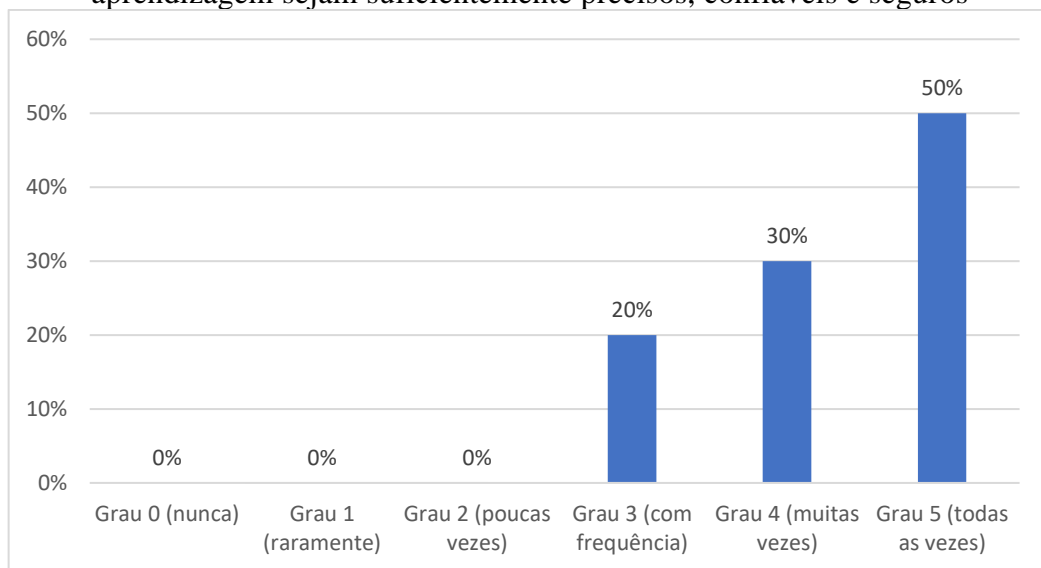
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 48, verifica-se que a instituição precisa disponibilizar os dados para as pessoas envolvidas no processo, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso nunca acontece e outros 10% que acontece raramente.

Segundo Lira et al (2008), as informações passam a ter um papel fundamental, possibilitando melhor e mais rápida percepção de mudanças, facilitando a tomada de decisão e possibilitando um reposicionamento dos negócios com maior rapidez e agilidade de resposta às novas necessidades.

A figura 49 apresenta as respostas relacionadas se a organização assegura que os dados, informações e os recursos de aprendizagem sejam suficientemente precisos, confiáveis e seguros.

Figura 49 - A organização assegura que os dados, informações e os recursos de aprendizagem sejam suficientemente precisos, confiáveis e seguros

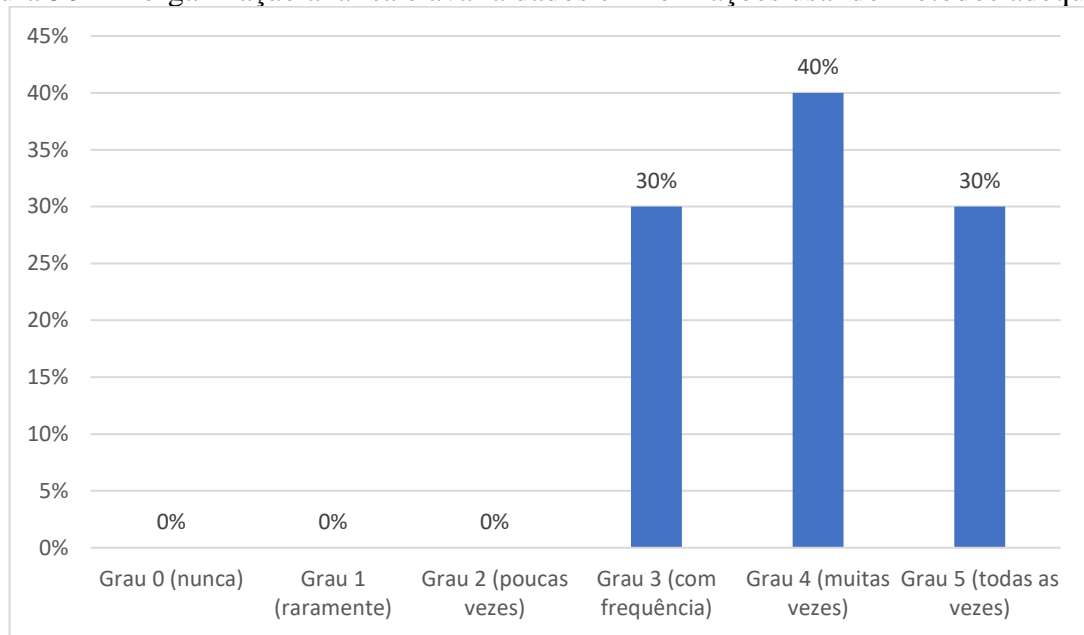


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 49 percebe-se que a organização assegura que os dados, informações e os recursos de aprendizagem sejam suficientemente precisos, confiáveis e seguros.

A figura 50 apresenta as respostas relacionadas se a organização analisa e avalia dados e informações usando métodos adequados.

Figura 50 - A organização analisa e avalia dados e informações usando métodos adequados

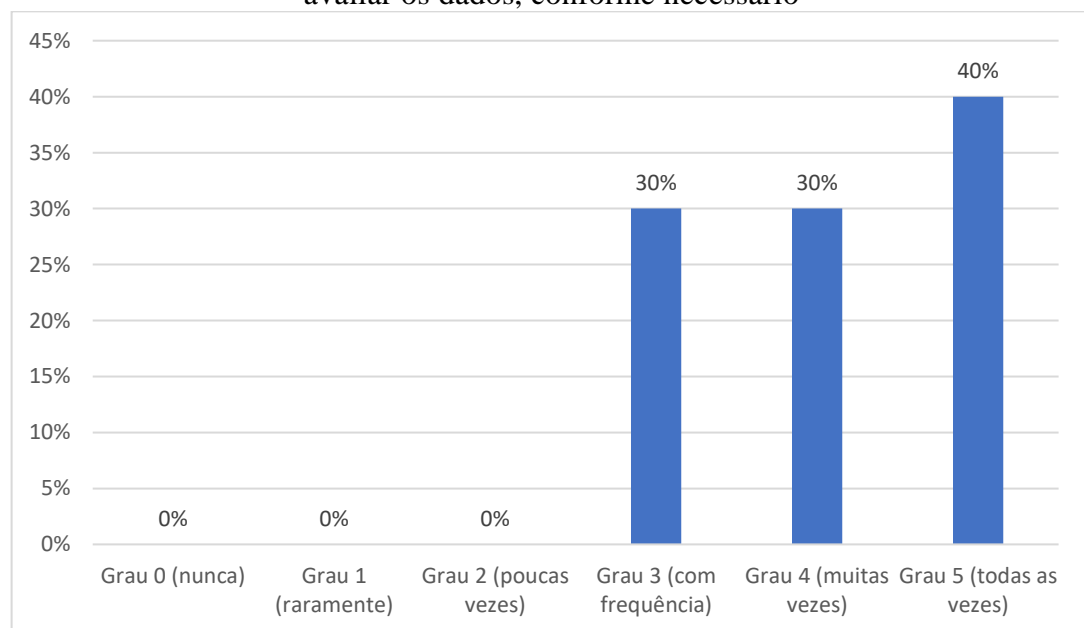


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 50 percebe-se que a organização analisa e avalia dados e informações usando métodos adequados.

A figura 51 apresenta as respostas relacionadas se a organização assegura que as pessoas sejam competentes para analisar e avaliar os dados, conforme necessário.

Figura 51 - A organização assegura que as pessoas sejam competentes para analisar e avaliar os dados, conforme necessário

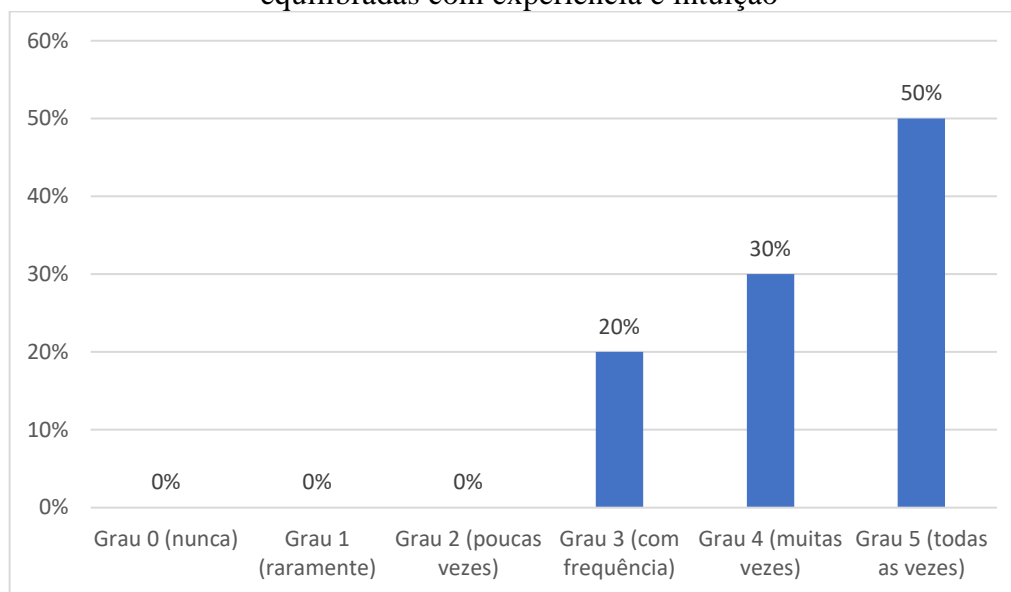


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 51 percebe-se que a organização assegura que as pessoas sejam competentes para analisar e avaliar os dados.

A figura 52 apresenta as respostas relacionadas se a organização toma decisões e executa ações baseadas em evidências, equilibradas com experiência e intuição.

Figura 52 - A organização toma decisões e executa ações baseadas em evidências, equilibradas com experiência e intuição



Fonte: Elaborado pelo autor.

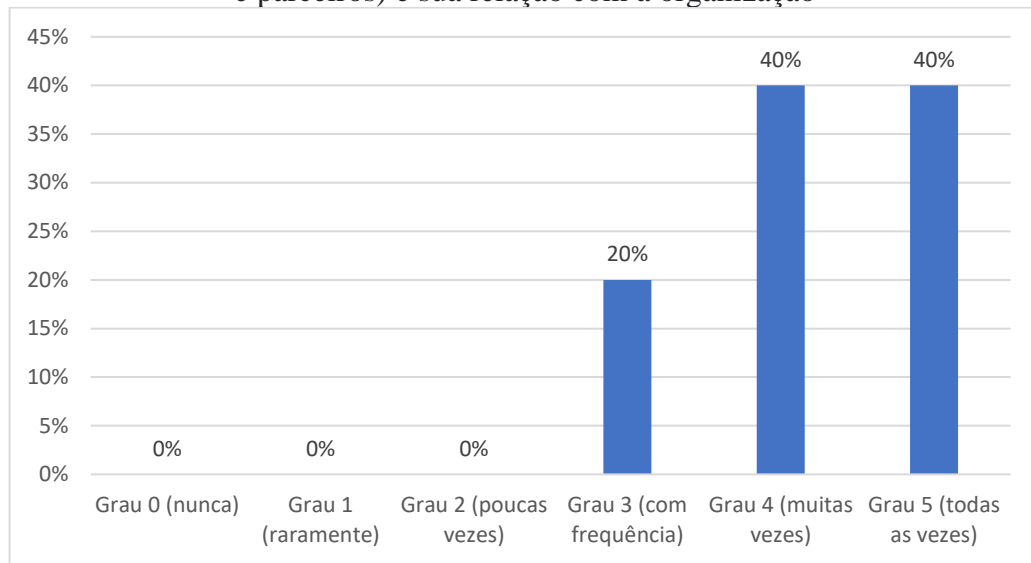
Com base nos resultados apresentados na figura 52 percebe-se que a organização toma decisões e executa ações baseadas em evidências, equilibradas com experiência e intuição.

Os resultados relacionados ao foco na gestão de relacionamento são apresentados da figura 53 a figura 58. Partes interessadas pertinentes influenciam o desempenho de uma organização. O sucesso sustentado é mais provável de ser alcançado quando a organização gerencia relacionamentos com todas as suas partes interessadas para otimizar o impacto delas em seu desempenho.

Os principais benefícios da gestão de relacionamento são: melhoria do desempenho da organização e de suas partes interessadas pertinentes; compreensão comum de objetivos e valores entre as partes interessadas; melhoria na capacidade de agregar valor para as partes interessadas por meio do compartilhamento de recursos e de competências e por meio da gestão dos riscos relacionados com a qualidade.

A figura 53 apresenta as respostas relacionadas se a organização determina as partes interessadas pertinentes (rede de provedores e parceiros).

Figura 53 - A organização determina as partes interessadas pertinentes (rede de provedores e parceiros) e sua relação com a organização

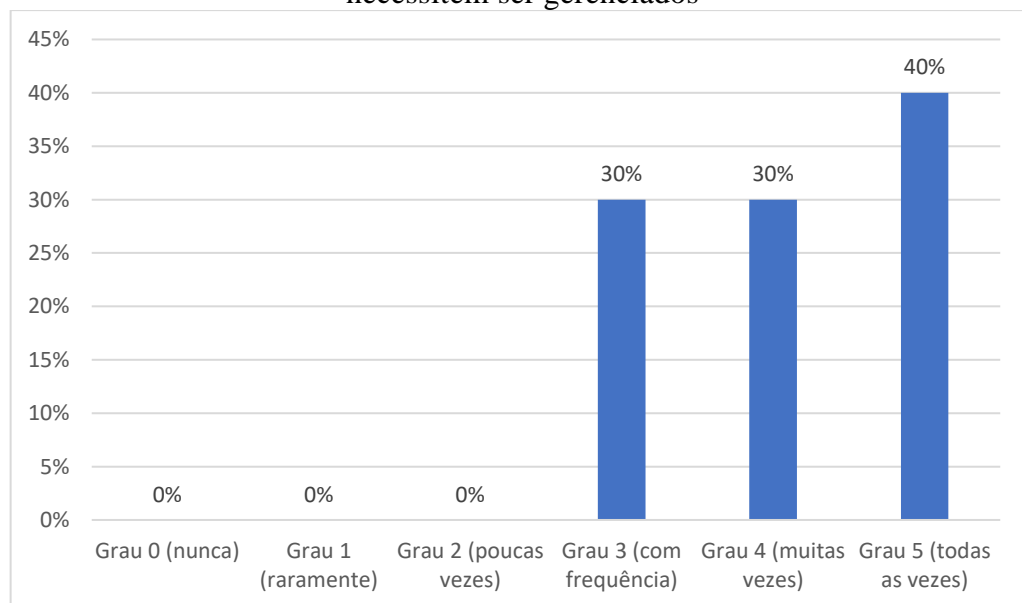


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 53 percebe-se que a organização determina quais as partes interessadas pertinentes.

A figura 54 apresenta as respostas relacionadas se a organização determina e prioriza relacionamento com partes interessadas que necessitem ser gerenciados.

Figura 54 - A organização determina e prioriza relacionamento com partes interessadas que necessitem ser gerenciados

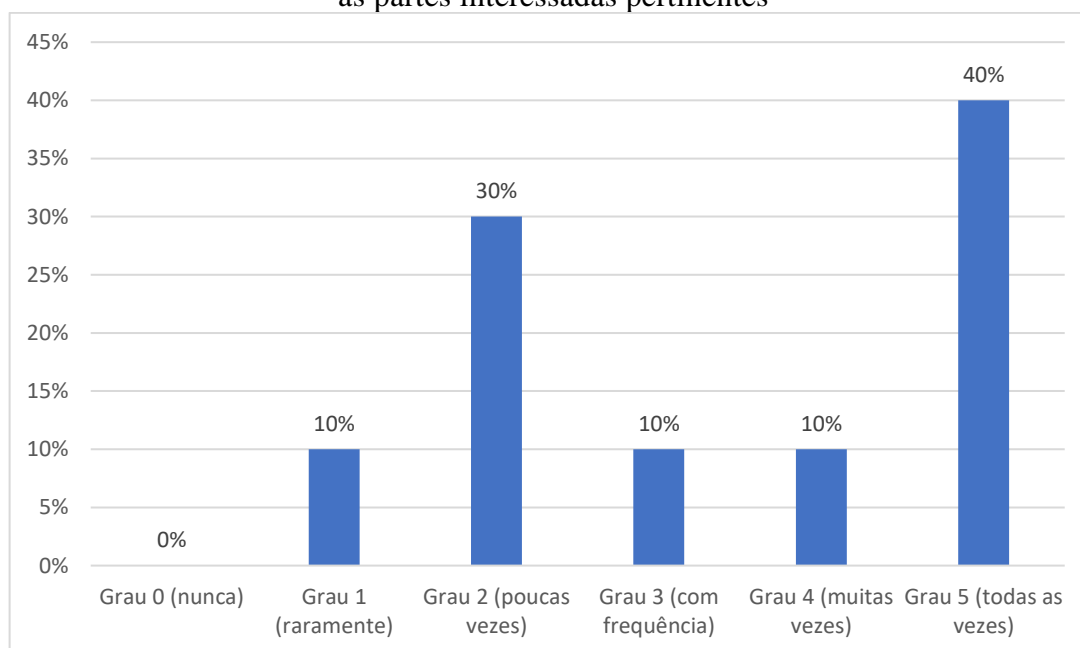


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 54 percebe-se que a organização determina e prioriza relacionamento com partes interessadas que necessitem ser gerenciados.

