



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1,  
pp. 71-91, Jan./Jun. 2014



## **Casos para Ensino:**

# **Qualidade e Estratégia no Ensino Superior: O Caso da UniItalo**

## **Quality and Strategy in Higher Education: The UniItalo Case**

**André Luís de Castro Moura Duarte**

E-mail: [andrelcmd@insper.edu.br](mailto:andrelcmd@insper.edu.br)

Instituto de Ensino e Pesquisa - Insper

R. Quatá, 300, Vila Olímpia, 04546-042, São Paulo, SP, Brasil.

**Roberto Brasileiro Paixão**

E-mail: [roberto.brazileiro@ufba.br](mailto:roberto.brazileiro@ufba.br)

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Av. Reitor Miguel Calmon, s/n., Canela, 40110-903, Salvador, BA, Brasil.

## Introdução

Era janeiro de 2012, o ano se iniciava e, mais uma vez, havia grande incerteza sobre a quantidade de alunos que faria a matrícula nos cursos do Centro Universitário Ítalo Brasileiro (UniItalo). Chegar a 12 mil alunos era a meta que o jovem Mario Victor Cardoso (Presidente da Mantenedora) havia estabelecido. Ele sabia que a concorrência estava cada vez mais acirrada, pois grandes grupos haviam adquirido boa parte dos concorrentes da região, e a pressão por preços mais baixos estava ficando insuportável.

O UniItalo crescera de maneira rápida nos últimos anos (Anexo A), saiu de aproximadamente 3 mil alunos em 2005 para mais de 10 mil alunos em 2011, porém, Mario Victor sabia que sua estratégia de manter os preços baixos para atrair novos alunos não resistiria à forte concorrência, era preciso investir em outro diferencial, a qualidade do ensino.

O Reitor da instituição, professor Mauro Cardoso, pai do Mário Victor e com longa carreira de professor e de gestor da instituição de ensino da família, tinha muito orgulho do crescimento da instituição nos últimos anos, porém, acreditava que esse crescimento estava atrelado não somente à questão preço, mas à qualidade dos serviços prestados pelo Centro Universitário. Ele frequentemente citava o sucesso da campanha de indicação de alunos, na qual o aluno recebia descontos crescentes nas mensalidades, conforme o número de indicados que efetuassem a matrícula na instituição.

A maior parte dos candidatos que procuravam a universidade eram indicações dos próprios alunos do UniItalo. O professor Mauro apontava para o que ele acreditava ser um dos diferenciais da instituição:

“Nossos alunos se identificam e parecem ter orgulho da escola. Nosso diferencial é que sempre tratamos os alunos com proximidade, até pouco tempo atrás sabíamos o nome de cada um deles, sempre tivemos um relacionamento muito próximo com eles. Além do relacionamento próximo com os alunos, sempre tivemos próximos da comunidade. Conhecemos muito bem as

empresas, as escolas e até os governantes da região de Santo Amaro (bairro de São Paulo). Isso trouxe muitos novos alunos e crescimento para a instituição.”

Mário Victor, que construiu sua carreira como gestor acadêmico na UniItalo, desde a época em que era aluno do curso de graduação em Administração de Empresas, tinha um projeto de oferecer um serviço de qualidade superior a um preço justo, acessível à classe C, foco de sua instituição de ensino. Seu grande desafio naquele momento era descobrir como fazer isto, atender não mais 3.000 alunos, mas os mais de 11.000 alunos atuais com uma qualidade de serviço ainda melhor.

Os relatórios de custo apresentavam oportunidades, ele sabia disso, mas não era isso que o estava preocupando naquele momento, os custos de alguma maneira estavam controlados e os seus indicadores estavam disponíveis. Ele não tinha claro quais eram os indicadores que deveriam ser acompanhados relacionados à qualidade do ensino e dos demais serviços que a instituição prestava. Ele não sabia ao certo se a área acadêmica utilizava algum indicador de qualidade que evidenciasse a satisfação e o aprendizado do aluno.

O último indicador divulgado pelo Ministério da Educação (MEC) (Anexo B) apontava para uma queda na qualidade do ensino em alguns cursos, e isso poderia estar relacionado ao forte crescimento no número de alunos dos últimos anos. Como medir e acompanhar os indicadores de qualidade da área acadêmica e não ser surpreendido com um eventual resultado negativo na avaliação realizada pelo MEC?

O jovem gestor imediatamente ligou para sua secretária e convocou uma reunião com o Reitor, Professor Mauro Cardoso, e com o Pró-Reitor Acadêmico, Professor Lúcio Costa. O Lúcio está na instituição desde 1999. Sua formação (Mestre em Administração e Doutor em Educação) e ampla experiência como executivo de grandes empresas e também como consultor, colocaram-no como pessoa de confiança do Mário e também do Prof. Mauro. A demanda do Presidente da Mantenedora era entender o que era feito para medir a qualidade de ensino da instituição e se esta qualidade estava ou não melhorando ao longo do tempo. Queria também saber como estavam os

indicadores de qualidade relacionados à satisfação dos alunos com a instituição.

## O Centro Universitário Ítalo Brasileiro

Em 25 de janeiro de 1949, o Professor Pasquale Cascino, imigrante italiano, abriu uma pequena escola de datilografia na cidade de São Paulo. A escola operava inicialmente com apenas uma sala de aula, formando pessoas para a prática comercial e de serviços da época. Nascia o Instituto de Ensino Tabajara, homenagem do jovem professor aos índios brasileiros.

Em 1951, recebeu a autorização para oferecer o ensino primário. Com uma boa leitura das necessidades da época, o Professor Pasquale lançou, dois anos depois, o curso ginásial, com forte orientação para a prática. A ideia era formar uma mão de obra pronta para o mercado de trabalho. Na mesma época, surgiam os cursos Comercial Básico e Comercial Técnico.

Com a vasta experiência adquirida no mercado de ensino fundamental e médio, em 1972 a instituição entrou no mercado de ensino superior através da obtenção da autorização para funcionamento da Faculdade Tabajara. Inicialmente oferecia apenas dois cursos: Administração e Ciências Contábeis. Aos poucos, a instituição foi se consolidando e o número de cursos oferecidos aumentou consideravelmente.

Com visão, obstinação e espírito empreendedor, o Professor Pasquale partiu para a expansão da instituição com a compra de um terreno de 20.000 m<sup>2</sup> no bairro de Santo Amaro. Nessa grande área, iniciou-se, em 1994, a construção de um campus completo, com teatro, quadra poliesportiva coberta, piscina e laboratórios diversos. A infraestrutura e o ambiente amplo e agradável passariam a fazer parte de seu diferencial competitivo. A localização em uma importante avenida do bairro de Santo Amaro também mostra a visão empreendedora do Professor Pasquale. Além dos cursos na área de negócios, em 1999, já com o novo campus, lançou outros cursos, desta vez nas áreas de saúde (Fisioterapia,

Enfermagem e Educação Física) e educação (Pedagogia).