A figura 55 apresenta as respostas relacionadas se a organização coleta e compartilha informações, conhecimento e recursos com as partes interessadas pertinentes.

Figura 55 - A organização coleta e compartilha informações, conhecimento e recursos com as partes interessadas pertinentes

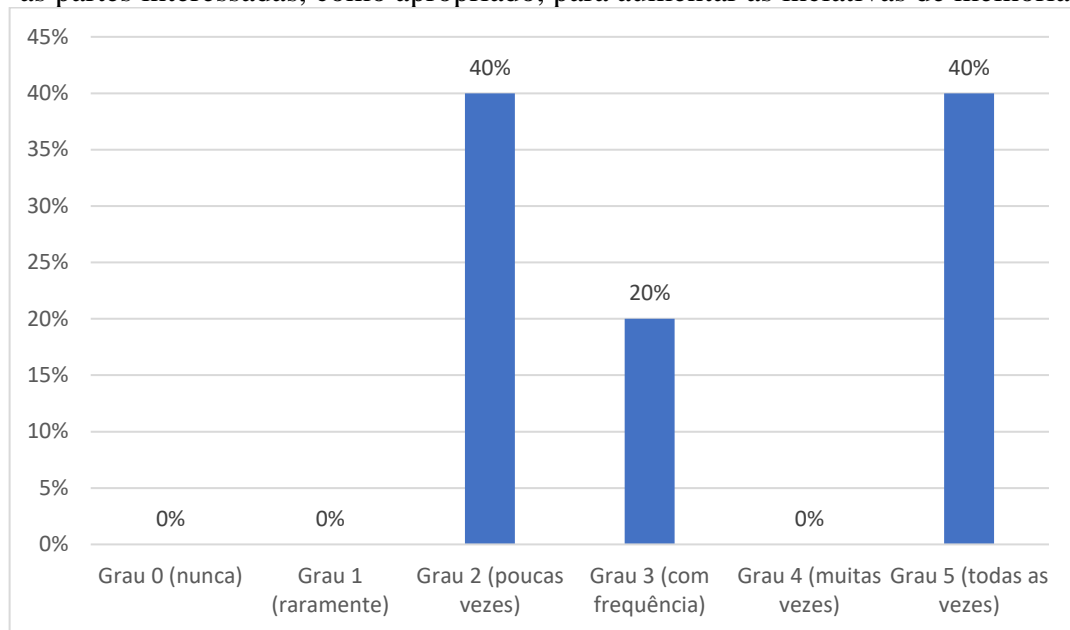


Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da figura 55 verifica-se a necessidade de a instituição compartilhar informações e recursos com os seus beneficiários, com o intuito de agregar valor para as partes interessadas, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso acontece raramente e outros 10% que acontece poucas vezes.

A figura 56 apresenta as respostas relacionadas se a organização mede o desempenho e prover feedback sobre o desempenho para as partes interessadas, como apropriado, para aumentar as iniciativas de melhoria.

Figura 56 - A organização mede o desempenho e prover feedback sobre o desempenho para as partes interessadas, como apropriado, para aumentar as iniciativas de melhoria



Fonte: Elaborado pelo autor.

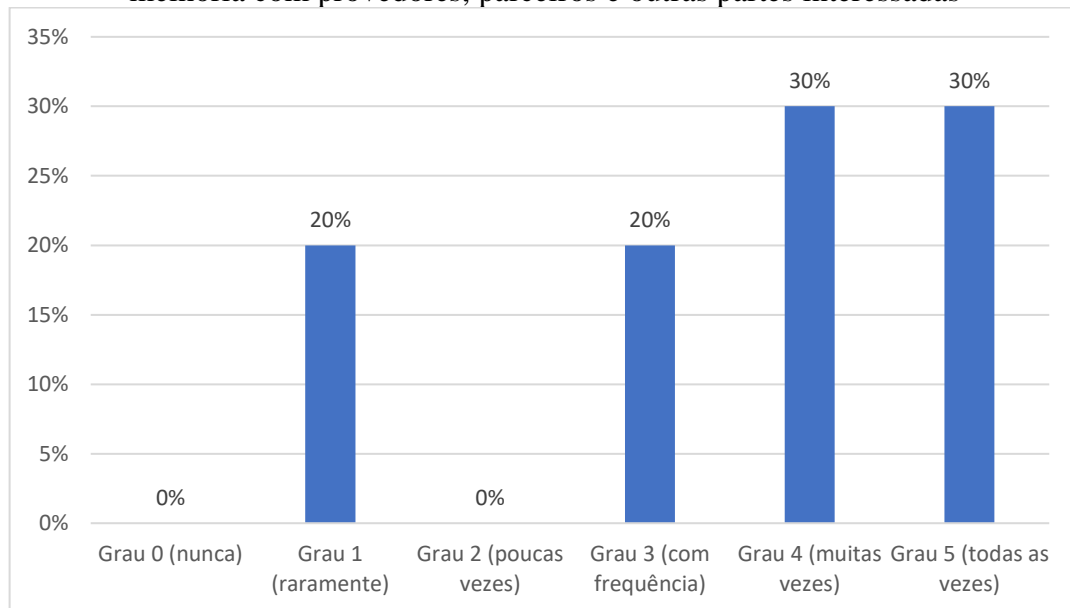
Na figura 56 verifica-se a necessidade de a instituição buscar estratégias para medir o desempenho e prover um feedback eficaz para as partes interessadas, uma vez que 40% dos respondentes afirmaram que isso acontece poucas vezes.

Segundo Attadia e Martins (2003) a medição afeta quem está sendo avaliado e que podem ser executadas em diversas e diferentes situações como parte do processo de melhoria contínua. Fazendo com que as partes interessadas da instituição atuem com o propósito de alcançar os objetivos de melhoria, em nível individual e organizacional.

Ziegenfuss (2000) comenta que medidas de desempenho têm sido reconhecidas nos últimos anos como elemento de garantia de qualidade, juntamente da fiscalização, revisões internas e externas, monitoramento e benchmarking.

A figura 57 apresenta as respostas relacionadas se a organização estabelece o desenvolvimento colaborativo e atividades de melhoria com provedores, parceiros e outras partes interessadas.

Figura 57 - A organização estabelece o desenvolvimento colaborativo e atividades de melhoria com provedores, parceiros e outras partes interessadas

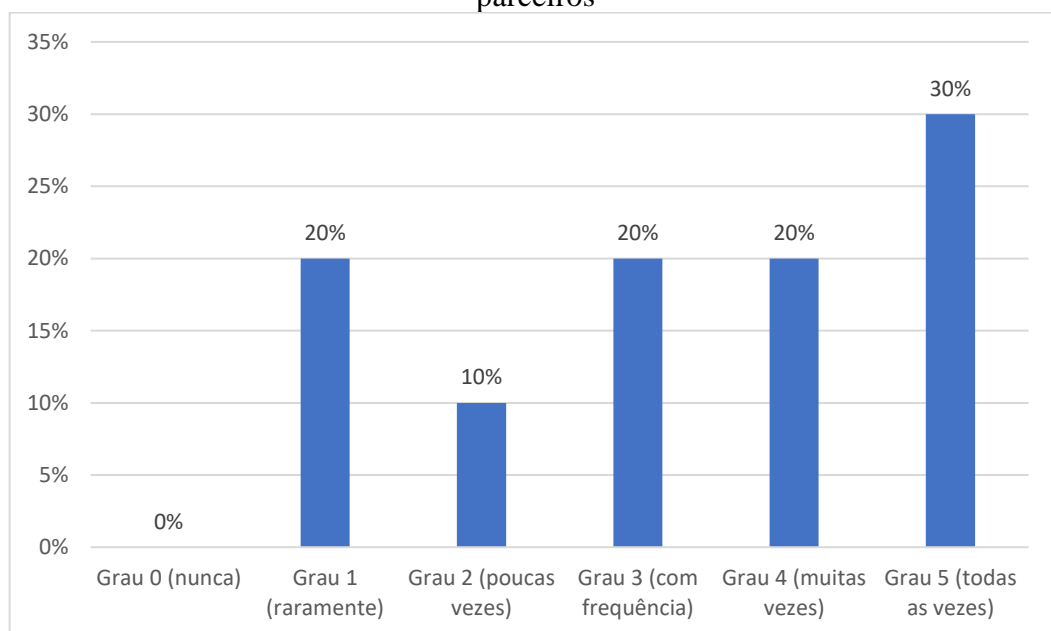


Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da análise da figura 57, verifica-se que a instituição precisa estabelecer o desenvolvimento colaborativo, uma vez que 20% dos respondentes afirmaram que isso acontece raramente.

A figura 58 apresenta as respostas relacionadas se a organização incentiva e reconhece melhorias e conquistas de provedores e parceiros.

Figura 58 - A organização incentiva e reconhece melhorias e conquistas de provedores e parceiros



Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da análise da figura 58, verifica-se que a instituição precisa reconhecer melhorias e conquistas dos provedores e parceiros, uma vez que 20% dos respondentes afirmaram que isso acontece raramente outros 10% que acontece poucas vezes.

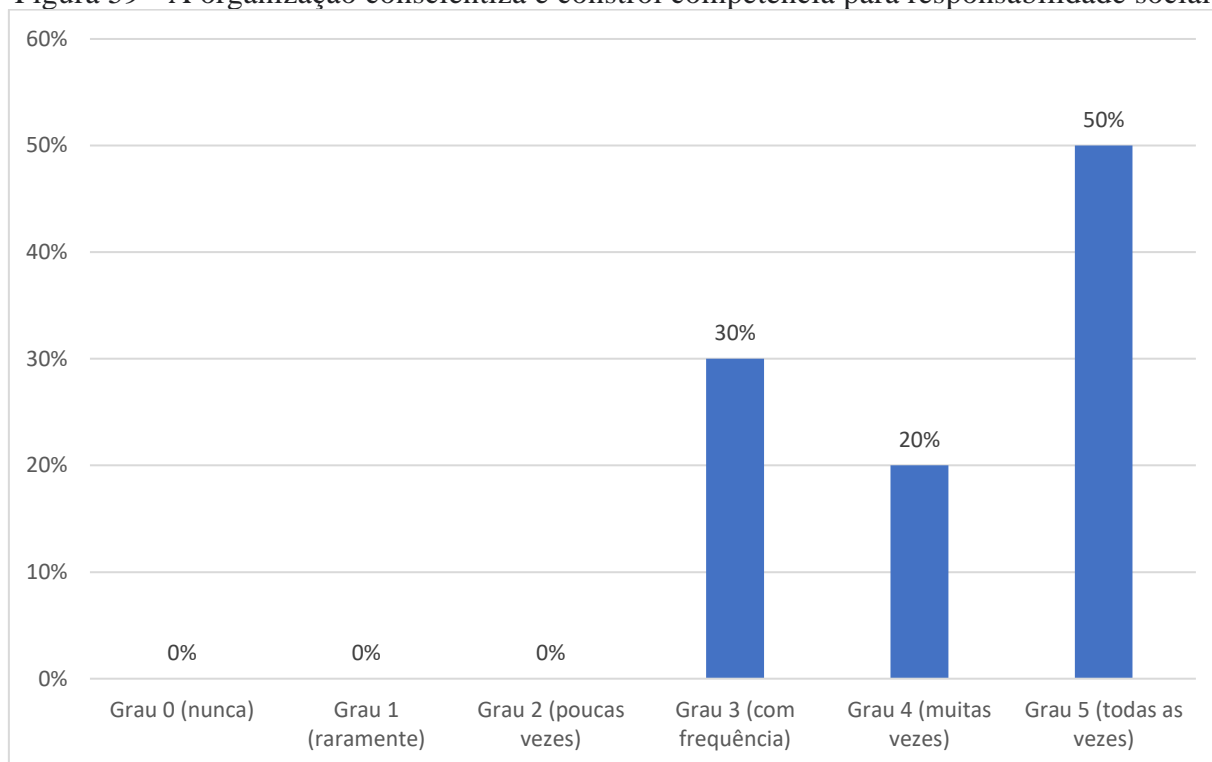
Os resultados relacionados a responsabilidade social são apresentados da figura 59 a figura 62. Uma organização educacional é responsável pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade, economia e meio ambiente.

Um dos valores da instituição é a responsabilidade social e ambiental. Neste sentido, visarão, sobretudo, articular e inter-relacionar os saberes desenvolvidos pelas unidades curriculares em cada semestre letivo, contribuindo para formar atitudes de cidadania, de solidariedade e de responsabilidade social, mediante as atividades de ensino e de extensão.

A instituição de ensino mantém parcerias, o que propicia atividades permanente de extensão com a finalidade de tornar acessível à sociedade, o conhecimento de domínio da instituição de ensino superior, seja por sua própria produção, seja pela sistematização ou pelo estudo do conhecimento universal disponível. São desenvolvidas atividades de extensão em projetos, como em ações específicas que ocorrem conforme necessidades detectadas.

A figura 59 apresenta as respostas relacionadas se a organização conscientiza e constrói competência para responsabilidade social.

Figura 59 - A organização conscientiza e constrói competência para responsabilidade social

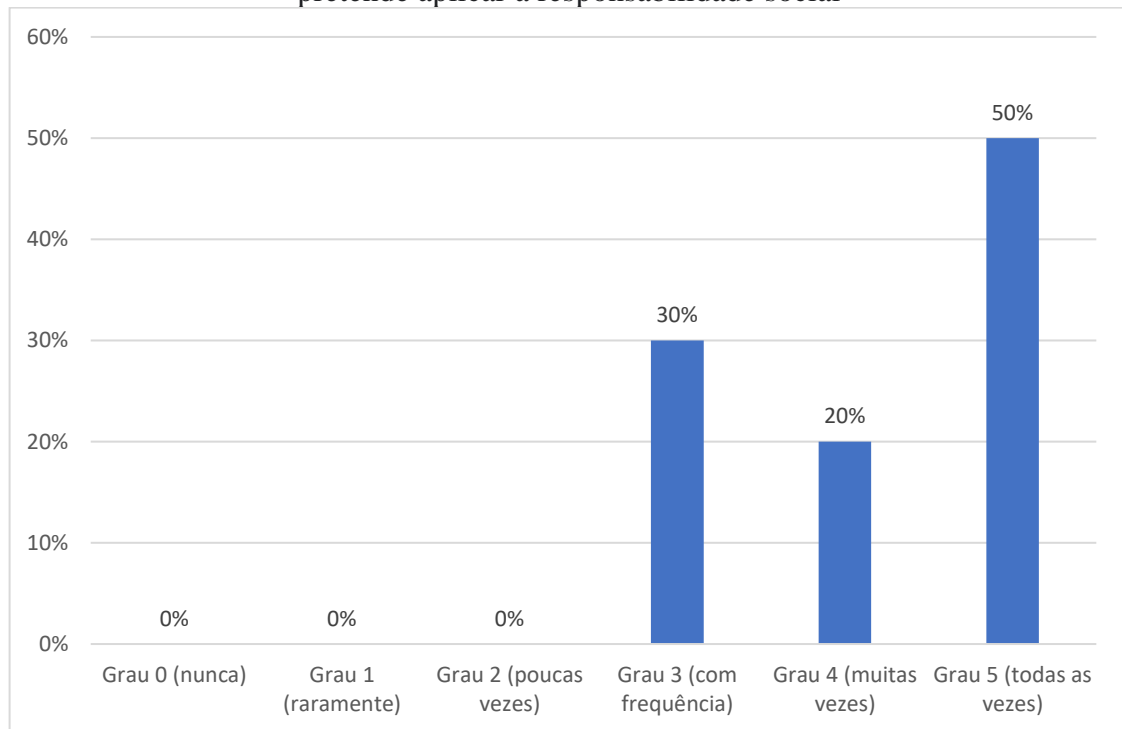


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 59 percebe-se que a organização conscientiza e constrói competência para responsabilidade social.

A figura 60 apresenta as respostas relacionadas se a organização inclui na estratégia uma referência à maneira pela qual ela pretende aplicar a responsabilidade social.

Figura 60 - A organização inclui na estratégia uma referência à maneira pela qual ela pretende aplicar a responsabilidade social

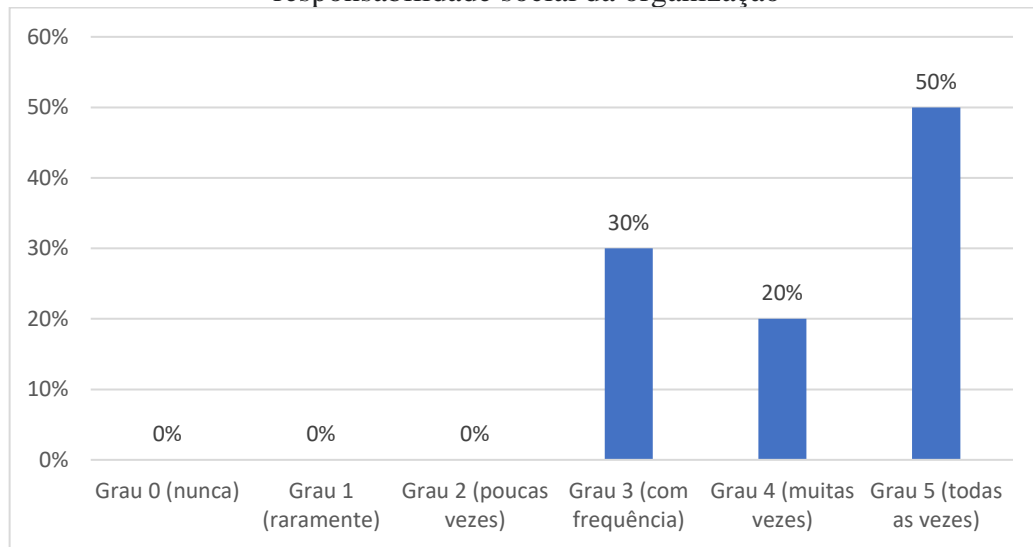


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 60 percebe-se que a organização inclui na estratégia uma referência à maneira pela qual ela pretende aplicar a responsabilidade social.

A figura 61 apresenta as respostas relacionadas se a organização assegura que práticas de gestão estabelecidas reflita e abordem a responsabilidade social.

Figura 61 - A organização assegura que práticas de gestão estabelecidas reflita e abordem a responsabilidade social da organização

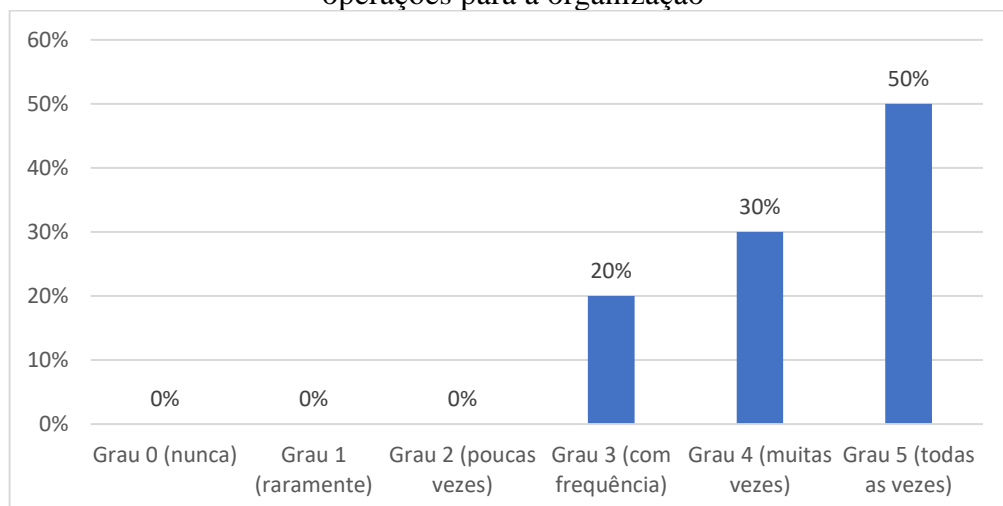


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 61 percebe-se que a organização assegura que práticas de gestão estabelecidas reflita e abordem a responsabilidade social da organização.

A figura 62 apresenta as respostas relacionadas se a organização leva em conta a responsabilidade social na condução das operações.

Figura 62 - A organização leva em conta a responsabilidade social na condução das operações para a organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 62 percebe-se que a organização leva em conta a responsabilidade social na condução das operações para a organização.

Os resultados relacionados a acessibilidade e equidade são apresentados da figura 63 a figura 66. Organizações educacionais precisam assegurar que o maior número possível de pessoas possa ter acesso aos seus produtos e serviços educacionais, sujeito a restrições e recursos. Precisam assegurar que todos os alunos possam usar e se beneficiar desses produtos e serviços de maneira equitativa.

O atendimento aos alunos leva em consideração o auxílio aos estudantes a vencer as dificuldades encontradas não só no processo de ambientação, mas também na aprendizagem, na adaptação ao curso e às atividades de ensino, iniciação científica e extensão.

Destaca-se que são ações que intencionam desenvolver mecanismos capazes de dar condições socioeconômicas aos estudantes para que esses permaneçam na Instituição. O atendimento aos discentes abrange os espaços destinados para atendê-los no desenvolvimento de suas atividades de ensino, iniciação científica e extensão, promovendo condições de integração social, recreação e lazer entre outras.

A partir de suas políticas estabelecidas, a instituição possui apoio psicopedagógico ao aluno, estabelecido na coordenação pedagógica, orientando o aluno quanto as suas dificuldades acadêmicas relativas a sua vida escolar e aprendizagem.

O atendimento é individual e agendado, é montado uma pasta para cada aluno, constando as dificuldades e orientações dos mesmos, para o acompanhamento e análise de melhoria. Os alunos podem procurar o apoio psicopedagógico espontaneamente ou por indicação de professores ou coordenação.

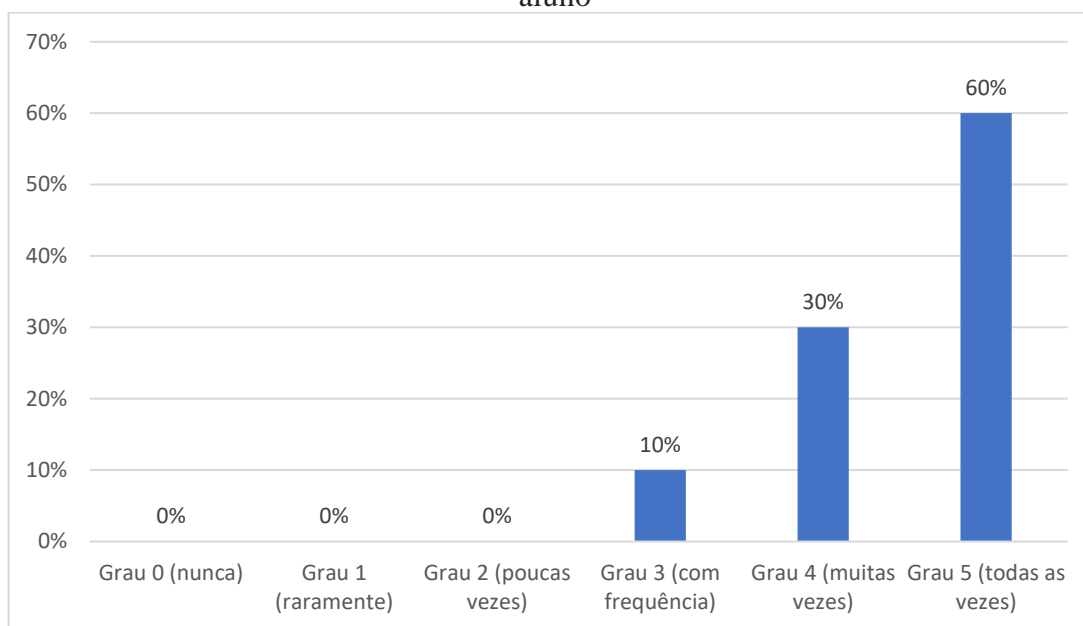
Muitas vezes, um esclarecimento sobre como montar horários de estudo, ou como estudar melhor através de técnicas de aprendizagem já solucionam os casos propiciando uma melhoria significativa no rendimento dos alunos assistidos.

O núcleo de apoio ao aluno atua no ensino desenvolvendo programas com estudantes, professores e coordenadores, visando à dinâmica do processo ensino-aprendizagem, à formação global e a realização profissional e pessoal do estudante, facilitando desta forma a integração à vida universitária e social.

Alguns dos principais benefícios potenciais da acessibilidade e equidade são: aumento na satisfação dos alunos com necessidades especiais, reforço da capacidade em satisfazer os requisitos de outros beneficiários, uma população diversificada de alunos que melhora a inovação e a aprendizagem.

A figura 63 apresenta as respostas relacionadas se a organização introduz aprendizagem e ensino-aprendizagem centrados no aluno.

Figura 63 - A organização introduz aprendizagem e ensino-aprendizagem centrados no aluno

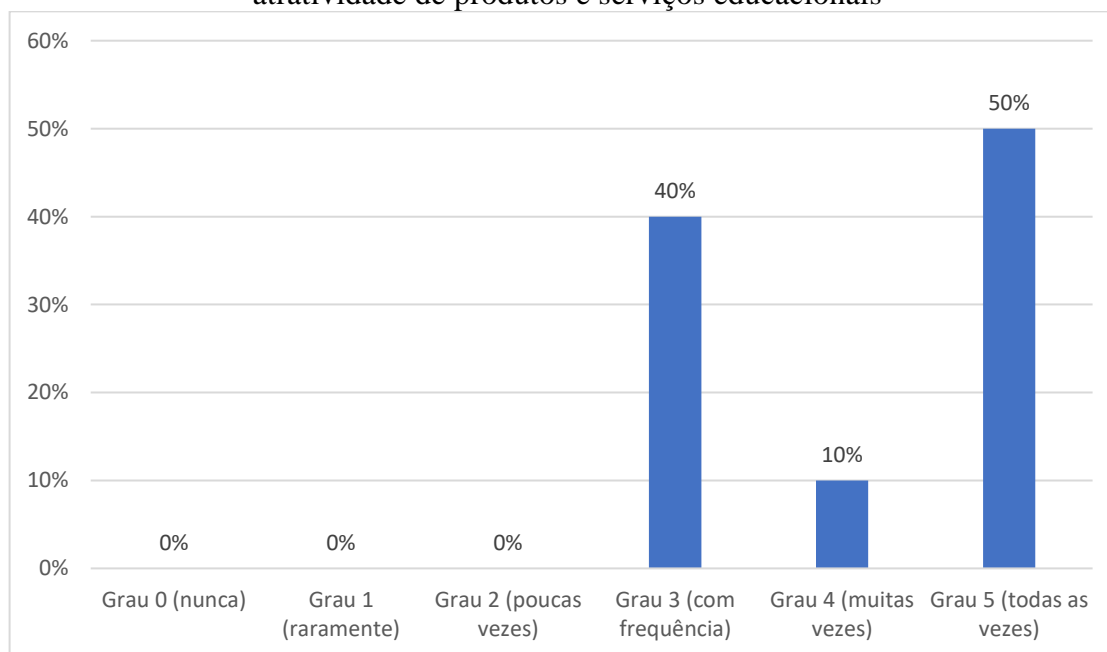


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 63 percebe-se que a organização introduz aprendizagem e ensino-aprendizagem centrados no aluno.

A figura 64 apresenta as respostas relacionadas se a organização trabalha com organizações comunitárias para melhorar a atratividade de produtos e serviços educacionais.

Figura 64 - A organização trabalha com organizações comunitárias para melhorar a atratividade de produtos e serviços educacionais

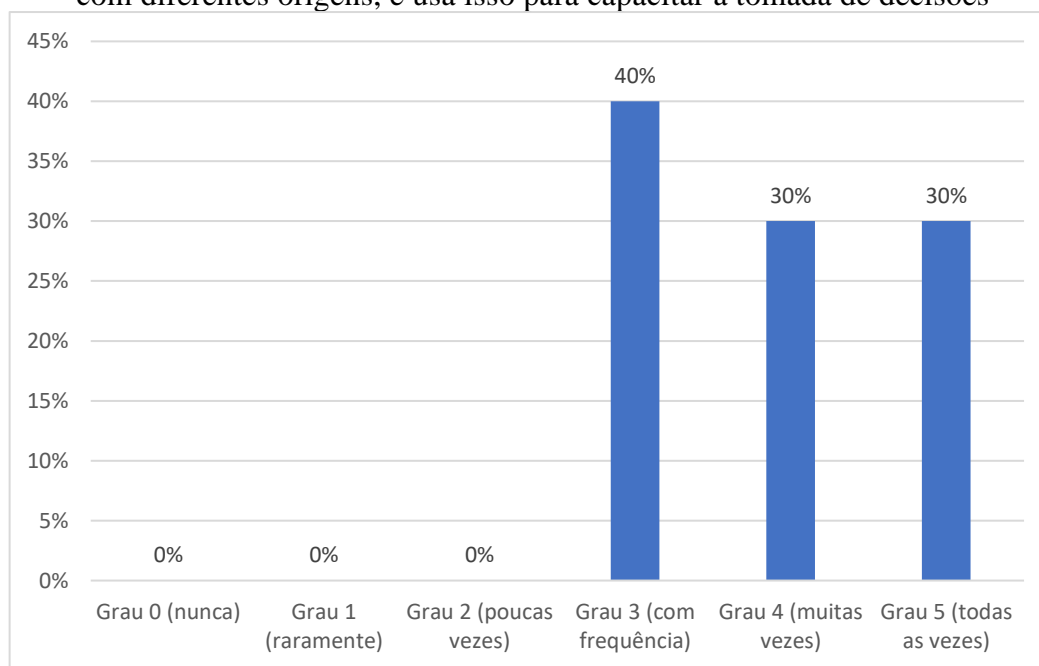


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 64 percebe-se que a organização trabalha com organizações comunitárias para melhorar a atratividade de produtos e serviços educacionais.

A figura 65 apresenta as respostas relacionadas se a organização coleta dados sobre acesso, participação e conclusão de alunos com diferentes origens, e usa isso para capacitar a tomada de decisões.

Figura 65 - A organização coleta dados sobre acesso, participação e conclusão de alunos com diferentes origens, e usa isso para capacitar a tomada de decisões

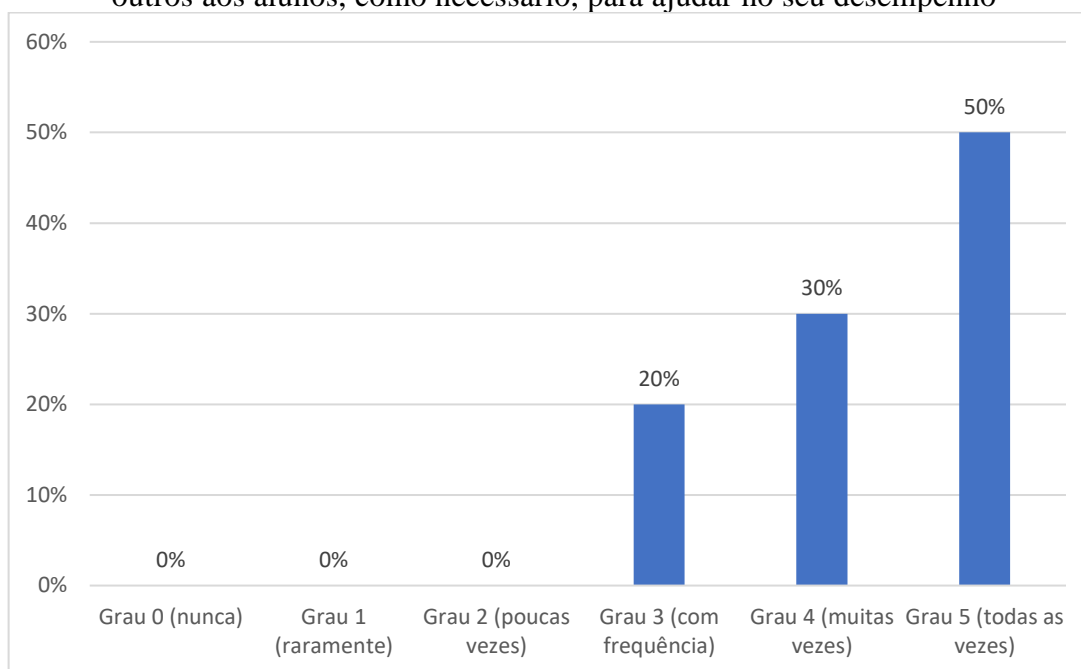


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 65 percebe-se que a organização coleta dados sobre acesso, participação e conclusão de alunos com diferentes origens, e usa isso para capacitar a tomada de decisões.