Em 1998, com o objetivo de se tornar referência da cultura italiana no Brasil e visando internacionalizar a instituição a longo e médio prazos, a Instituição Educacional Professor Pasquale Cascino (IEPAC), mantenedora da Faculdade Tabajara, alterou sua denominação para Faculdade Ítalo Brasileira.

A instituição foi se consolidando no mercado de ensino superior na cidade de São Paulo e, ao completar 34 anos de existência, em 2006, foi transformada em centro universitário, passando a se chamar Centro Universitário Ítalo Brasileiro (UniItalo).

Com uma maior autonomia, a instituição pôde oferecer novos cursos para o mercado. Atualmente, além dos cursos nas áreas de Educação, Saúde e Negócios, também oferece diversos cursos tecnológicos e de pós-graduação (Anexo C). O UniItalo também foi inovadora na cidade de São Paulo, apresentando cursos em horários alternativos, de madrugada (às 23h e às 5h).

Tudo isso casa com o propósito da instituição de oferecer educação de alta qualidade, adequada aos padrões de exigência do mercado, com uma proposta acessível e inovadora. Tem como visão ser reconhecida como uma marca de valor, associada a um centro de referência na formação de profissionais diferenciados (Anexo D).

O UniItalo possui uma estrutura organizacional formada por um Reitor e quatro Pró-Reitores para as seguintes áreas: acadêmica, financeira, relações internacionais e marketing. Ligados ao Pró-Reitor Acadêmico existem três diretorias, uma para cada área de ensino: Saúde, Educação e Negócios. Existe ainda uma área de pesquisa acadêmica, ligada diretamente ao Reitor da instituição.

Mário Victor era muito jovem, porém, contava com pessoas muito experientes para ajudá-lo. O Reitor, Professor Mauro Cardoso, era seu pai. Mauro sempre esteve envolvido com a instituição, sua paixão era o ensino, gostava de estudar técnicas para aperfeiçoamento de suas aulas e dos cursos da instituição, por isso incentivou que seu filho

assumisse toda a gestão da universidade, em especial tudo aquilo que não pertencia à área acadêmica. Lúcio Costa, pró-reitor acadêmico, entrara na instituição quando ela ainda era gerenciada pelo fundador. Tinha grande habilidade com pessoas e sabia lidar muito bem com professores e alunos. Em momentos de crise, era ele quem tomava conta da situação e contornava como ninguém os problemas entre alunos, professores e coordenação. Lúcio estava sempre presente na UniItalo, era muito dedicado e próximo de todas as pessoas com quem trabalhava. Conseguia, com isso, ter o domínio de tudo que se passava na instituição, porém, mais recentemente reclamava que o crescimento acelerado dificultava seu modelo de gestão mais próximo.

Com a preocupação de entender melhor a dinâmica da instituição e do mercado, Mário Victor, presidente da mantenedora, criou recentemente uma área chamada de *Business Intelligence* (BI) responsável pela consolidação e pelos cruzamentos de informações acadêmicas, mercadológicas e financeiras. Essa área tem como objetivo primordial transformar os dados das áreas citadas em informações que possibilitem identificar oportunidades de melhorias e agilidade no processo de tomada de decisão. Mário Victor considerava que essa área poderia ser muito útil para alcançar os dois principais objetivos estratégicos desejados pela mantenedora (vinte mil alunos até 2020 e qualidade mínima 3 nos conceitos do MEC<sup>(1)</sup>).

O investimento em novas tecnologias de informação era uma novidade para a instituição. O UniItalo pouco havia investido na automação dos processos dos mais diversos setores e os controles ainda eram muito manuais. O investimento em um sistema de informação para gestão financeira era recente e, apesar de possuir um sistema de gestão acadêmica, este precisava ser aperfeiçoado para atender as novas demandas da instituição.

A escola também engatinhava no mundo da Educação a Distância (EaD). Mário Victor estava convencido de que este seria um possível caminho para o crescimento desejado, mas enfrentava algumas barreiras internas. Os coordenadores e professores tinham um sentimento de orgulho por ainda ser uma escola com cursos totalmente presenciais. Em 2011, Mário investira em uma plataforma de ensino a

distância, o *Moodle*, a princípio para servir de apoio ao ensino presencial, mas tinha a expectativa de que poderia ser o embrião dos cursos a distância do UniItalo.

## O Mercado do Ensino Superior no Brasil

O mercado de ensino superior brasileiro vem crescendo e sofrendo grandes transformações nas últimas décadas. Segundo o Panorama do Ensino Superior desenvolvido pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP, 2012), o país reunia, até 2010, um total de 2.378 instituições de ensino superior, sendo 2.100 instituições privadas e 278 públicas, o que equivale a um crescimento de 102% nos últimos 10 anos. O mesmo relatório aponta que o número de matrículas para cursos presenciais cresceu 103% entre os anos 2000 e 2010. Em 2010, foram realizadas 5,5 milhões de matrículas no ensino superior. As modalidades dos cursos tecnológicos e a distância também apresentaram crescimento expressivo entre 2009 e 2010, o crescimento das matrículas nos cursos tecnológicos foi de 11,2% e de 12% nos cursos à distância.

O crescimento recente não ocorre de forma homogênea em todo território nacional. As regiões norte e nordeste atualmente possuem uma taxa maior de crescimento quando comparadas com as regiões sul e sudeste, que hoje possuem a maior parte do alunado brasileiro.

Um estudo da consultoria Hoper (2009) aponta as principais razões para a forte expansão do setor nos últimos anos:

- . A promulgação da Constituição em 1988, que afirma que a educação é livre à iniciativa privada;
- . A sanção da lei que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional;
- . A flexibilização das regras para abertura de cursos e instituições a partir de 1997;
- . A permissão de que as instituições de ensino superior fossem constituídas enquanto empresas, com finalidades lucrativas;

- . A existência de uma enorme demanda reprimida;
- . A universalização do ensino fundamental;
- . O retorno aos estudos de parte das pessoas que já haviam concluído o ensino médio;
- . A diminuição do valor das mensalidades, em especial devido à alta oferta e à maior disponibilidade de financiamento estudantil.

Nos últimos anos, o número de fusões e aquisições no setor aumentou significativamente. Desde 2007, mais de 150 instituições foram negociadas e algumas partiram para o processo de abertura de capital. À frente dessas transações, estão grandes grupos educacionais nacionais e estrangeiros, como Kroton, Laureate, Estácio, Sistema Educacional Brasileiro (SEB) e Anhanguera. Observou-se, então, um processo de expansão e consolidação desses grandes grupos dentro de um mercado bastante pulverizado. Além da busca pelo aumento do *market share*, tais grupos têm buscado instituições que apresentem qualidade superior, sustentabilidade financeira e forte potencial de crescimento.

A maior presença desses grupos fortes tem provocado um acirramento na concorrência por preços mais baixos. Isso acaba gerando uma forte pressão nas instituições menores, que não conseguem competir com os mesmos preços, afinal, não conseguem ganhos de escala para redução de custos, ganhos estes possíveis quando se opera com diversos campi. A saída para instituições menores tem sido a busca por nichos específicos, e por uma melhor qualidade do ensino.