A figura 66 apresenta as respostas relacionadas se a organização prover apoio cultural, linguístico, psicológico, educacional e outros aos alunos, como necessário, para ajudar no seu desempenho.

Figura 66 - A organização prover apoio cultural, linguístico, psicológico, educacional e outros aos alunos, como necessário, para ajudar no seu desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor.

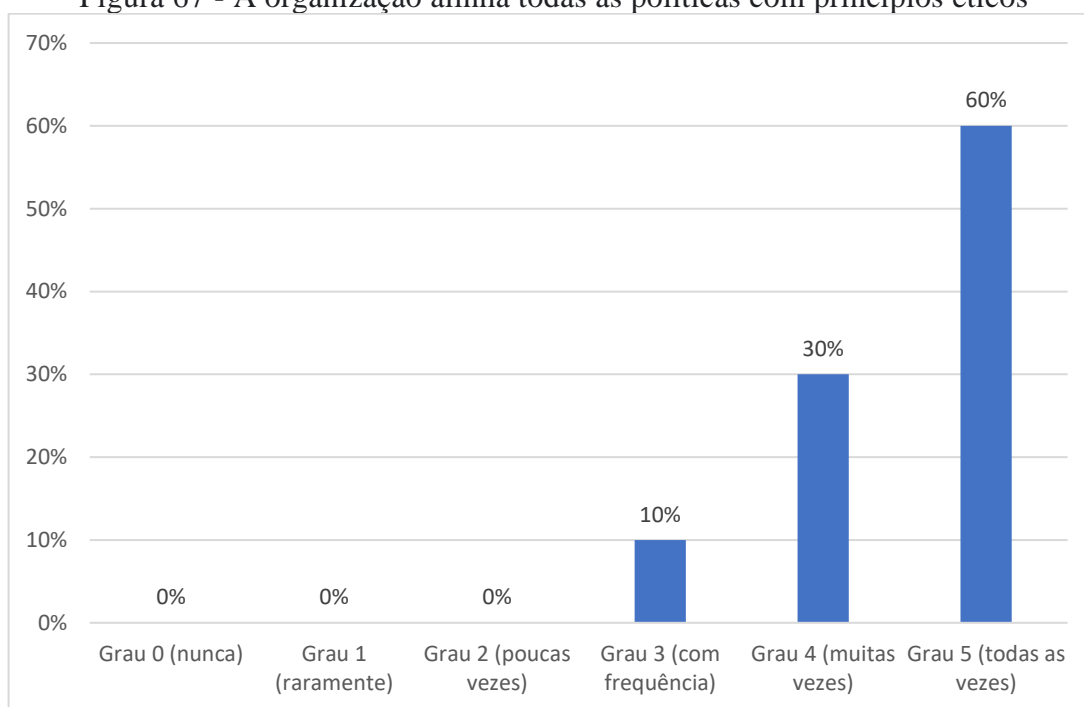
Com base nos resultados apresentados na figura 66 percebe-se que a organização prover apoio cultural, linguístico, psicológico, educacional e outros aos alunos, como necessário, para ajudar no seu desempenho.

Os resultados relacionados a conduta ética na educação são apresentados da figura 67 a figura 71. Para o sucesso sustentado, as organizações precisam projetar uma imagem de integridade ao lidar com todas as partes interessadas. Convém que os empregados da organização se mantenham nos mais altos padrões de profissionalismo em todas as suas relações.

A integração entre ensino, iniciação científica/pesquisa e extensão tem a finalidade de promover a qualidade acadêmica e profissional, alicerçada em princípios éticos.

A figura 67 apresenta as respostas relacionadas se a organização alinha todas as políticas com princípios éticos.

Figura 67 - A organização alinha todas as políticas com princípios éticos

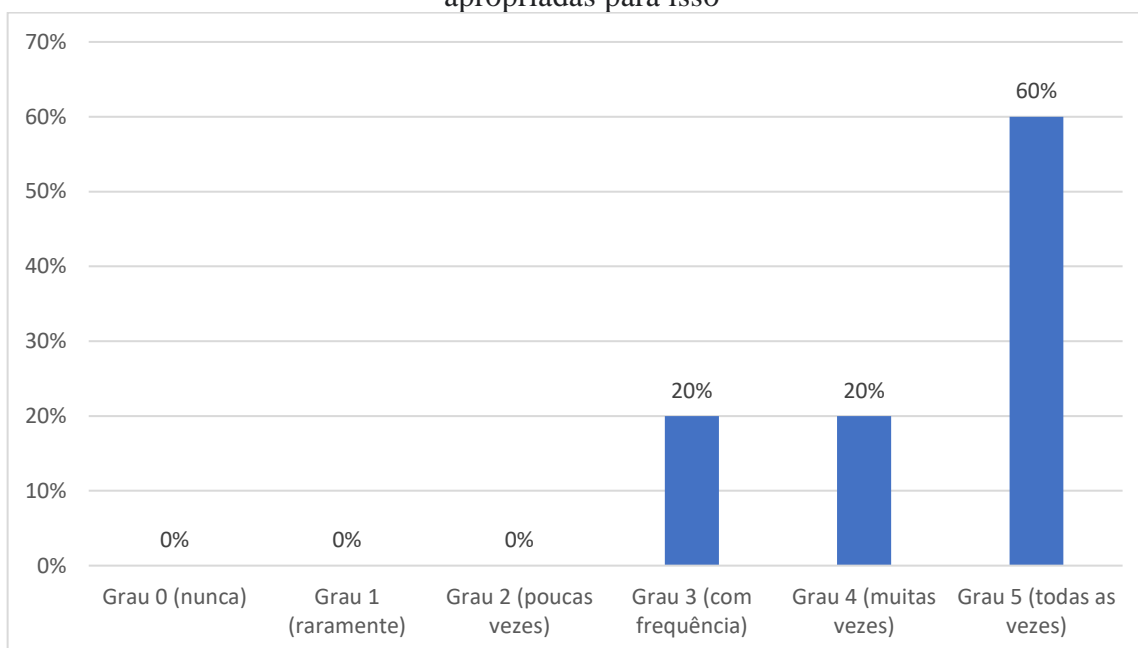


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 67 percebe-se que a organização alinha todas as políticas com princípios éticos.

A figura 68 apresenta as respostas relacionadas se a organização segue diretrizes éticas para pesquisa e implementa estruturas apropriadas para isso.

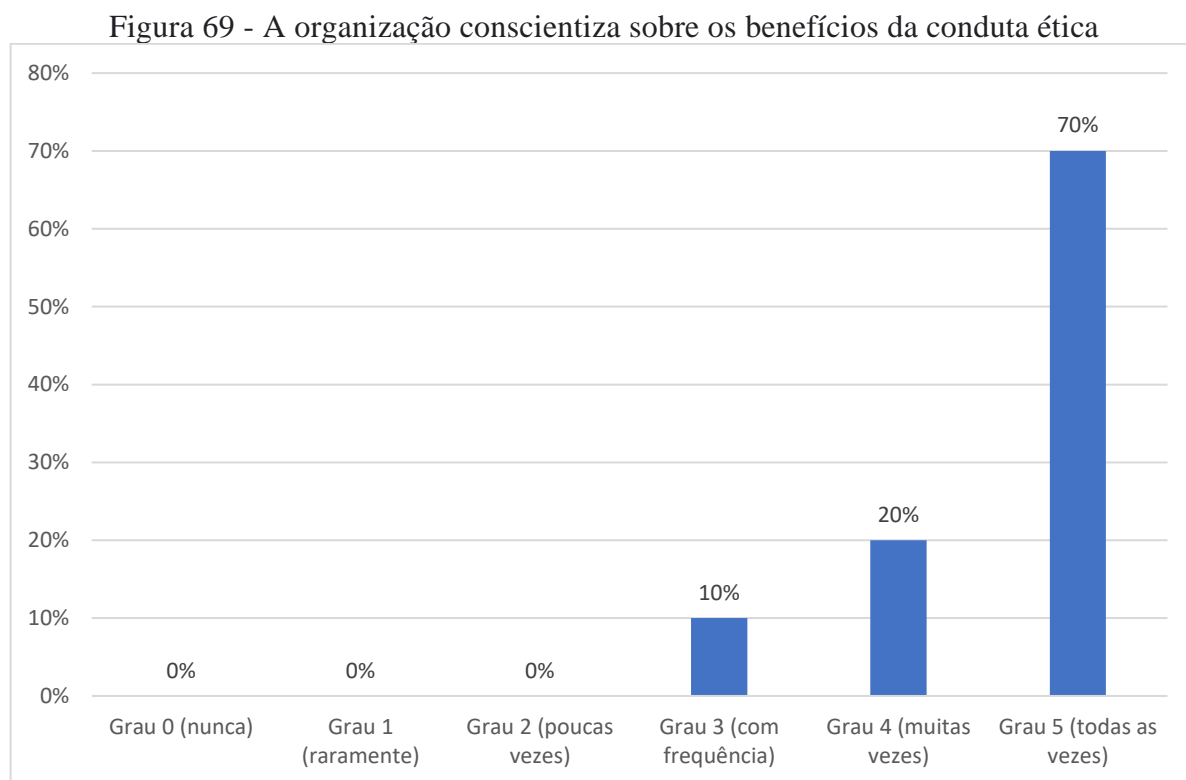
Figura 68 - A organização segue diretrizes éticas para pesquisa e implementa estruturas apropriadas para isso



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 68 percebe-se que a organização segue diretrizes éticas para pesquisa e implementa estruturas apropriadas para isso.

A figura 69 apresenta as respostas relacionadas se a organização conscientiza sobre os benefícios da conduta ética.

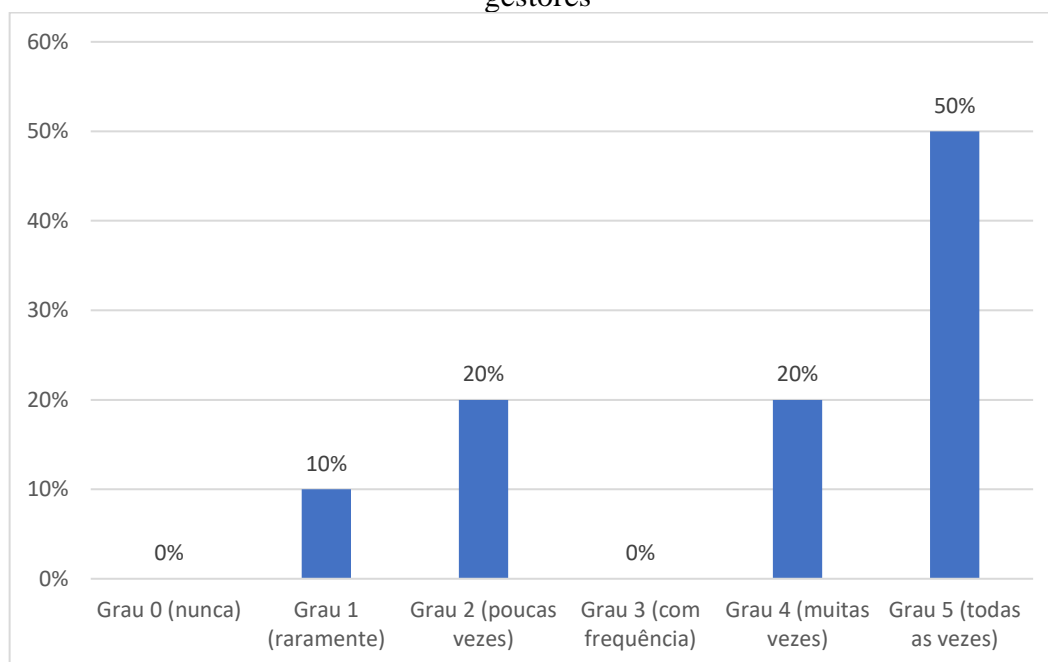


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 69 percebe-se que a organização conscientiza sobre os benefícios da conduta ética.

A figura 70 apresenta as respostas relacionadas se a organização incentiva os empregados a denunciarem condutas antiéticas aos gestores.

Figura 70 - A organização incentiva os empregados a denunciarem condutas antiéticas aos gestores

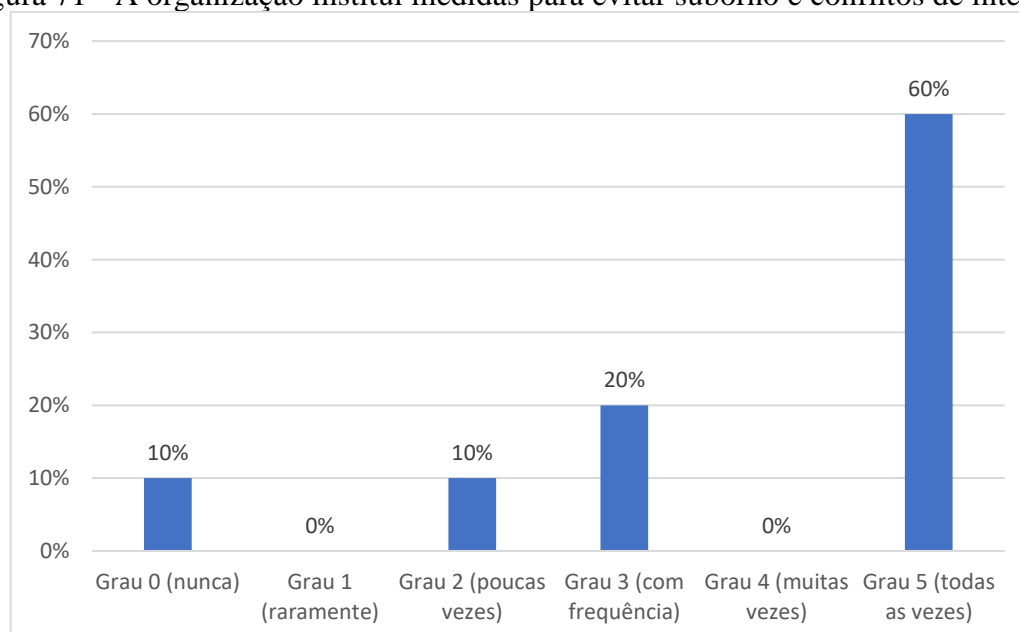


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 70 constata-se que a instituição deve incentivar os empregados a denunciarem condutas antiéticas aos gestores, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso acontece raramente e outros 20% que acontece poucas vezes.

A figura 71 apresenta as respostas relacionadas se a organização institui medidas para evitar suborno e conflitos de interesse.

Figura 71 - A organização institui medidas para evitar suborno e conflitos de interesse



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 71 constata-se que a instituição deve instituir medidas para evitar suborno e conflitos de interesse, com o intuito de buscar a conscientização e comprometimento dos colaboradores e gestores com ética, uma vez que 10% dos respondentes afirmaram que isso nunca acontece e outros 10% que acontece poucas vezes.

Tem-se a seguir os principais benefícios da conduta ética na educação: reduzir perdas decorrentes de atividade corrupta; reforçar a imagem da organização; melhorar a motivação e moral dos empregados; reforçar as relações com todas as partes interessadas; assegurar a integridade do processo de pessoas e resultados.

Kaptein (2008) relata algumas virtudes que, através de uma cultura organizacional, estimulam os funcionários a agirem eticamente. As virtudes organizacionais são:

- Clareza: as medidas éticas devem ser claras e compreensíveis entre todos os colaboradores e gestores;
- Congruência da gestão/alta administração: a alta administração deve atuar de acordo com as expectativas éticas;
- Congruência dos gestores: a conduta dos gestores deve estar de acordo com as expectativas éticas;
- Viabilidade e suporte: a organização deve disponibilizar recursos, materiais e autonomia para os colaboradores e gestores;
- Transparência: as condutas éticas e antiéticas devem ser visíveis e propagadas entre os colaboradores e gestores;
- Discussão: as questões éticas devem ser debatidas e discutidas entre colaboradores, gestores e alta gestão;
- Sanção: são punições com relação a comportamentos antiéticos.