Garcia (2005) divide as instituições de ensino superior privadas em 4 segmentos: instituições de elite, instituições de massa, quadrante dos sonhos e quadrante do pesadelo.

As instituições de ensino de elite se caracterizam pela alta qualidade, pelo alto preço de suas mensalidades e pelo foco em poucas áreas do conhecimento. Dentre as mais conhecidas nacionalmente, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Insper Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) e Faculdades IBMEC seriam algumas das representantes desse segmento.

No quadrante dos sonhos, encontram-se instituições tradicionais no mercado, que ofertam boa variedade de cursos em seu portfólio e que também alcançam bons resultados nas avaliações de qualidade do MEC. As Pontifícias Universidades Católicas (PUCs) são exemplos nesse segmento.

As instituições de massa se caracterizam por terem mensalidades mais baixas e uma grande quantidade de alunos espalhada em diversas unidades pelo Brasil. Possuem, ainda, grande diversidade de cursos, foram pioneiras na introdução dos cursos tecnólogos e, normalmente, estão nas mãos dos grandes grupos citados anteriormente.

Por fim, no quadrante pesadelo, estão as instituições menores, sem tradição, muito presentes nas cidades do interior, tendo como diferencial a localização e o preço. Normalmente são instituições de até 5.000 alunos, e sofrem grande concorrência das instituições de massa quando estas avançam para cidades menores ou bairros da periferia das grandes cidades.

## O Sistema de Avaliação de Qualidade do MEC

Um dos índices que mede a qualidade dos cursos de uma instituição de ensino superior é o Índice Geral de Cursos (IGC). Esse índice é calculado a partir da média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação da instituição. O seu resultado é expresso em valores contínuos (de 0 a 500) e em faixas (de 1 a 5).

Para a graduação, o IGC utiliza o Conceito Preliminar de Curso (CPC), ou seja, uma média dos CPCs da instituição. O CPC (Anexo E) envolve outros três indicadores: a) a nota dos alunos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE); b) o Índice de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) da instituição; e c) variáveis de insumo.

O CPC também é apresentado em faixas (de 1 a 5) e é elemento de referência em processos de renovação de reconhecimento de cursos de graduação. Cursos situados nas faixas

1 e 2 são avaliados presencialmente por dois avaliadores ao longo de dois dias. Cursos com conceitos 3 e 4 podem receber a visita dos avaliadores, caso solicitem. Cursos com conceito 5 seguem para renovação de reconhecimento.

O ENADE é uma prova de desempenho escolar aplicada a alunos ingressantes e concluintes, com conteúdos programáticos dos cursos em que estão matriculados. A partir de 2012, os alunos ingressantes deixaram de fazer a prova e somente os concluintes participaram desta. Todos os alunos selecionados são obrigados a fazê-la, tornando-se condição para a emissão do histórico escolar. A cada ano, o MEC determina quais cursos farão a prova, sendo que o mesmo curso voltará a ser avaliado em, no máximo, três anos.

O IDD corresponde à diferença entre o desempenho médio do aluno concluinte de um curso e o desempenho médio estimado para os concluintes desse mesmo curso. Ou seja, indica quanto um aluno se destaca da média, podendo ficar acima ou abaixo do que seria esperado para ele, tomando-se como base o perfil dos estudantes. Ele também é apresentado em faixas (de 1 a 5).

Para a pós-graduação de mestrado ou doutorado, o IGC utiliza o conceito da CAPES, que varia de 1 a 7, sendo que apenas cursos com nota acima de 3 são autorizados e reconhecidos.

## O Sistema de Qualidade do UniItalo

Na figura de pró-reitor acadêmico, assim que recebeu a convocação da reunião, Lúcio Costa buscou juntar todas as iniciativas relacionadas à mensuração da qualidade na instituição. Conversou com vários de seus coordenadores e com sua equipe para ter certeza de que não estava esquecendo nada, além dos indicadores do MEC (ENADE, IGC, IDD e CPC), eram várias as iniciativas e tentativas de mensurar a qualidade da instituição de ensino.

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é uma exigência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio

Teixeira (INEP-MEC). A CPA é uma comissão formada por professores, funcionários e membros da sociedade, que tem como responsabilidade principal a realização de uma autoavaliação da instituição, definida pelo INEP como parte importante da Avaliação Institucional. A CPA tem como função desenvolver instrumentos de avaliação que permitam avaliar se a instituição está alcançando os resultados desejados e identificar oportunidades de melhorias em todas as suas áreas. O ciclo da autoavaliação é de dois anos; ao final, a CPA deve elaborar um relatório final de avaliação e encaminhar ao INEP.

Há um consenso entre os diretores da instituição de que a CPA pode ser mais atuante dentro da instituição, ela deveria deixar de ser apenas um instrumento com o olhar do INEP-MEC e atuar de forma cada vez mais ampla, autônoma e crítica. Segundo palavras do próprio reitor:

“Devemos aproveitar melhor os benefícios que a CPA pode nos trazer, por isso devemos oferecer condições cada vez melhores para que esta comissão trabalhe de maneira autônoma e crítica. Ela não deve ser vista apenas como uma exigência do MEC, ela pode ser fundamental para apontar projetos de melhorias para nossa instituição.”

A CPA é responsável por aplicar anualmente a **Pesquisa de Satisfação do Aluno** com a Instituição. Nessa pesquisa, os alunos respondem questões relacionadas à qualidade da infraestrutura geral (salas de aula, equipamentos, restaurantes e lanchonetes, biblioteca, instalações esportivas, banheiros, etc.), à qualidade do curso (coordenação, professores, grade, laboratórios, acervo da biblioteca, etc.) e à satisfação com outros aspectos, como preço, localização, processo seletivo, atendimento entre outros. Esta pesquisa é realizada desde 2007 e não tem apresentado grandes variações ao longo dos anos, cerca de 80% dos alunos avaliam a instituição como sendo ótima ou boa, e apenas 2% como ruim ou péssima. Dessa pesquisa, a CPA consegue identificar e priorizar pontos de melhoria para a instituição nas mais diversas áreas.

A área acadêmica, por sua vez, faz semestralmente uma **Pesquisa de Avaliação do Professor**. Nesta, os professores são avaliados

pelos alunos em aspectos como pontualidade, qualidade, clareza, relacionamento com a sala, material didático, entre outros. Ela é um instrumento importante para a coordenação no momento de se decidir entre alocar ou não um professor em determinada disciplina. O pró-reitor acadêmico enfatiza a importância e os cuidados na hora de usar esta pesquisa na tomada de decisão:

“Com esta pesquisa, podemos avaliar a qualidade dos nossos professores, porém, sabemos que existem certas distorções e devemos tomar cuidados especiais na hora de usá-la como instrumento de tomada de decisão entre alocar ou não um professor. Um professor mais exigente pode receber uma avaliação ruim, mas ele pode ser um ótimo professor no quesito aprendizado dos alunos. Da mesma forma, um professor muito bem avaliado nesta pesquisa pode ser um professor ruim quando avaliado o aprendizado da turma.”