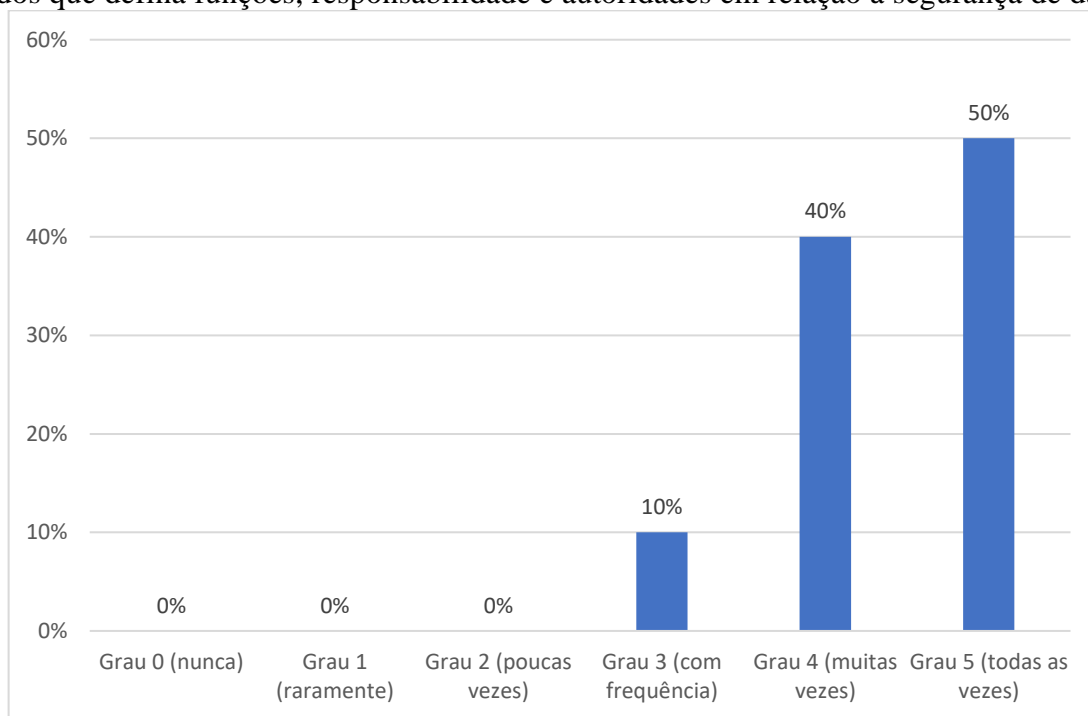
Os resultados relacionados à segurança e proteção de dados são apresentados da figura 72 a figura 75.

Faz-se necessário a confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados, identificando ameaças e vulnerabilidades de suas atividades principais e definindo controles para prevenir e mitigar essas ameaças.

Alguns dos principais benefícios são: proteger informações documentadas contra exclusão ou modificação não autorizada, prevenir perdas devidas à necessidade de restabelecer dados excluídos, facilitar a recuperação de dados necessário e ganhar a confiança dos alunos.

A figura 72 apresenta as respostas relacionadas se a organização estabelece, implementa e mantém uma política de segurança de dados que defina funções, responsabilidade e autoridades em relação à segurança de dados.

Figura 72 - A organização estabelece, implementa e mantém uma política de segurança de dados que defina funções, responsabilidade e autoridades em relação à segurança de dados

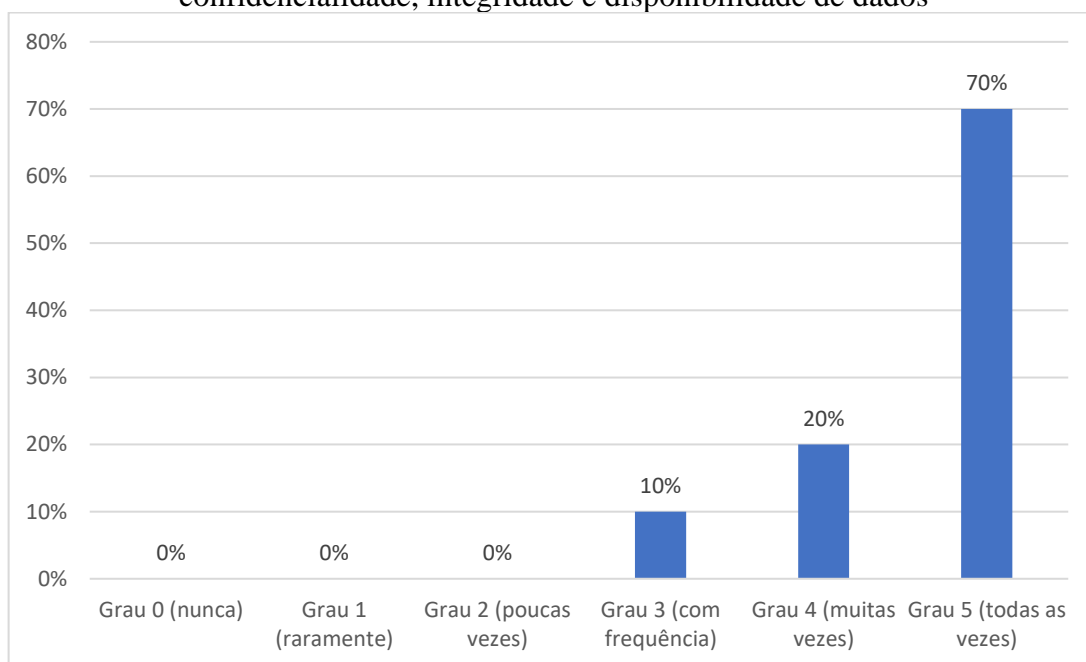


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 72 percebe-se que a organização estabelece, implementa e mantém uma política de segurança de dados que defina funções, responsabilidade e autoridades em relação à segurança de dados.

A figura 73 apresenta as respostas relacionadas se a organização estabelece, implementa e mantém regras relativas à confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados.

Figura 73 - A organização estabelece, implementa e mantém regras relativas à confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados

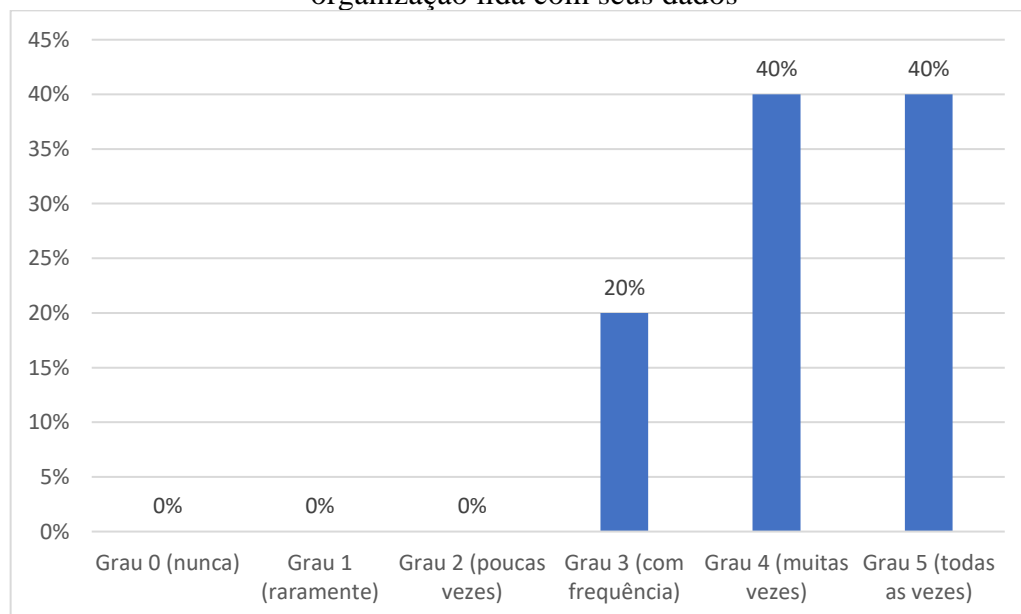


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 73 percebe-se que a organização estabelece, implementa e mantém regras relativas à confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados.

A figura 74 apresenta as respostas relacionadas se a organização publica políticas claras para as partes interessadas sobre como a organização lida com seus dados.

Figura 74 - A organização publica políticas claras para as partes interessadas sobre como a organização lida com seus dados

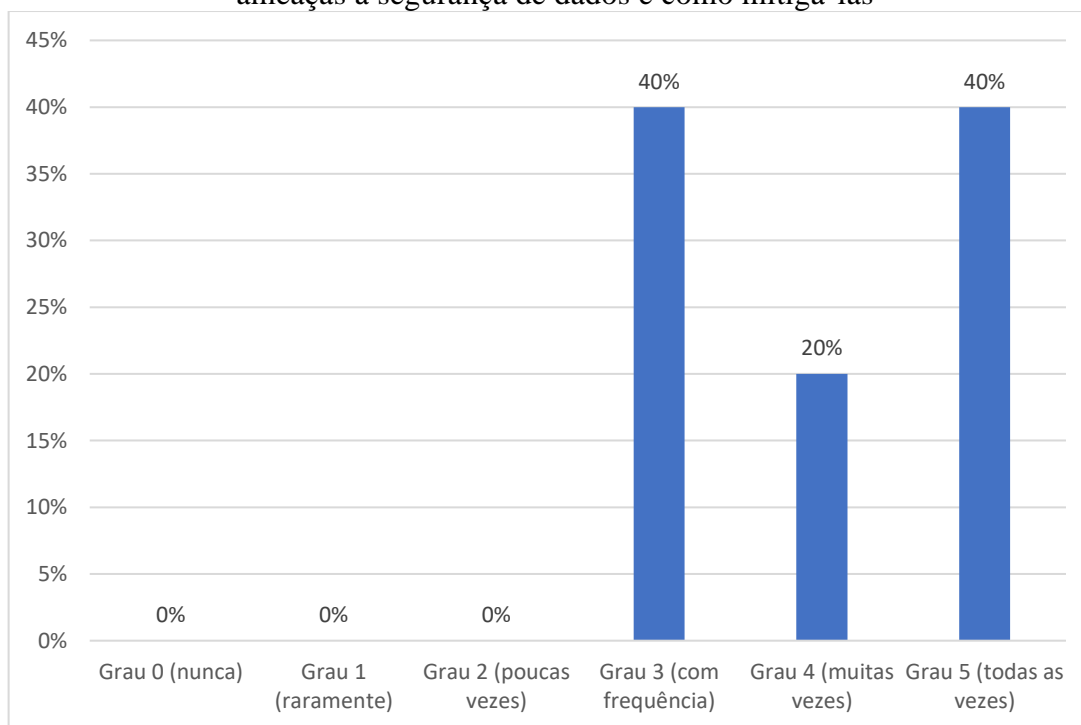


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 74 percebe-se que a organização publica políticas claras para as partes interessadas sobre como a organização lida com seus dados.

A figura 75 apresenta as respostas relacionadas se a organização educa os alunos, empregados e outras partes interessadas sobre como assegurar a privacidade e segurança dos dados, bem como sobre como evitar possíveis ameaças à segurança de dados e como mitigá-las.

Figura 75 - A organização educa os alunos, empregados e outras partes interessadas sobre como assegurar a privacidade e segurança dos dados, bem como sobre como evitar possíveis ameaças à segurança de dados e como mitigá-las



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 75 percebe-se que a organização educa os alunos, empregados e outras partes interessadas sobre como assegurar a privacidade e segurança dos dados, bem como sobre como evitar possíveis ameaças à segurança de dados e como mitigá-las.

Os resultados relacionados as considerações de saúde e segurança para as organizações educacionais são apresentadas da figura 76 a figura 78.

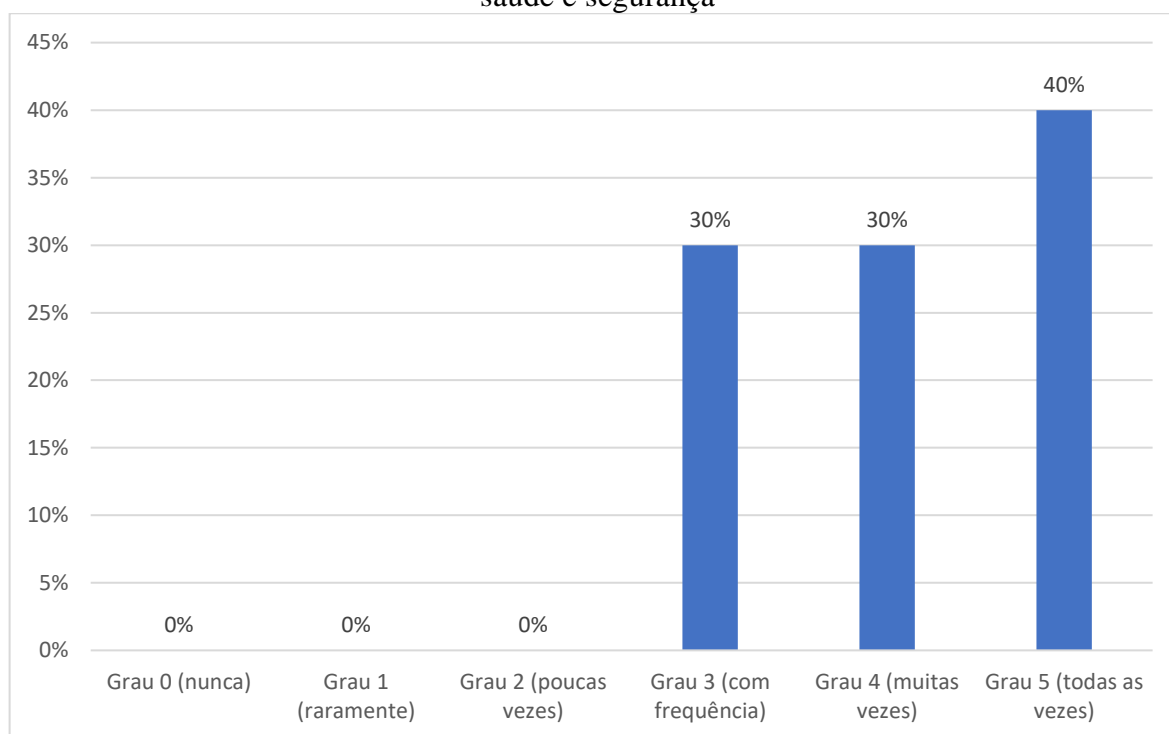
A questão da saúde e segurança é particularmente pertinente à medida que mais e mais organizações educacionais estão desenvolvendo parcerias com a indústria e o governo para

prover aprendizagem experimental, estágios, aprendizagem de serviço e experiências relacionadas ao trabalho.

As organizações educacionais também podem considerar como irão assegurar a saúde e a segurança do empregado da organização educacional, dos alunos e outros beneficiários durante atividades de ensino e aprendizagem.

A figura 76 apresenta as respostas relacionadas se a organização comunica e oferece oportunidade para que empregados, alunos e outros beneficiários exerçam seus direitos e assumam suas responsabilidades com relação à saúde e segurança.

Figura 76 - A organização comunica e oferece oportunidade para que empregados, alunos e outros beneficiários exerçam seus direitos e assumam suas responsabilidades com relação à saúde e segurança

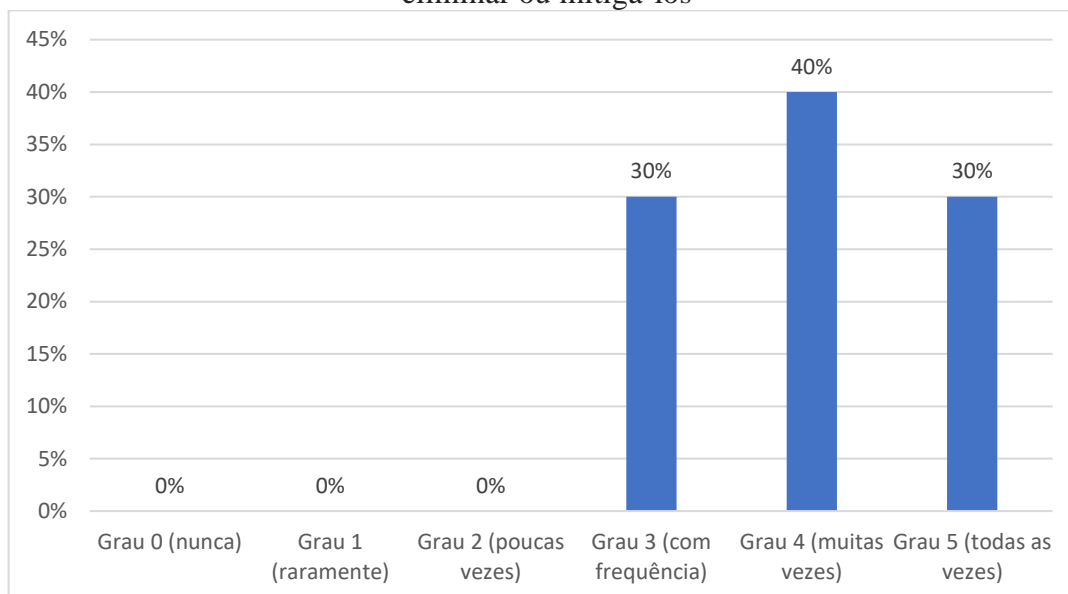


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 76 percebe-se que a organização comunica e oferece oportunidade para que empregados, alunos e outros beneficiários exerçam seus direitos e assumam suas responsabilidades com relação à saúde e segurança.

A figura 77 apresenta as respostas relacionadas se a organização adota métodos e técnicas de trabalho, aprendizagem e ensino seguras que considerem os perigos e os riscos, estabelecendo medidas de prevenção para eliminar ou mitigá-los.

Figura 77 - A organização adota métodos e técnicas de trabalho, aprendizagem e ensino seguros que considerem os perigos e os riscos, estabelecendo medidas de prevenção para eliminar ou mitigá-los

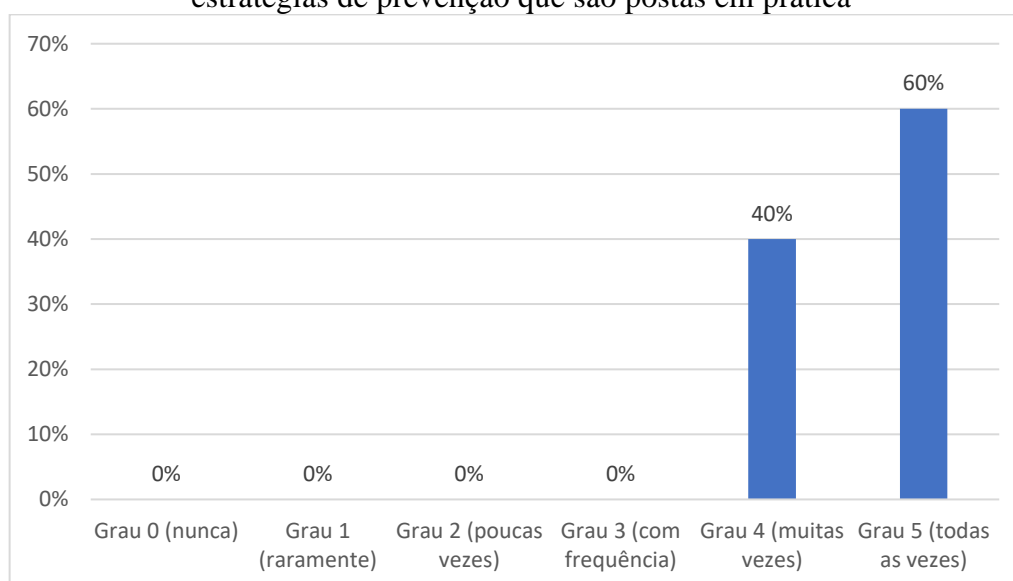


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 77 percebe-se que a organização adota métodos e técnicas de trabalho, aprendizagem e ensino seguros que considerem os perigos e os riscos, estabelecendo medidas de prevenção para eliminar ou mitigá-los.

A figura 78 apresenta as respostas relacionadas se a organização incentiva a participação das partes interessadas nas várias estratégias de prevenção que são postas em prática.

Figura 78 - A organização incentiva a participação das partes interessadas nas várias estratégias de prevenção que são postas em prática



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados na figura 78 percebe-se que a organização incentiva a participação das partes interessadas nas várias estratégias de prevenção que são postas em prática.

7 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO

Foi mostrado anteriormente a proporção de respostas que cada alternativa recebeu. A seguir tem-se quadros resumos com as perguntas de cada princípio de gestão contendo as amplitudes e medianas das respostas obtidas na escala utilizada.

A amplitude e a mediana foram usadas para a priorização das ações a serem executadas na implantação do SGOE. A mediana de 4 ou 5 significa que o critério é atendido e que uma mediana de 1,2 ou 3 significa que o critério não é atendido. Amplitudes com valores maiores ou igual a três, sugerem o desenvolvimento de ações, pois compreendem nas respostas opções como nunca, raramente e poucas vezes.

O quadro 3 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Foco nos alunos e outros beneficiários.

Quadro 3 - Foco nos alunos e outros beneficiários

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
1	A organização entende as necessidades e expectativas atuais e futuras dos alunos e outros beneficiários.	2	4,5
2	A organização conecta os objetivos da organização com as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários.	2	4
3*	A organização comunica as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários a toda a organização.	3	3
4	A organização planeja, projeta, desenvolve e apoia produtos e serviços educacionais para atender às necessidades e expectativas dos alunos e de outros beneficiários.	2	5
5*	A organização mede e monitora a satisfação do aluno e de outros beneficiários e toma as medidas apropriadas.	3	4
6*	A organização gerencia ativamente as relações com os beneficiários para alcançar o sucesso sustentado.	4	4
7	A organização oferece cursos em diversas modalidades, como em tempo integral, tempo parcial e por meio de e-learning (Ensino à Distância-EAD).	2	5
8	A organização cria uma política curricular organizacional que enfatiza a aprendizagem ativa.	2	4,5
9	A organização cria espaços colaborativos em instalações.	1	5
10	A organização cria uma estrutura para experimentar e implementar novas técnicas curriculares.	2	4,5

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 3 as respostas para as questões 1, 2, 4, 7, 8, 9 e 10 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

Verifica-se a necessidade de desenvolver ações para a questão 3, pois as respostas obtidas não atendem aos requisitos do sistema.

Nas questões 5 e 6 a mediana foi satisfatória, porém os valores das amplitudes foram maiores ou iguais a 3, o que sinaliza a necessidade do desenvolvimento de ações.

A Alta Direção deve ser diretamente responsável por assegurar que:

- as necessidades e expectativas dos alunos e de outros beneficiários sejam determinadas, compreendidas e coerentemente atendidas, conforme evidenciado pelo monitoramento de sua satisfação e progresso educacional;
- os riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a capacidade de aumentar a satisfação do aluno e de outros beneficiários sejam determinados e abordados.

A organização deve determinar e prover os recursos necessários para assegurar resultados válidos e confiáveis quando o monitoramento ou a medição for usada para verificar a conformidade dos produtos e serviços com os requisitos.

O quadro 4 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Liderança visionária.

Quadro 4 - Liderança visionária

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
11	A organização comunica a missão, visão, estratégia, políticas e processos da organização para toda a organização.	2	4,5
12	A organização cria e mantém valores compartilhados, imparcialidade e modelos éticos para o comportamento em todos os níveis da organização.	2	4,5
13	A organização estabelece uma cultura de confiança e integridade	2	4,5
14	A organização incentiva um compromisso para a qualidade em toda a organização.	2	5
15	A organização assegura que os líderes em todos os níveis sejam exemplos positivos para as pessoas na organização.	2	5
16	A organização prover às pessoas os recursos, treinamento e autoridade necessários para atuar com responsabilização por prestar contas.	2	5

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 4 as respostas para as questões 11, 12, 13, 14, 15 e 16 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

O quadro 5 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Engajamento das pessoas.

Quadro 5 - Engajamento das pessoas

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
17*	A organização promove a colaboração em toda a organização.	3	5
18*	A organização facilita a discussão aberta e o compartilhamento de conhecimentos e experiências.	4	4
19*	A organização empodera as pessoas para determinar restrições ao desempenho e para tomar iniciativas sem medo.	4	3,5
20*	A organização reconhece e aceita a contribuição, aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas	5	4,5
21*	A organização aloca recursos para que as pessoas aprendam, melhorem e se mantenham atualizadas.	5	4,5
22	A organização permite a autoavaliação do desempenho em relação aos objetivos pessoais.	2	4
23	A organização realiza pesquisas para avaliar a satisfação das pessoas, comunica os resultados e toma medidas apropriadas.	2	4

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 5 as respostas para as questões 22 e 23 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

Verifica-se a necessidade de desenvolver ações para a questão 19, pois as respostas obtidas não atendem aos requisitos do sistema.

Nas questões 17, 18, 20 e 21 a mediana foi satisfatória, porém os valores das amplitudes foram maiores ou iguais a 3, o que sinaliza a necessidade do desenvolvimento de ações.

A organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGOE, de forma a melhorar de forma sustentável:

- a) engajamento e satisfação do aluno, por meio de atividades que melhore a aprendizagem e promovam a obtenção de resultados de aprendizagem;
- b) engajamento e satisfação dos empregados, por meio de atividades para melhorar competências dos empregados para facilitar o aprendizado;
- c) satisfação de outros beneficiários, por meio de atividades que contribuam para os benefícios sociais de aprendizagem.

A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços. Deve também incentivar o intercâmbio de conhecimentos entre todos os educadores e empregados e prover recursos de aprendizagem e disponibilizá-los onde e quando necessário.

Os recursos de aprendizagem devem: refletir as necessidades e requisitos dos alunos, outros beneficiários e educadores; ser analisados criticamente em intervalos planejados, para assegurar que estejam atualizados; ser catalogados e referenciados.

O quadro 6 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Abordagem de processo.

Quadro 6 - Abordagem de processo

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
24	A organização define objetivos do sistema e processos necessários para alcançá-los	2	4
25	A organização estabelece autoridade, responsabilidade, e responsabilização por prestar contas pela gestão de processos	2	4
26	A organização compreende a capacidade da organização e determina as limitações de recursos antes da ação	2	4
27	A organização gerencia processos e suas inter-relações como um sistema para alcançar os objetivos da qualidade da organização eficaz e eficientemente	2	4
28	A organização assegura que a informação necessária esteja disponível para operar e melhorar os processos e para monitorar, analisar e avaliar o desempenho do sistema geral	2	4

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 6 as respostas para as questões 24, 25, 26, 27 e 28 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

O quadro 7 apresenta análise das respostas relacionadas ao Princípio de melhorias.

Quadro 7 - Princípio de melhorias

continua...

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
29	A organização promove o estabelecimento de objetivos de melhoria em todos os níveis da organização seguida prevenções	2	4
30	A organização educa e treina as pessoas em todos os níveis sobre como aplicar ferramentas básicas e metodologias para alcançar os objetivos de melhoria	2	4
31	A organização assegura que as pessoas sejam competentes para promover e concluir com sucesso projetos de melhoria	2	5
32	A organização desenvolve e desdobra processos para implementar projetos de melhorias em toda a organização	2	4,5
33*	A organização acompanha, analisa criticamente e audita o planejamento, a execução, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria	4	3,5
34*	A organização reconhece e aceita melhorias	5	4
35*	Ao ocorrer uma não conformidade, a organização reage a não conformidade, tomando ações para controlá-la ou corrigi-la	3	3,5
36*	Ao ocorrer uma não conformidade, a organização avalia a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar	3	3,5

37	Ao ocorrer uma não conformidade, a organização implementa qualquer ação necessária	2	4
38*	Ao ocorrer uma não conformidade, a organização analisa criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada	4	4

Fonte: Produção do próprio autor.

conclusão.

Conforme mostra o quadro 7 as respostas para as questões 29, 30, 31, 32 e 37 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

Verifica-se a necessidade de desenvolver ações para a questões 33, 35 e 36 pois as respostas obtidas não atendem aos requisitos do sistema, apresentando elevadas amplitudes e baixas medianas.

Nas questões 34 e 38 as medianas foram satisfatórias, porém os valores das amplitudes foram maiores que 3, o que também sinaliza a necessidade do desenvolvimento de ações.

O quadro 8 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Decisões baseadas em evidências.

Quadro 8 - Decisões baseadas em evidências

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
39	A organização determina, mede e monitora os principais indicadores para demonstrar o desempenho da organização	2	4
40*	A organização disponibiliza todos os dados necessários para as pessoas pertinentes	5	3,5
41	A organização assegura que os dados, informações e os recursos de aprendizagem sejam suficientemente precisos, confiáveis e seguros	2	4,5
42	A organização analisa e avalia dados e informações usando métodos adequados	2	4
43	A organização assegura que as pessoas sejam competentes para analisar e avaliar os dados, conforme necessário	2	4
44	A organização toma decisões e executa ações baseadas em evidências, equilibradas com experiência e intuição	2	4,5

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 8 as respostas para as questões 39, 41, 42, 43 e 44 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

Verifica-se a necessidade de desenvolver ações para a questão 40, pois as respostas obtidas não atendem aos requisitos do sistema, apresentando elevada amplitude e baixa mediana.

O quadro 9 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Foco na gestão de relacionamento.

Quadro 9 - Foco na gestão de relacionamento

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
45	A organização determina as partes interessadas pertinentes (rede de provedores e parceiros) e sua relação com a organização.	2	4
46	A organização determina e prioriza relacionamento com partes interessadas que necessitem ser gerenciados.	2	4
47*	A organização coleta e compartilha informações, conhecimento e recursos com as partes interessadas pertinentes	4	3,5
48*	A organização mede o desempenho e prover feedback sobre o desempenho para as partes interessadas, como apropriado, para aumentar as iniciativas de melhoria.	3	3
49*	A organização estabelece o desenvolvimento colaborativo e atividades de melhoria com provedores, parceiros e outras partes interessadas	4	4
50*	A organização incentiva e reconhece melhorias e conquistas de provedores e parceiros	4	3,5

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 9 as respostas para as questões 45 e 46 apresentaram baixas amplitudes, com valores iguais a 2, e medianas iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

Verifica-se a necessidade de desenvolver ações para as questões 47, 48 e 50 pois as respostas obtidas não atendem aos requisitos do sistema, apresentando elevadas amplitudes e baixas medianas.

Na questão 49 a mediana foi satisfatória, porém o valor da amplitude foi 4, o que também sinaliza a necessidade do desenvolvimento de ações.

A organização deve estabelecer e implementar métodos para avaliar o desempenho dos empregados e tomar ações para apoiar e assegurar o desenvolvimento contínuo da competência pertinentes dos empregados.

O quadro 10 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Responsabilidade social.

Quadro 10 - Responsabilidade social

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
51	A organização conscientiza e constrói competência para responsabilidade social.	2	4,5
52	A organização inclui na estratégia uma referência à maneira pela qual ela pretende aplicar a responsabilidade social.	2	4,5
53	A organização assegura que práticas de gestão estabelecidas reflita e abordem a responsabilidade social da organização.	2	4,5
54	A organização leva em conta a responsabilidade social na condução das operações para a organização.	2	4,5

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 10 as respostas para as questões 51, 52, 53 e 54 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

O quadro 11 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Acessibilidade e equidade.

Quadro 11 - Acessibilidade e equidade

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
55	A organização introduz aprendizagem e ensino-aprendizagem centrados no aluno	2	5
56	A organização trabalha com organizações comunitárias para melhorar a atratividade de produtos e serviços educacionais	2	4,5
57	A organização coleta dados sobre acesso, participação e conclusão de alunos com diferentes origens, e usa isso para capacitar a tomada de decisões	2	4
58	A organização prover apoio cultural, linguístico, psicológico, educacional e outros aos alunos, como necessário, para ajudar no seu desempenho	2	4,5

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 11 as respostas para as questões 55, 56, 57 e 58 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

O quadro 12 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Conduta ética na educação.

Quadro 12 - Conduta ética na educação

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
59	A organização alinha todas as políticas com princípios éticos.	2	5
60	A organização segue diretrizes éticas para pesquisa e implementa estruturas apropriadas para isso.	2	5
61	A organização conscientiza sobre os benefícios da conduta ética	2	5
62*	A organização incentiva os empregados a denunciarem condutas antiéticas aos gestores.	4	4,5
63*	A organização institui medidas para evitar suborno e conflitos de interesse.	5	5

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 12 as respostas para as questões 59, 60 e 61 apresentaram baixas amplitudes, com valores iguais a 2, e medianas iguais a 5. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

Nas questões 62 e 63 as medianas foram satisfatórias, porém os valores das amplitudes foram maiores ou iguais a 4, o que também sinaliza a necessidade do desenvolvimento de ações.

O quadro 13 apresenta análise das respostas relacionadas ao princípio de gestão Segurança e proteção de dados.

Quadro 13 - Segurança e proteção de dados

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
64	A organização estabelece, implementa e mantém uma política de segurança de dados que defina funções, responsabilidade e autoridades em relação à segurança de dados	2	4,5
65	A organização estabelece, implementa e mantém regras relativas à confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados	2	5
66	A organização publica políticas claras para as partes interessadas sobre como a organização lida com seus dados	2	4
67	A organização educa os alunos, empregados e outras partes interessadas sobre como assegurar a privacidade e segurança dos dados, bem como sobre como evitar possíveis ameaças à segurança de dados e como mitigá-las	2	4

Fonte: Produção do próprio autor.

Conforme mostra o quadro 13 as respostas para as questões 64, 65, 66 e 67 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

O quadro 14 apresenta análise das respostas relacionadas as Considerações de saúde e segurança.

Quadro 14 - Considerações de saúde e segurança

Questão	Pergunta	Amplitude	Mediana
68	A organização comunica e oferece oportunidade para que empregados, alunos e outros beneficiários exerçam seus direitos e assumam suas responsabilidades com relação à saúde e segurança	2	4
69	A organização adota métodos e técnicas de trabalho, aprendizagem e ensino seguras que considerem os perigos e os riscos, estabelecendo medidas de prevenção para eliminar ou mitigá-los	2	4
70	A organização incentiva a participação das partes interessadas nas várias estratégias de prevenção que são postas em prática	1	5

Fonte: Produção do próprio autor.