Outra iniciativa da área acadêmica é a **Prova de Nivelamento**, normalmente aplicada na segunda semana de aula para os alunos ingressantes em alguns cursos da instituição. A prova é composta basicamente por questões de português e matemática. A coordenação avalia o resultado de cada aluno e recomenda, àqueles com baixo desempenho, oficinas gratuitas de redação e matemática básica aos sábados. O aluno não é obrigado a fazer as oficinas, o que acaba gerando desconfiança em relação à eficácia dessa prova, afinal, são poucos os alunos que frequentam as oficinas.

Lúcio havia sido o idealizador da **Avaliação Pedagógica Interdisciplinar (API)**, que é uma prova realizada em todos os semestres de todos os cursos. Ela funciona como uma espécie de simulado do ENADE e contém apenas questões fechadas do tipo teste, sendo 10 de formação geral e 10 de formação específica, relacionada ao curso do aluno. Todo aluno do curso faz a mesma prova, independente do semestre em que se encontra. O objetivo desta prova é fazer com que os alunos se acostumassem com o modelo ENADE de questões e, além disso, que a instituição pudesse ter um indicador de evolução de aprendizado dos alunos ao longo dos semestres. Lúcio reconheceu, no entanto, que as informações geradas pela API não estavam sendo bem trabalhadas e, com isso, sua efetividade na melhoria do curso era baixa.

Por fim, há o **Sistema de Avaliação das Disciplinas**, que nada mais é que o processo padronizado de avaliação dos alunos nas disciplinas. Todo professor deve aplicar três avaliações: NI, NII e NIII. As avaliações NI e NIII devem ser compostas por trabalhos, provas e exercícios definido pelo professor da turma; já a avaliação NII é a avaliação final da disciplina e deverá ser a mesma para todas as turmas de uma mesma disciplina, ou seja, todos os professores de uma mesma disciplina devem aplicar a mesma prova. Os pesos de cada avaliação são diferentes, a NI vale 10% da nota final, a NII 60% e a NIII 30%, o aluno para ser aprovado deve alcançar média final maior ou igual a 6 (seis) neste sistema.

Ao terminar a apresentação para Mário Victor (Presidente da Mantenedora) e para o professor Mauro (Reitor), Lúcio parecia estar orgulhoso do trabalho que havia desenvolvido com sua equipe ao longo do tempo. Havia sido a primeira vez que conseguira reunir todas estas iniciativas em uma única apresentação, tudo parecia estar amarrado e formava um bom sistema de avaliação. No entanto, sabia que aquela seria uma ótima oportunidade para discutir melhorias para o sistema de qualidade acadêmica da instituição.

Mário Victor, apesar de jovem e da pouca experiência com instituições de ensino, olhava para todas aquelas iniciativas, que pareciam muito interessantes em uma primeira análise, mas algo ainda o deixava preocupado. De fato, poucas instituições possuíam todas aquelas iniciativas. Mas, será que aquilo era o suficiente? Ele apenas refletia sobre o que acabara de escutar.

Professor Mauro já era mais experiente, havia trabalhado a vida toda com instituições de ensino, em todos os níveis de educação, do infantil ao adulto. Ele sabia que ter um bom sistema de qualidade, que avaliasse não somente a satisfação do aluno, mas principalmente o aprendizado do aluno, seria algo desafiador para qualquer instituição de ensino.

Professor Mauro tomou a palavra e começou a questionar alguns pontos de preocupação com o sistema apresentado pelo Professor Lúcio Costa:

“Através deste nosso sistema de qualidade acadêmica, podemos identificar se estamos captando alunos melhores ou piores? Desde muito tempo escuto que o nível dos alunos está piorando, isso será verdade para nossa instituição? Crescemos rapidamente nos últimos anos, o preço deste crescimento pode ter sido a captação de alunos de baixa qualidade. Como medir a qualidade do ingressante, digamos assim, da nossa matéria prima?”.

Lúcio explicou que atualmente não era possível afirmar, através do sistema atual, qual o nível dos alunos e se este estava melhorando ou piorando. Prometera pensar a este respeito com sua equipe de coordenadores.

Professor Mauro também trouxe uma nova discussão para o grupo:

“Podemos afirmar que estamos gerando valor para nossos alunos em termos de aprendizado? Ao final do curso quanto um aluno aprendeu semestre após semestre? Qual o valor adicionado do curso que ele fez?” E continuou: “Quais cursos estão melhores em termos de valor adicionado? Onde devemos focar nossos esforços? Em quais deles? Em quais disciplinas? Os professores bem avaliados pelos alunos são aqueles que conseguem alcançar um melhor resultado em termos de aprendizado dos nossos alunos?”.

Lúcio mais uma vez pediu a palavra e mostrou que a API poderia ser uma boa

ferramenta para se avaliar a qualidade do curso, mas novamente não possuía dados que respondessem aos questionamentos do Professor Mauro.

As discussões sobre esses pontos começaram a ficar intermináveis, a questão da qualidade de aprendizado era a principal, mas muitas vezes eram obrigados a pensar sobre os custos de implementação e operação de algumas ideias. Os objetivos estratégicos também estavam sendo questionados, afinal todos tinham dúvidas sobre como alcançar a melhor qualidade de aprendizado.

Mario Victor pediu a palavra e disse que precisava terminar a reunião, mas antes deixou um desafio para a área acadêmica:

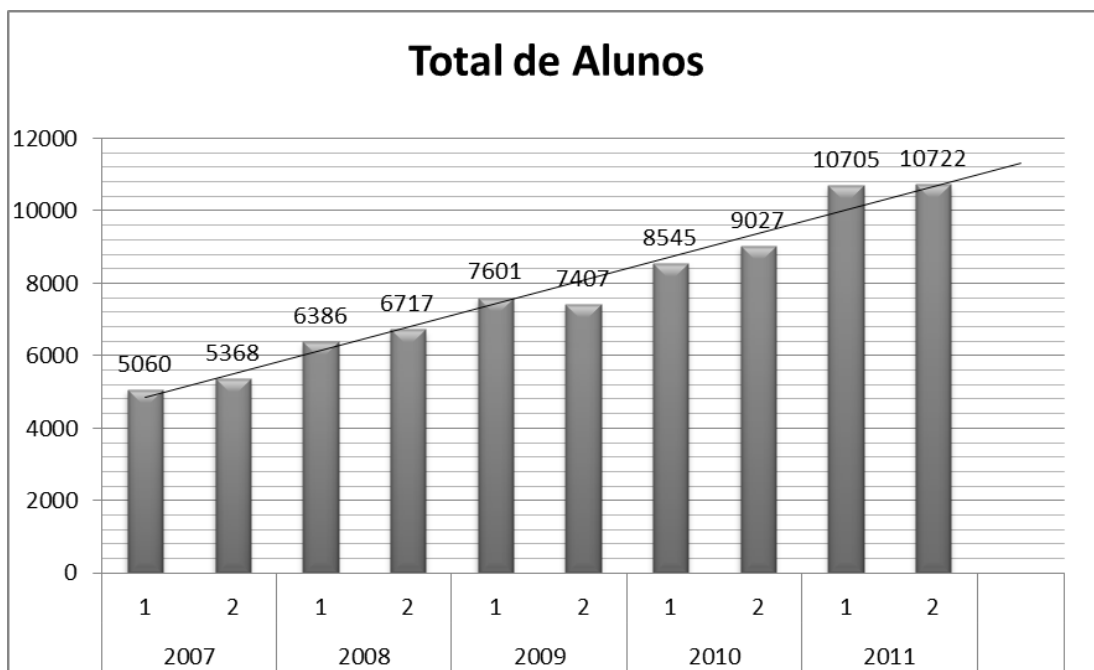
“Temos ótimas iniciativas em andamento, mas ainda não conseguimos responder às questões aqui colocadas. Mais do que isso, gostaria de ter um acompanhamento da qualidade dos nossos alunos para não ter a surpresa de uma avaliação ruim nos indicadores do ENADE. Lembro ainda que estamos implementando uma nova tecnologia para ensino à distância, o Moodle, podemos pensar como ela poderia nos ajudar nessa difícil tarefa de medir o aprendizado.”