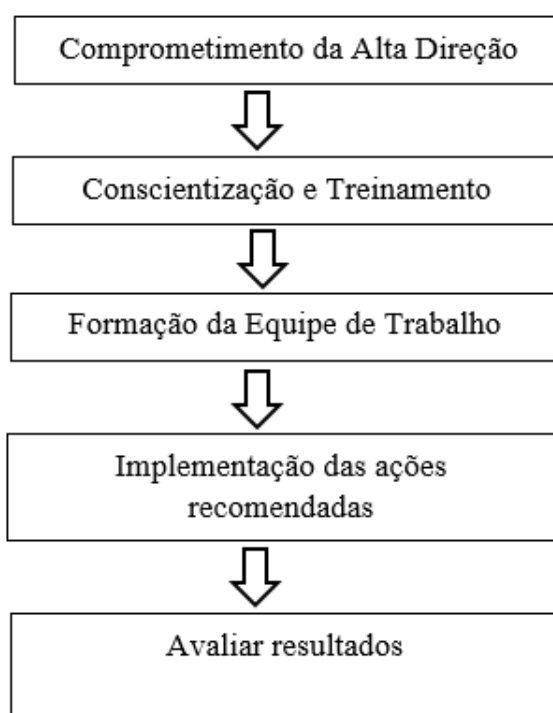
Conforme mostra o quadro 14 as respostas para as questões 68, 69 e 70 apresentaram baixas amplitudes, com valores menores que 3, e medianas maiores ou iguais a 4. Portanto, não será preciso desenvolver ações para essas questões, uma vez que os requisitos do sistema já estão sendo atendidos.

8 SINTESE DA PROPOSTA

Com base na coleta de dados realizada foi preparada uma proposta para as atividades de implantação do SGQ normalizado na organização estudada.

A figura 79 apresenta o roteiro proposto com as atividades a serem desenvolvidas durante a implantação do sistema de gestão da qualidade normalizado.

Figura 79 - Roteiro para implantação do sistema de gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

1) Comprometimento da Alta Direção.

Faz-se necessário que a administração da instituição esteja convencida e comprometida com o todo o processo de implementação. A Alta Direção também deve manter o foco e considerar o SGQE como parte integrante no processo de melhoria contínua.

Segundo a norma ABNT NBR ISO 21001 a Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento em relação ao SGQE:

- assegurando que a política e os objetivos da organização educacional sejam estabelecidos e compatíveis com o contexto e a direção estratégica da organização;
- assegurando a integração dos requisitos do SGQE nos processos de negócios da organização;

- engajando, dirigindo e apoiando pessoas a contribuir para a eficácia do SGOE;
- apoiando outros papéis pertinentes da gestão a demonstrar como sua liderança se aplica às suas áreas sob sua responsabilidade.

2) Conscientização e Treinamento.

A conscientização e capacitação de todos os envolvidos no processo é de grande relevância. É necessário que os fundamentos do SGOE sejam apresentados em todos os níveis hierárquicos, com o intuito de mostrar os benefícios que uma certificação trará para a instituição, minimizando a resistência na implementação do sistema. Recomenda-se a realização de capacitações para direção, docentes, colaboradores e alunos.

3) Formação da Equipe de Trabalho.

É importante que a direção da organização defina a equipe de trabalho e quem irá assumir a coordenação do projeto. Sugere-se que a equipe de trabalho seja constituída pelos professores que compõem o NDE, uma vez todos tem formação acadêmica na área do curso e estão contratados no regime de trabalho de tempo integral e com dedicação exclusiva.

Para assumir a coordenação do projeto sugere-se o coordenador do curso de engenharia de produção, uma vez que no cumprimento de seu papel como gestor, desempenha uma série de atividades (atendimento, planejamento, divulgação, acompanhamento e operação) que compreendem atenção aos docentes, discentes e familiares, e ainda visitantes interessados em conhecer o curso e a instituição, estabelecer parcerias e convênios, realizar eventos, dentre outros.

A coordenação deve relatar à direção o desempenho do sistema e qualquer necessidade de melhoria.

4) Implementação das ações recomendadas.

Através da análise e interpretação dos dados coletados, foi proposto um plano ação integrado, buscando viabilizar a implantação do sistema de gestão da qualidade normalizado. Essas ações recomendadas e responsáveis pelas atribuições estão dispostas no quadro 15.

Quadro 15 – Plano de ação

Ações Recomendadas	Responsável
Comunicar as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários a toda a organização.	Direção, Coordenação do Curso, NDE.
Empoderar as pessoas para determinar restrições ao desempenho e para tomar iniciativas sem medo.	Direção e Coordenação do Curso.
Acompanhar, analisar criticamente e auditar o planejamento, a execução, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria.	Direção, Coordenação do Curso, NDE.
Reagir a não conformidade, tomando ações para controlá-la ou corrigi-la.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Disponibilizar todos os dados necessários para as pessoas pertinentes.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Coletar e compartilhar informações, conhecimento e recursos com as partes interessadas pertinentes.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Medir o desempenho e prover feedback sobre o desempenho para as partes interessadas, como apropriado, para aumentar as iniciativas de melhoria.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Incentivar e reconhecer melhorias e conquistas de provedores e parceiros.	Direção e Coordenação do Curso.
Medir e monitorar a satisfação do aluno e de outros beneficiários e tomar as medidas apropriadas.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Gerenciar ativamente as relações com os beneficiários para alcançar o sucesso sustentado.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Promover a colaboração em toda a organização.	Direção e Coordenação do Curso.
Facilita a discussão aberta e o compartilhamento de conhecimentos e experiências.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Reconhecer e aceitar a contribuição, aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Alocar recursos para que as pessoas aprendam, melhorem e se mantenham atualizadas.	Direção.
Reconhecer e aceitar melhorias.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Analisar criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Estabelecer o desenvolvimento colaborativo e atividades de melhoria com provedores, parceiros e outras partes interessadas.	Direção, Coordenação do Curso e NDE.
Incentivar os empregados a denunciarem condutas antiéticas aos gestores.	Direção e Coordenação do Curso.
Instituir medidas para evitar suborno e conflitos de interesse.	Direção

Fonte: Produção do próprio autor.

5) Avaliar Resultados.

Sugere-se que após a implementação das ações recomendadas, a organização, de acordo com seus procedimentos e ferramentas, verifique e constate a eficácia dessas ações, avaliando dados e gerando relatórios.

Segundo a norma ABNT NBR ISO 21001 a organização deve analisar e avaliar dados e informações apropriadas provenientes de monitoramento e medição. Os resultados da análise devem ser usados para avaliar: a conformidade de produtos e serviços; o grau de satisfação do beneficiário e dos empregados; se o planejamento foi implementado efetivamente; a eficácia das ações tomadas para abordar riscos e oportunidades e a necessidade de melhorias no sistema de gestão.

A seguir tem-se algumas medidas e ferramentas para a avaliação em organizações educacionais.

- Medidas: taxa de abandono; satisfação do aluno; frequência ou taxa de engajamento dos alunos; satisfação de outros beneficiários; taxa de colocação em emprego em intervalos específicos após as graduações; nível geral de qualificação dos empregados; número de reclamações; taxa de aprovação de avaliação.
- Ferramentas: pesquisas de satisfação; esquemas de sugestões; sistema de reclamações; análise estatística de dados; autoavaliação; avaliação pelos pares; avaliação de impacto; análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Segundo a norma ABNT NBR ISO 21001 ao ocorrer uma não conformidade, a organização deve:

a) reagir à não conformidade, e como aplicável:

- 1) tomar ações para controlá-la e corrigi-la;
- 2) lidar com as consequências;

b) avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar:

- 1) analisando criticamente a não conformidade;
- 2) determinando as causas da não conformidade;
- 3) determinando se não conformidades similares existem, ou poderiam potencialmente ocorrer;

c) implementar qualquer ação necessária;

d) analisar criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada;

e) fazer alterações no SGOE, se necessário;

Ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas. A organização educacional deve reter informação documentada como evidência:

- 1) da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas, e
- 2) dos resultados de qualquer ação corretiva.

A organização deve determinar:

- a) os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente informações sobre desempenho;
- b) metas diante das quais esse desempenho será medido;

9 CONCLUSÃO

A justificativa para a necessidade de uma ferramenta de gestão comum, focada em qualidade, para organizações provedoras de produtos e serviços educacionais foi discutida e fundamentada na revisão da literatura.

Verificou-se que para se alcançar níveis mais elevados de qualidade e, conseqüentemente de fidelização, as organizações passaram a se preocupar cada vez mais com a avaliação da satisfação de seus clientes. Portanto, há uma necessidade crítica e contínua de avaliar até que ponto elas atendem aos requisitos de alunos e de outros beneficiários.

A ABNT NBR ISO 21001 especifica os requisitos para um sistema de gestão para organizações educacionais demonstrando a sua capacidade de apoiar a aquisição e o desenvolvimento de competências por meio do ensino, aprendizagem ou pesquisa e aumentando a satisfação dos alunos, outros beneficiários e empregados, incluindo processos de melhoria do sistema e garantia de conformidade. Tem-se, portanto, uma excelente ferramenta para ser utilizada pelos gestores no ambiente educacional.

O objetivo geral deste trabalho era avaliar a adequação do sistema de gestão da qualidade para o Ensino Superior, identificando quais são os fatores que impactam a eficácia desta abordagem neste setor. Os objetivos específicos eram identificar os fatores que afetam o desenvolvimento do sistema de gestão normalizado no ensino superior e definir uma proposta para implantação do sistema de gestão da qualidade normalizado no ensino superior.

Faz-se necessária a implementação de ações relacionadas aos seguintes fatores ou princípios de gestão: Foco nos alunos e outros beneficiários; Liderança visionária; Engajamento das pessoas; Princípio de melhorias; decisões baseadas em evidências; Foco na gestão de relacionamento; Conduta ética na educação.

Ressalta-se que a implementação um sistema de gestão da qualidade parte do comprometimento da direção e da integração dos requisitos do SGOE nos processos de negócios. A liderança da alta da administração e de todos os envolvidos no processo são fundamentais para a eficácia desse sistema.

A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do SGOE, considerando as questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas pertinentes e os produtos e serviços, estabelecendo, implementando, mantendo e melhorando continuamente um SGOE.

A Alta direção deve ser diretamente responsável por assegurar que as necessidades e expectativas dos alunos e de outros beneficiários sejam determinadas, compreendidas e

atendidas e que os riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços sejam determinados e abordados visando alcançar melhoria contínua.

A organização, através da equipe de trabalho, deve estabelecer métodos apropriados de avaliações e medições de dados, buscando monitorar e documentar indicadores, verificando a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade. A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços estejam conforme com os requisitos, determinando os controles a serem aplicados para que os processos estejam sob controle.

Deve-se monitorar a satisfação dos alunos, outros beneficiários e empregados, bem como suas percepções sobre o grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas. O sucesso sustentado é alcançado quando uma organização educacional pode atender aos requisitos dos beneficiários.

Como proposta para trabalhos futuros pode-se mencionar a aplicação do questionário com os alunos da IES em estudo, assim como um estudo longitudinal analisando a organização, através da evolução nas respostas, depois que a proposta de plano de ação for executada. Sugere-se também a implantação da proposta em outras instituições de ensino, buscando uma melhor validação do modelo. Vale ressaltar, que até o momento nenhum estudo de caso foi encontrado sobre a implementação da ABNT NBR ISO 21001 no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, F. The development of HEDPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. **International Journal of Consumer Studies**, Sarawak, v. 30, n. 6, p. 569-581, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x>. Acesso em: 20 ago. 2021.

ABDULLAH, F. HEDPERF versus SERVPERF: the quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. **Quality Assurance in Education**, Massachusetts, v. 13, n. 4, p. 305-328, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09684880510626584>. Acesso em: 11 out. 2021.

ALMEIDA, R. C. de. **O ciclo PDCA como ferramenta para uma gestão de qualidade na educação**. 2020. 71f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade do Vale do Sapucaí, UNIVÁS, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <http://www.univas.edu.br/me/docs/dissertacoes2/176.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

ANSARY, A.; JAYASHREE, S.; MALARVIZHI, C. A. N. The effect of gender and nationality on service quality in Malaysian higher education. **The Journal of Developing Areas**, Bangi, v. 48, n. 4, p. 97-118, 2014. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24241252>. Acesso em: 05 mar. 2022.

AQUILANI, B. *et al.* A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. **The TQM Journal**, [s.l.], v. 29, n. 1, p. 184-213, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003>. Acesso: 21 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15419**: sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001: 2000 nas organizações educacionais. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 21001**: sistema de gestão para organizações educacionais: requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

ATTADIA, L. L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, São Paulo, v.13 n. 2, p. 33-41, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132003000200004>. Acesso em: 21 jul. 2021.

BARRETO, E. *et al.* Aplicação do método SERVQUAL na avaliação da satisfação de clientes em uma academia de ginástica. **Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 8, n. 3, p. 91-108, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3895/S1808-04482012000300004>. Acesso em: 01 fev. 2022.

BOURANTA, N. *et al.* The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. **Benchmarking: an international journal**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 893-921, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>. Acesso em: 20 set. 2021.

BRADY, M. K.; CRONIN, J. J.; BRAND, R. R. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. **Journal of Business Research**,

Washington, v. 55, n. 1, p.17-31, 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00171-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00171-5). Acesso em: 21 dez. 2021.

BROCHADO, A. Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, Portugal, v. 17, n. 2, p.174-190, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09684880910951381>. Acesso: 27 jul. 2021.

CALARGE, F. A. *et al.* Análise e avaliação da qualidade de serviços internos com foco na manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura. **Production**, [s. l.], v. 26, n.4, p.724-741, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.118013>. Acesso em: 01 maio. 2022.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHAGAS, L. R. **Mapeamento da percepção dos alunos de uma escola de idiomas**: uma adaptação do modelo HEDPERF. 2010. 108f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/17394/Dissertacao%20%20Leila%20Chagas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 jan. 2022.

CHRISTENSEN, J. B. **Next-generation net promoter**. Burlington: Lulu.com, 2017.

COELHO, C. D. A. *et al.* **Avaliação da qualidade percebida em serviços**: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio. 2004. 179f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86769/223765.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 jul. 2022.

COLOMBO, S. S. (org.). **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CORRÊA, J. G. Proposta para implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES. 2008. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/handle/123456789/1697>. Acesso em: 19 nov. 2021.

COSSA, G. C. **O net promoter score e as métricas tradicionais de satisfação e lealdade do cliente na previsão do desempenho financeiro**. 2016. 64f. Dissertação (Mestrado em Estatística e Gestão de Informação) - Especialização em Marketing Research e CRM, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/19887>. Acesso em: 29 jan. 2021.

CRAIGHEAD, C. W.; MEREDITH, J. Operations management research: evolution and alternative future paths. **International Journal of Operations & Production Management**, United States of America, v. 28, n. 8, p. 710-726, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570810888625>. Acesso em: 02 abr. 2022.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F002224299205600304>. Acesso em: 21 abr. 2022.

FAVARON, F. L. L. **Desempenho financeiro das empresas do setor de energia elétrica: um estudo com as empresas participantes do prêmio nacional de qualidade**. 2012. 165f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1531>. Acesso em: 20 mar. 2022.

FERREIRA, I.; CABRAL, J.; SARAIVA, P. An integrated framework based on the ECSI approach to link mould customers' satisfaction and product design. **Total Quality Management**, [s. l.], v. 21, n. 12, p. 1383-1401, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530791>. Acesso em: 14 jan. 2022.

FIGUEREDO, M. S. **Percepções sobre os atributos de qualidade da associação educacional do Vale do Itajaí Mirim a partir da integração dos modelos SERVQUAL e KANO**. 2005. 165f. Dissertação (Mestrado em Programa de Pós-Graduação em Administração) – Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005. Disponível em: http://www.bc.furb.br/docs/TE/2005/300185_1_1.pdf. Acesso em: 24 out. 2021.

FISHER, N. I.; KORDUPLESKI, R. E. Good and bad market research: a critical review of Net Promoter Score. **Applied Stochastic Models in Business & Industry**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 138-151, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/asmb.2417>. Acesso em: 02 ago. 2021.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREED, L. **Innovating analytics: how the next generation of Net Promoter can increase sales and drive business results**. New Jersey: JohnWiley & Sons, 2013.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

GITLOW, H. S. **Quality management systems: a practical guide**. United States of America: Lewis Publishers, 2001.