A reunião terminou com um clima bastante positivo, porém um grande desafio havia sido colocado para a área acadêmica.

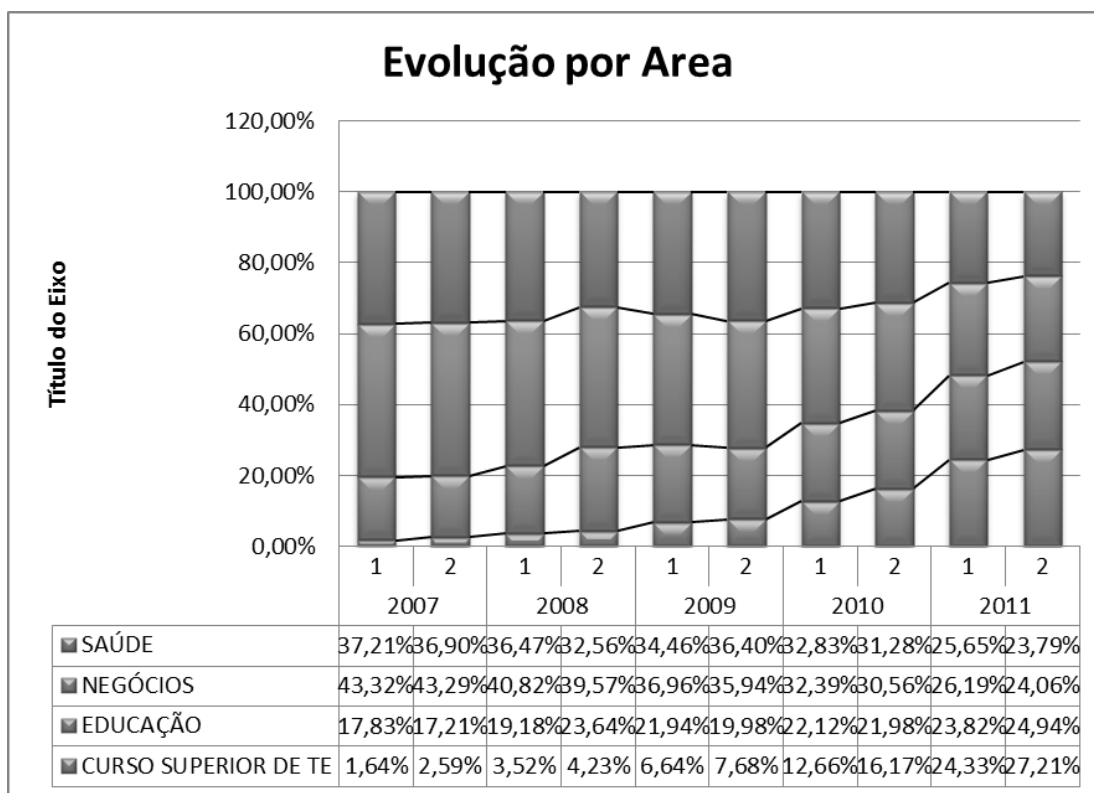


**ANEXO A**

**Evolução no Número de Alunos (2007 a 2011)**



**Figura A1.** Evolução no Número de Alunos Total de 2007 a 2011.  
Fonte: Elaborado pelos autores.



**Figura A2.** Evolução no Número de Alunos por Área de 2007 a 2011.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

**ANEXO B****Evolução dos Indicadores do MEC**

Tabela B1

**Evolução dos Indicadores do MEC para a UniItalo**

Ano	Curso	Enade	IDD	IGC	CPC
	Educação Física	3	2		
2004	Enfermagem	SC	SC		
	Fisioterapia	3			
2005	Pedagogia	3	4		
	Administração	3	3		
2006	Ciências Contábeis	4	3		
	Secretariado	4	SC		
	Educação Física Lic.	3	3		3
2007	Enfermagem	2	3	3	3
	Fisioterapia	3	SC		SC
	Pedagogia	2	3		2
2008	Filosofia	1	1	3	2
	Administração	2	3		2
2009	Ciências Contábeis	3	4	3	3
	CST em Gestão de Recursos humanos	2	1		2
	Educação Física Bach.	3			3
2010	Enfermagem	2		3	3
	Fisioterapia	2			3
	Serviço Social	SC			SC

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores.

## ANEXO C

## Cursos Oferecidos (em 2012)

Tabela C1

## Relação de Cursos Oferecidos pela UniItalo (em 2012)

Graduação	Graduação – Tecnológico	Pós-Graduação
- Administração	- Gestão de RH	- Direito Educacional
- Ciências Contábeis	- Marketing	- Filosofia
- Enfermagem	- Gestão Financeira	- Formação Docente
- Educação Física	- Logística	- Gestão Escolar
- Pedagogia	- Processos Gerenciais	- Neuroeducação
- Filosofia	- Radiologia	- Psicopedagogia Clínica e Institucional
- Artes Visuais	- Análise e Desenvolvimento de Sistemas	- Pedagogia <i>Waldorf</i>
- Geografia		- Projetos e Práticas Educacionais Interdisciplinares
- Letras		- Assessoria Executiva
- Serviço Social		- Consultoria Empresarial
- Teologia		- Gestão Estratégica de Marketing
		- Gestão Estratégica Econômica, Financeira e Contábil
		- Gestão Estratégica de Pessoas para Negócios
		- Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos
		- Psicologia Organizacional
		- Gestão Executiva em Liderança para Formação de Líderes
		- Enfermagem Obstétrica e Perinatal
		- Enfermagem do Trabalho
		- Gestão em Saúde: Administração Hospitalar / Saúde Pública / PSF
		- Pronto Socorro e Terapia Intensiva
		- Psicomotricidade
		- Saúde Mental e Psiquiatria
		- Atividades Aquáticas

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores.

## **ANEXO D**

### **Propósito, Valores, Visão e Missão da Instituição**

#### **Missão**

“Somos uma Instituição Educacional comprometida com a formação profissional, a evolução pessoal e o exercício consciente da cidadania, para contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade ética e justa.”

#### **Propósito**

“Oferecemos educação de alta qualidade, adequada aos padrões de exigência do mercado, com uma proposta acessível e inovadora.”

#### **Visão**

“Ser reconhecida como uma marca de valor, associada a um centro de referência na formação de profissionais diferenciados.”

#### **Valores**

- . Ética
- . Inovação
- . Emoção
- . Acolhimento
- . Respeito socioambiental
- . Empreendedorismo
- . Senso estético

**ANEXO E****Pesos para o Cálculo do CPC e do ENADE**

Tabela E1

**Pesos para o Cálculo do CPC**

	<b>CPC 2008</b>	<b>CPC 2009</b>	<b>CPC 2010</b>	<b>CPC 2011</b>
<b>ENADE</b>	40%	-	-	-
<b>Nota Ingressantes</b>	-	15%	15%	15% (ENEM)
<b>Nota Concluintes</b>	-	15%	15%	15%
<b>IDD</b>	30%	30%	30%	30%
<b>Infraestrutura</b>	3,06%	5%	5%	5%
<b>Projeto Pedagógico</b>	8,13%	5%	5%	5%
<b>Doutores</b>	11,67%	20%	20%	20%
<b>Mestres</b>	0,00%	5%	5%	5%
<b>Regime de Trabalho</b>	7,14%	5%	5%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela E2

**Pesos para o Cálculo do ENADE**

<b>Cálculo do ENADE</b>			
<b>Peso</b>	<b>Prova</b>	<b>Aluno</b>	<b>Questões</b>
60%	Componente Específico	Concluintes	30
15%	Componente Específico	Ingressantes	30
12,5%	Formação Geral	Concluintes	10
12,5%	Formação Geral	Ingressantes	10
<b>Peso Alunos Concluintes</b>		<b>72,5%</b>	
<b>Peso Alunos Ingressantes</b>		<b>27,5%</b>	

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

## Notas de Ensino

### Resumo

O caso de ensino apresenta o dilema de diversas instituições de ensino superior presentes no Brasil na tentativa de criar um diferencial competitivo. No caso do UniItalo, apesar do crescimento, a instituição apresentava grandes desafios, além do aumento da competitividade do setor e da presença de grandes *players*, havia a suspeita de que o crescimento acelerado poderia estar trazendo prejuízos com relação à qualidade dos alunos e do aprendizado. O desenrolar do caso evidencia os esforços da instituição na busca por indicadores capazes de analisar a qualidade do ensino, em suas várias vertentes, não somente com relação à satisfação do aluno, mas também com relação ao nível de aprendizado dos alunos. Porém, muitas dúvidas ainda pairam no ar e os desafios da área acadêmica para responder aos questionamentos dos dirigentes são muitos. O caso permite explorar discussões pertinentes à Gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino (posicionamento competitivo, busca por diferenciais, análises das 5 forças e SWOT [*strengths, weaknesses, opportunities and threats*]); à Gestão Educacional de uma Instituição de Ensino Superior (como avaliar e alcançar qualidade superior, avaliar satisfação *versus* aprendizado, escolha da abordagem teórica acerca da avaliação); e à Gestão da Qualidade em Serviços (conceito de qualidade em serviços, percepção da qualidade, quando e onde avaliar – antes, durante ou depois do processo produtivo).

**Palavras-chave:** qualidade; ensino-aprendizagem; avaliação.

### Abstract

This teaching case presents the dilemma of many higher education institutions present in Brazil face in an attempt to create a competitive advantage. In the case of UniItalo, despite its growth, the institution faced major challenges. In addition to increasing sector competitiveness and the presence of large players, there was a suspicion that accelerated growth could be harming the quality of

students and learning. The progress of the case highlights the institution's efforts in searching for indicators to analyze education quality in its various aspects, not only regarding student satisfaction, but also with respect to the level of student learning. However, many questions still hang in the air and there are still many challenges where the academic area must answer questions from institutional leadership. The case explores discussions related to Strategic Management of an Educational Institution (competitive positioning, search for differentials, analysis of the five forces and SWOT [*strengths, weaknesses, opportunities and threats*]), Educational Management of a Higher Education Institution (how to evaluate and achieve higher quality, assess satisfaction versus learning, choice of theoretical approach regarding evaluation) and Quality Management Services (concepts of service quality, perceived quality, assess when and where - before, during or after the production process).

**Key words:** quality; teaching and learning; evaluation.

### Objetivos educacionais

Proporcionar aos alunos uma situação de necessidade de tomada de decisão em condições de incerteza, explicitada através do imperativo de criar um diferencial estratégico relacionado à qualidade em uma empresa prestadora de serviços, no caso uma instituição de ensino superior. Sendo esse o diferencial proposto para a instituição o próximo desafio, é avaliar a qualidade não somente através da satisfação do cliente (aluno), mas também através da aprendizagem do aluno, tudo isso com vistas a melhorar o desempenho institucional em termos empresariais. O dilema apresentado é vivenciado por praticamente todas as instituições de ensino superior e, se for ampliado o nível analítico, por todas as organizações que desejem mensurar a qualidade do seu processo.

Além disto, o caso pode ser usado para apresentar aos alunos como o MEC avalia as instituições de ensino superior no Brasil. Através do caso, o aluno entenderá os conceitos dos principais indicadores utilizados para avaliar a qualidade das IES (Instituições de Ensino Superior), como IGC, CPC, IDD e ENADE.

### Utilizações recomendadas

Pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* em Administração e Pedagogia, em disciplinas relacionadas à Gestão Estratégica da Educação, à Gestão Educacional/Escolar, à Avaliação Educacional e à Gestão da Qualidade em instituições de ensino.

- . Para aplicações envolvendo estratégia. A sugestão é trabalhar o posicionamento e a busca do diferencial competitivo, compreender o mercado brasileiro de ensino superior e a escolha do UniItalo dentro deste contexto. O aluno tem subsídios para fazer uma análise de 5 Forças, uma análise SWOT, entender a diferença entre estratégia e objetivos estratégicos, além de poder desdobrar essa estratégia em planos de ação.
- . Para aplicações sobre gestão educacional e avaliação. A sugestão é que o professor explore aspectos e dilemas inerentes à gestão de uma IES, como: a decisão entre aspectos a avaliar (aprendizagem e satisfação) e quando avaliar, qual abordagem teórica utilizar acerca da avaliação; os procedimentos operacionais envolvidos na busca da qualidade, entre outros aspectos. Além disto, entender a sistemática do MEC para avaliação de instituições de ensino superior, bem como o significado de cada avaliação para a instituição. Pode-se aqui discutir o sistema de medição da qualidade do UniItalo e avaliar se ele está adequado ou se necessita de melhorias.
- . Para aplicações sobre gestão da qualidade. A sugestão é trabalhar pontos como: o conceito de qualidade em serviços e na educação; a qualidade e a intangibilidade; a percepção da qualidade; onde e como mensurar a qualidade de um sistema educacional; como garantir processos educacionais confiáveis que promovam a melhoria contínua, entre outros.