GHICAJANU, M. Romanian companies dilemmas: business reengineering or kaizen. **Annals of the University of Petroșani**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 97-104, 2011. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fupet.ro%2Fannals%2Feconomics%2Fpdf%2F2011%2FGhicajanu.pdf;h=repec:pet:annals:v:11:y:2011:i:1:p:97-104>. Acesso em: 31 mar. 2022.

GOMES, D. D. **MBA Educação: a gestão estratégica na escola que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

GRONROOS, C.. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Sinopse estatística da educação superior 2018: notas estatísticas**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em 15 jan. 2022.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – IPQ. **NP EN ISO 9000: 2015: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulários**. Caparica, Portugal: IPQ- Instituto Português da Qualidade, 2015a.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – IPQ. **NP EN ISO 9001:2015: sistemas de gestão da qualidade-requisitos**. Caparica, Portugal: IPQ- Instituto Português da Qualidade, 2015b.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofias da qualidade**. São Paulo: Makron, 1991.

JURAN, J.M.; GRZYNA, F. M.; JOSEPH, A. **Juran's Quality Handbook**. 6. ed. São Paulo, Brasil: McGrawHill Ltda, 2010.

KANO, N. *et al.* "Attractive quality and must-be quality". **The Journal of the Japanese Society for Quality Control**, [s. l.], v. 14, n.2, p.147-156, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.1299/kikaic.75.516>. Acesso em: 28 jul. 2021.

KAPTEIN, M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 29, n. 7, p. 923-947, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.520>. Acesso em: 10 fev. 2022.

KUMAR C. V. S.; ROUTROY S. Demystifying manufacturer satisfaction through KANO Model. **Materials**, [s. l.], v. 2, n. 4–5, p. 1585-1594, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2015.07.085>. Acesso em: 26 set. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.

LIRA, W. S. *et al.* A busca e o uso da informação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte v. 13, n. 1, p. 166-183, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362008000100011>. Acesso em: 24 jul. 2021.

LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATOS, C.A.; VEIGA, R.T. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.7, n.3, p. 27-42, 2000. Disponível em:

<http://www.marco.eng.br/qualidade/papers/servicos1.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2021

MEILING, J. H.; SANDBERG, M.; JOHNSON, H. A study of a plan-do-check-act method used in less industrialized activities: two cases from industrialized housebuilding.

Construction Management and Economics, [s. l.], v. 32, n. 1/2, p. 109-125, 2013.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01446193.2013.812227>. Acesso em: 23 mar. 2022.

MELLO, C. H. P. *et al.* Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta para estruturação para sua condução. **Produção**, Itajubá, v. 22, n. 1, p. 1-13, 2012. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000056>. Acesso em: 16 nov. 2021.

MENDES, R.; TEIXEIRA, T. S. **How to improve your company's Net Promoter Score**.

Harvard Business Review, 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/10/how-to-improve-your-companys-net-promoter-score?language=pt>. Acesso em: 05 abr. 2022.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/fTK7SqrMsBt3FSSJqKZHKNs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2022.

MIZUTANI, B. S. **Implementação do net promoter score em uma empresa de varejo online**. 2016. 127f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.usp.br/directbitstream/ed4591b7-dd5e-47f7-b7f4-58cb62c4972d/BiancaSuemiMizutani%20TCCPRO16.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

MOREIRA, A. C.; SILVA, P. M. The trust-commitment challenge in service quality-loyalty relationships. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 253-266, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-02-2014-0017>. Acesso em:

10 jan. 2022.

NADIRI, H.; KANDAMPULLY, J.; HUSSAIN, K. Students perceptions of service quality in higher education. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s. l.], v. 20, n. 5, p. 523-535, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783360902863713>. Acesso em: 21

jan. 2022.

OLIVEIRA, E. A.; SANGUINETO, A. L.; SANTOS, J. M. L. O net promoter score (nps) como forma de mensurar a satisfação dos clientes: o caso Viana & Moura Construções.

Revista Interface de Saberes, Caruaru, v. 14, n. 1, p. 1-22, 2015. Disponível em:

<https://silo.tips/download/o-net-promoter-score-nps-como-forma-de-mensurar-a-satisfacao-dos-clientes-o-caso>. Acesso em: 19 fev. 2022.

OWEN, R.; BROOKS, L. L. **Answering the ultimate question: how net promoter can transform your business**. New Jersey: JohnWiley & Sons, 2008.

- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1251430>. Acesso em: 08 dez. 2021.
- PEREIRA, P. C.; SÁ, R. R. S.; FERREIRA, L. V. F. A importância da gestão da qualidade e seus instrumentos de medição: estudo de caso XXI Seminário de Pesquisa AMPTUR. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, - CCSA/UFRN, 21., 2016, Natal, RN. **Anais [...]**. Natal 2016. Natal: UFRN, 2016.
- PINTO, J. P. **Pensamento Lean: a filosofia das organizações vencedoras**. 4. ed. Lisboa: Lidel-edições Técnicas, 2009.
- PINTO, J. P. **Manutenção Lean**. Lisboa: Lidel-edições técnicas, 2013.
- PICOLO, J. D. **Influência do desempenho de atributos de produtos ou serviços na satisfação dos clientes: uma análise comparativa entre diferentes técnicas de pesquisa**. 2005. 196f. Dissertação (Mestrado em Programa de Pós Graduação em Administração) – Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005. Disponível em: http://www.bc.furb.br/docs/TE/2005/296817_1_1.pdf. Acesso em: 19 nov. 2021.
- PIRES, A. R. **Sistemas de gestão da qualidade**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Silabo, 2016.
- REICHHELD, F. **A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- REICHHELD, F.. The one number you need to grow. **Harvard business review**, v. 82, n. 6, p. 133, 2003. Disponível em: https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1537566&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&ab=default_tab&lang=en_US. Acesso em: 13 fev. 2022.
- REICHHELD, F.; MARKEY, R. **A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aso clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- RIBEIRO, E. L. *et al.* O papel da gestão de qualidade nas instituições de ensino superior: IES. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 4., 2008, Franca, SP. **Anais [...]**. Franca: UNI-FACEF, 2008, p. 1 -12. Disponível em: https://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/artigos/g/g_164.pdf. Acesso em: 19 abr. 2022.
- RIBEIRO, A. C. **Implementação da filosofia Lean na gestão dos serviços de saúde: o caso dos centros de saúde da região norte**. 2013. 99f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços) – Faculdade de Economia e Gestão, Universidade do Porto, Porto, 2013. Disponível em: <http://marco.eng.br/piep-III/Cases/LH-04.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

RODRIGUES, A. C. M. Uma escala de mensuração da zona de tolerância de consumidores de serviço. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v.5, n.2, p.113-134, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200006>. Acesso em: 22 mar. 2022.

SÁ, J. C. **A certificação das organizações na área da qualidade e o processo de melhoria contínua**. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 2015.

SÁ, J. D. *et al.* **Guia do utilizador ISO 9001:2015**. Leça da Palmeira: APCER, 2015. Disponível em: http://www.qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

SAMAWI, G. *et al.* Relation between Total quality management practices and business excellence: evidence from private service firms in Jordan. **International Review of Management and Marketing**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 28-35, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334226486_Relation_between_Total_Quality_Management_Practices_and_Business_Excellence_Evidence_from_Private_Service_Firms_in_Jordan. Acesso em: 06 jan. 2022.

SAMPAIO, K. R. A gestão da qualidade nas instituições de ensino superior. **Faculdade Cearense em Revista**, Teresina, v. 8, n. 1, p. 1-17, 2014. Disponível em: <http://ww2.faculdaDESCearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-2-2014/artigo1.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

SATISH, K.; SRINIVASAN, R. Total quality management and innovation performance: an empirical study on the interrelations and effects. **South Asian Journal of Management**, [s.l.], v. 17, n. 3, p. 8-22, 2010. Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/total-quality-management-innovation-performance/docview/807667436/se-2>. Acesso em: 09 out. 2021.

STEYN, H. A framework for managing quality on system development projects. **PICMET: Portland International Conference on Management of Engineering & Technology**, Cape Tow, p. 1295-1302, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/PICMET.2008.4599741>. Acesso em: 14 nov. 2021.

SOUSA, N. J. **Aplicação da metodologia Lean no serviço de manutenção de uma empresa alimentar**. 2013. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/10904>. Acesso em: 17 out. 2021.

SOPON, D.; CUZA, B. Reflections on romanian higher education: quality improvement of educational services. **Managerial Challenges of the Contemporary Society**, [s. l.], v. 5, p. 204- 209, 2013. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1519305985?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>. Acesso em: 10 mar. 2022.

TEMIZER, L.; TURKYILMAZ, A. Implementation of student satisfaction index model in higher education institutions. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 46, p. 3802-3806, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.150>. Acesso em: 07 dez. 2021

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007

TOLEDO, J. C. *et al.* **Qualidade:** gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

TONTINI, G. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 1, p. 19-28, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2003v8n1p%25p>. Access: 02 dez. 2021

ZAFIROPOULOS, C.; VRANA, V. Service quality assessment in a Greek higher education institute. **Journal of business economics and management**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 33-45, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.33-45>. Acesso em: 27 nov. 2021.

ZAKI, M. *et al.* The fallacy of the Net Promoter Score: customer loyalty predictive model. **Cambridge Service Alliance**, Inglaterra, v. 10, p. 1-25, 2016. Disponível em: https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2016OctoberPaper_FallacyoftheNetPromoterScore.pdf. Acesso em: 13 ago. 2021.

ZEITHAML, V. E.; PARASSURAMAN, A.; LEONARD L, B. **A excelência em serviços**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ZIEGENFUSS, D. E. Developing an internal auditing department balanced scorecard. **Managerial Auditing Journal**, [s. l.], v. 15, n. 1/2, p.12-19, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005305>. Acesso em: 16 fev. 2022.

ANEXO A – PERGUNTAS APLICADAS NO QUESTIONÁRIO

FOCO NOS ALUNOS E OUTROS BENEFICIÁRIOS

A organização:

- () entende as necessidades e expectativas atuais e futuras dos alunos e outros beneficiários;
- () conecta os objetivos da organização com as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários;
- () comunica as necessidades e expectativas dos alunos e outros beneficiários a toda a organização;
- () planeja, projeta, desenvolve e apoia produtos e serviços educacionais para atender às necessidades e expectativas dos alunos e de outros beneficiários;
- () mede e monitora a satisfação do aluno e de outros beneficiários e toma as medidas apropriadas.
- () gerencia ativamente as relações com os beneficiários para alcançar o sucesso sustentado;
- () oferece cursos em diversas modalidades, como em tempo integral, tempo parcial e por meio de e-learning (Ensino à Distância-EAD);
- () cria uma política curricular organizacional que enfatiza a aprendizagem ativa;
- () cria espaços colaborativos em instalações;
- () cria uma estrutura para experimentar e implementar novas técnicas curriculares;

LIDERANÇA VISIONÁRIA

A organização:

- () comunica a missão, visão, estratégia, políticas e processos da organização para toda a organização;
- () cria e mantém valores compartilhados, imparcialidade e modelos éticos para o comportamento em todos os níveis da organização;
- () estabelece uma cultura de confiança e integridade;
- () incentiva um compromisso para a qualidade em toda a organização;
- () assegura que os líderes em todos os níveis sejam exemplos positivos para as pessoas na organização;
- () prover às pessoas os recursos, treinamento e autoridade necessários para atuar com responsabilização por prestar contas;

ENGAJAMENTO DAS PESSOAS

A organização:

- () promove a colaboração em toda a organização;
- () facilita a discussão aberta e o compartilhamento de conhecimentos e experiências;
- () empodera as pessoas para determinar restrições ao desempenho e para tomar iniciativas sem medo;
- () reconhece e aceita a contribuição, aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas;
- () aloca recursos para que as pessoas aprendam, melhorem e se mantenham atualizadas;

- () permite a autoavaliação do desempenho em relação aos objetivos pessoais;
- () realiza pesquisas para avaliar a satisfação das pessoas, comunica os resultados e toma medidas apropriadas;

ABORDAGEM DE PROCESSO

A organização:

- () define objetivos do sistema e processos necessários para alcançá-los;
- () estabelece autoridade, responsabilidade, e responsabilização por prestar contas pela gestão de processos;
- () compreende a capacidade da organização e determina as limitações de recursos antes da ação;
- () gerencia processos e suas inter-relações como um sistema para alcançar os objetivos da qualidade da organização eficaz e eficientemente;
- () assegura que a informação necessária esteja disponível para operar e melhorar os processos e para monitorar, analisar e avaliar o desempenho do sistema geral;

MELHORIAS

A organização:

- () promove o estabelecimento de objetivos de melhoria em todos os níveis da organização;
- () educa e treina as pessoas em todos os níveis sobre como aplicar ferramentas básicas e metodologias para alcançar os objetivos de melhoria;
- () assegura que as pessoas sejam competentes para promover e concluir com sucesso projetos de melhoria;
- () desenvolve e desdobra processos para implementar projetos de melhorias em toda a organização;
- () acompanha, analisa criticamente e audita o planejamento, a execução, a conclusão e os resultados dos projetos de melhoria;
- () reconhece e aceita melhorias

Ao ocorrer uma não conformidade, a organização:

- () reage a não conformidade, tomando ações para controlá-la ou corrigi-la
- () avalia a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar
- () implementa qualquer ação necessária
- () analisa criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada

DECISÕES BASEADAS EM EVIDÊNCIAS

A organização:

- () determina, mede e monitora os principais indicadores para demonstrar o desempenho da organização;
- () disponibiliza todos os dados necessários para as pessoas pertinentes;
- () assegura que os dados, informações e os recursos de aprendizagem seja suficientemente precisos, confiáveis e seguros;

- () analisa e avalia dados e informações usando métodos adequados;
- () assegura que as pessoas sejam competentes para analisar e avaliar os dados, conforme necessário;
- () toma decisões e executa ações baseadas em evidências, equilibradas com experiência e intuição.

GESTÃO DE RELACIONAMENTO

A organização:

- () determina as partes interessadas pertinentes (rede de provedores e parceiros) e sua relação com a organização;
- () determina e prioriza relacionamento com partes interessadas que necessitem ser gerenciados;
- () coleta e compartilha informações, conhecimento e recursos com as partes interessadas pertinentes;
- () mede o desempenho e prover feedback sobre o desempenho para as partes interessadas, como apropriado, para aumentar as iniciativas de melhoria;
- () estabelece o desenvolvimento colaborativo e atividades de melhoria com provedores, parceiros e outras partes interessadas;
- () incentiva e reconhece melhorias e conquistas de provedores e parceiros;

RESPONSABILIDADE SOCIAL

A organização:

- () conscientiza e constrói competência para responsabilidade social;
- () inclui na estratégia da organização uma referência à maneira pela qual ela pretende aplicar a responsabilidade social;
- () assegura que práticas de gestão estabelecidas reflita e abordem a responsabilidade social da organização;
- () leva em conta a responsabilidade social na condução das operações para a organização;

ACESSIBILIDADE E EQUIDADE

A organização:

- () introduz aprendizagem e ensino-aprendizagem centrados no aluno;
- () trabalha com organizações comunitárias para melhorar a atratividade de produtos e serviços educacionais;
- () coleta dados sobre acesso, participação e conclusão de alunos com diferentes origens, e usa isso para capacitar a tomada de decisões;
- () prover apoio cultural, linguístico, psicológico, educacional e outros aos alunos, como necessário, para ajudar no seu desempenho.

CONDUTA ÉTICA NA EDUCAÇÃO

A organização:

- () alinha todas as políticas com princípios éticos;
- () segue diretrizes éticas para pesquisa e implementa estruturas apropriadas para isso;
- () conscientiza sobre os benefícios da conduta ética;
- () incentiva os empregados a denunciarem condutas antiéticas aos gestores;
- () institui medidas para evitar suborno e conflitos de interesse.

SEGURANÇA E PROTEÇÃO DE DADOS

A organização:

- () estabelece, implementa e mantém uma política de segurança de dados que defina funções, responsabilidade e autoridades em relação à segurança de dados;
- () estabelece, implementa e mantém regras relativas à confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados;
- () publica políticas claras para as partes interessadas sobre como a organização lida com seus dados;
- () educa os alunos, empregados e outras partes interessadas sobre como assegurar a privacidade e segurança dos dados, bem como sobre como evitar possíveis ameaças à segurança de dados e como mitigá-las.

CONSIDERAÇÕES DE SAÚDE E SEGURANÇA PARA ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

A organização:

- () comunica e oferece oportunidade para que empregados, alunos e outros beneficiários exerçam seus direitos e assumam suas responsabilidades com relação à saúde e segurança;
- () adota métodos e técnicas de trabalho, aprendizagem e ensino seguras que considerem os perigos e os riscos, estabelecendo medidas de prevenção para eliminar ou mitigá-los;
- () incentiva a participação das partes interessadas nas várias estratégias de prevenção que são postas em prática.