Sugere-se a seguinte forma de aplicação: leitura prévia ou em conjunto, com duração prevista de 20 minutos, seguida de debate em grupos (30 minutos) e posterior debate entre os grupos (50 minutos). Recomenda-se o fechamento da aula pelo professor com um

resumo da ideia central apresentada no caso, obtida a partir das discussões entre os grupos, bem como os principais conceitos teóricos envolvidos na discussão.

### Sugestões de questões para discussão

As seguintes questões podem servir de orientação para a discussão do caso. Contudo, o mesmo não se esgota nestes questionamentos.

1. Faça uma análise do mercado brasileiro do ensino superior. Usar o modelo das 5 forças de Porter (1979). Quais são as principais variáveis envolvidas em cada uma das cinco forças?
2. Como você posicionaria o UniItalo nos quadrantes apresentados na seção O Mercado de Ensino Superior no Brasil?
3. Você concorda com a estratégia do UniItalo de focar na qualidade como diferencial competitivo? Faça uma análise SWOT para o UniItalo.
4. O que é qualidade? Como e onde mensurar a qualidade de uma instituição de ensino superior?
5. Em termos operacionais, como medir o nível de aprendizagem dos alunos? Como avaliar o impacto de um curso em relação aos alunos?
6. Em termos de manutenção da qualidade de um processo, como garantir um nível de qualidade desejado ao longo do tempo e garantir um processo de melhoria contínua?
7. Como o MEC avalia as instituições de ensino no Brasil?
8. Como está o sistema de avaliação da qualidade do UniItalo? Apresente propostas de melhoria.

### Dilemas apresentados aos participantes

Os principais dilemas apresentados aos alunos estão relacionados a dois grandes tópicos: o primeiro tem relação com o direcionamento estratégico da instituição para sobrevivência no longo prazo; e o segundo, uma vez definido que qualidade pode ser um

diferencial competitivo para a organização, fica relacionado a o que é qualidade, como mensurar e melhorar continuamente esse indicador. A seguir são evidenciados alguns possíveis caminhos para direcionar a discussão.

### Fonte dos dados

Os dados primários apresentados no caso são reais e obtidos por meio de entrevistas junto ao Presidente da Mantenedora, ao Pró-Reitor Acadêmico e também junto ao seu Reitor. Essas entrevistas ocorreram no final de 2012 e foram conduzidas pelos autores.

Outros dados secundários foram coletados em documentos da instituição e também em artigos e textos publicados sobre o ensino superior, como os trabalhos da Hoper (2009), SEMESP (2012) e Garcia (2005).

### Análise do caso

Importante iniciar essa discussão apontando as transformações recentes no mercado brasileiro do ensino superior. O aumento no número de alunos matriculados, em especial na rede privada, a maior disponibilidade de financiamento estudantil, a crescente demanda por cursos à distância, a entrada de grandes grupos internacionais, a grande quantidade de fusões e aquisições no setor, a profissionalização e a abertura de capital de alguns grandes grupos marcam o cenário do Ensino Superior no Brasil.

Para esta análise, pode-se usar a análise das Cinco Forças concebida por Michael Porter (1979). Sécca e Leal (2009) fazem uma interessante análise do setor usando o modelo das Cinco Forças. Segundo os autores, a ameaça de novos entrantes no setor é moderada, e a marca, a qualidade e as questões legais são barreiras que merecem destaque.

A força dos fornecedores também foi classificada como moderada por Sécca e Leal (2009). Eles destacam os professores como os principais fornecedores das instituições de ensino, responsáveis em grande parte pela qualidade do produto oferecido pelas IES, e apontam certa escassez quando se buscam professores com mestrado e doutorado (exigência do cada vez maior do MEC). Outros

fornecedores e parceiros ganham em importância, uma vez que muitas IES estão buscando entrar no mercado de cursos superiores a distância. Desta forma, cresce a importância dos fornecedores de tecnologia e de conteúdo.

A força dos compradores também foi classificada como moderada, pois há razoável quantidade de informação disponível sobre as IES para que o aluno possa tomar sua decisão, porém, uma vez tomada, o custo de troca pode ser significativo em função da grade curricular de cada instituição poder ser muito diferente de uma instituição para outra. Reforça a moderada força dos compradores o fato de haver poucos produtos substitutos no mercado.

A rivalidade entre os competidores é alta, pois o número de IES é muito alto, podendo haver diferenças entre regiões. No caso do UniItalo, situado na cidade de São Paulo, a concorrência é em grande número e, mais do que isso, representada por grandes *players* que atuam no mercado.

Pode-se discutir, então, como classificar o UniItalo dentro dos quadrantes apresentados na seção O Mercado de Ensino Superior no Brasil. Claramente a instituição não faz parte do quadrante elite e nem do quadrante dos sonhos. Ao mesmo tempo não podemos considerá-la uma instituição de massa, pois não possui diversas unidades espelhadas pelo Brasil e não faz parte de um grande grupo de instituições. Teria, então, a UniItalo características de mais de um quadrante? A instituição, apesar de ter uma boa quantidade de alunos, acima de 10.000 alunos, pode se enquadrar no quadrante pesadelo, pois passa a sofrer grande concorrência das instituições de massa. O fechamento desse ponto pode ser feito com uma análise crítica sobre o modelo com quadrantes. O principal questionamento final seria em torno da possível existência de instituições com características híbridas, as quais não se encaixariam exatamente em um modelo.

A partir desta análise, recomenda-se uma discussão sobre o posicionamento estratégico do UniItalo. Para isso, recomenda-se o uso da tipologia proposta por Porter (1980), em que uma empresa pode se posicionar em três estratégias genéricas: liderança em custo, liderança por diferenciação



e liderança por foco em um determinado segmento. Sugere-se discutir como o UniItalo irá se diferenciar em qualidade, uma vez que muitas outras buscam o mesmo caminho. Uma instituição de porte médio, no mercado competitivo como São Paulo, conseguirá competir com gigantes do mercado como Estácio, Anhanguera e Kroton? Como?

Para esta discussão pode ser interessante iniciar apresentando a diferença entre estratégia e objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos são resultados que uma organização espera atingir dentro de um determinado tempo, são alvos específicos, mensuráveis e fáceis de serem monitorados. No caso do UniItalo, os objetivos estão claramente apresentados como sendo 20 mil alunos até o ano de 2020 e qualidade mínima 3 em todos os cursos, segundo os conceitos do MEC. A estratégia, por sua vez, representa os meios com as quais a empresa busca alcançar esses objetivos. Aqui é possível discutir os caminhos para o UniItalo alcançar os seus objetivos estratégicos. Pode-se aqui questionar se mínimo 3 nos conceitos do MEC é o suficiente para a instituição ser reconhecida como uma instituição de melhor qualidade e conseguir com isto vantagem competitiva.

Para esta discussão vale à pena fazer uma análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats* – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) do UniItalo. O texto apresenta vários fragmentos que podem subsidiar a montagem da análise SWOT. Os pontos fortes apresentados no texto são o relacionamento próximo com alunos e com a comunidade de Santo Amaro, além de um campus agradável com uma ampla infraestrutura e uma localização privilegiada em termos de acesso. Os pontos fracos estão relacionados aos custos mais altos (por falta de ganho de escala) quando comparado aos grandes grupos do ensino superior e aos poucos investimentos em tecnologias de gestão e de ensino. Com relação às ameaças pode citar a concorrência dos grandes grupos de ensino e o crescimento dos cursos de ensino à distância no Brasil, dado que a UniItalo não tem ainda cursos de EaD. Por fim, a entrada de novas tecnologias, incluindo o EaD e a preocupação com a qualidade de ensino-aprendizagem, podem apresentar oportunidades para o crescimento do número

de alunos e do aumento da qualidade. Devem ser citados os cursos tecnológicos, também como uma oportunidade de crescimento para a instituição.

Os Anexos A e C apresentados no caso podem auxiliar na reflexão sobre a estratégia da UniItalo. O crescimento no número de alunos nos últimos anos (Anexo A), assim como a ampliação do número de cursos (Anexo C) estariam relacionados com oportunidades de mercado? Seriam ações para tentar conter ações dos concorrentes? Além das informações presentes no caso a discussão deve ser conduzida também a partir dos dados apresentados nos Anexos.

Antes de discutir a questão Qualidade, recomenda-se discutir alguns aspectos relacionados à indústria de serviços. A prestação de serviços é uma atividade complexa e pode ser contextualizada a partir de muitos significados. Em geral, trata-se de uma atividade ou benefício que uma entidade oferece a outra, de cunho essencialmente intangível, sem qualquer associação a um produto físico (Kotler & Bloom, 1987).

Alguns desafios são inerentes à prestação de serviços, como: a variabilidade ou a heterogeneidade da prestação, com consequente avaliação e julgamento diferentes pelos usuários do serviço; a inseparabilidade, uma vez que a produção e o consumo ocorrem simultaneamente; e a intangibilidade, dado que os serviços não podem ser provados, sentidos, antes de serem consumidos (Kotler, 1998), salvaguardando as oportunidades de experimentação prévia.

A qualidade de um serviço está associada ao atendimento das exigências apresentadas pelos clientes (Oakland, 1994) ou ainda à adequação ao uso (Juran, 1990). Um serviço de qualidade será, então, aquele que, em seu conjunto de atributos, estiver adequado à utilização por parte dos clientes, e atender às suas exigências. Porém, as necessidades, desejos, valores, hábitos, crenças e comportamentos dos clientes irão interferir na percepção de qualidade do serviço (Paladini, 2000). Isso retrata a complexidade em torno da avaliação da qualidade em serviços.

Assim, uma importante discussão sobre o caso deve abordar a complexidade de se

analisar a qualidade na prestação de serviços, sem necessariamente adentrar no *locus* acadêmico. É de se esperar que a concentração no cliente, como centro da análise da qualidade, mas convém destacar outras visões, como a do governo e a das organizações que prestam os serviços.

A tentativa de mensurar a qualidade de um serviço requer um processo de avaliação. Inexiste uma definição única em relação ao significado do termo avaliação. A questão central está na obtenção de informações relevantes a respeito da eficácia relativa de cada objeto avaliado (Worthen, Sanders, & Fitzpatrick, 2004).

Avaliação também é o ato de julgar o valor ou o mérito de algo. Neste sentido, na busca pela determinação deste valor, um avaliador pode utilizar-se de métodos de pesquisa, dentre os quais: (a) a determinação de padrões para julgar a qualidade absoluta ou relativa; (b) a coleta de informações; e (c) a aplicação dos padrões para determinar valor, qualidade ou eficácia. Em sequência, a avaliação visa aperfeiçoar o objeto de avaliação em relação ao seu objetivo futuro. Dessa forma, o objetivo da avaliação é produzir julgamentos do valor do objeto que está sendo avaliado. Ressalta-se a importância do processo de avaliação vir acompanhado de ações que, embasadas nas conclusões da avaliação, enquanto instrumento de ajuda, possam vir a propor novas soluções para uma determinada questão (Worthen *et al.*, 2004). A aplicação operacional de tais procedimentos pode variar amplamente, desde abordagens mais simplificadas a outras mais sofisticadas e robustas.

A avaliação da qualidade pode ser ainda informal, sem a sistematização de procedimentos, nem evidências coletadas formalmente, ou formal, que tem tais características (procedimentos sistematizados e coleta formal de evidências). Pode ser também interna, feita por pessoas de que participam ativamente do cotidiano da organização, normalmente funcionários ou dirigentes, e externa, quando feita por pessoas mais distantes da organização (terceiros), em geral, contratados apenas com essa finalidade (Worthen *et al.*, 2004).

A conceituação da avaliação é outro ponto a ser destacado na análise do caso. A avaliação não possui uma definição única nem é um constructo consensado. Vale ressaltar que a subjetividade presente no próprio termo e conduzir esta discussão para a avaliação na educação, em especial no caso do UniItalo.

A educação, enquanto serviço, apresenta os desafios supracitados, pois é plenamente intangível, perecível (sem possibilidade de estocagem), o consumo ocorre conjuntamente à produção e, uma aula, composta por docentes e alunos, nunca é a repetição de outra, por mais que diretrizes e parâmetros sejam criados, tais como as ementas, conteúdos programáticos etc.

Ademais, a sua avaliação requer cuidados adicionais, uma vez que a separação entre avaliado e avaliador, entre consumidor (propositadamente não citado como cliente) e prestador do serviço, é muito tênue e sujeita a equívocos conceituais.

Dentre as modalidades de avaliação relativas ao serviço educacional, tem-se a avaliação da aprendizagem, como os exames tradicionais, os testes educacionais ou quocientes de inteligência e os testes estandardizados, aplicados em massa; e a avaliação institucional, como a avaliação das instituições de ensino superior realizada pelo MEC (Afonso, 2005; Leite, Tutikian, & Holz, 2000).

Nesse ponto, pode-se abrir uma discussão sobre a classificação das iniciativas da UniItalo em termos de avaliação da aprendizagem e avaliação institucional. Como estão classificadas as iniciativas da instituição? O consenso não é necessário ao final dessa análise.

A discussão também deve ocorrer à luz dos dados apresentados no Anexo B, sobre os resultados das avaliações oficiais do governo, como ENADE, por exemplo. O texto traz indícios de queda em alguns indicadores apresentados nesse Anexo. Assim, cabe analisar se tais indicadores realmente evidenciam qualidade. Se sim, qual ou quais aspectos da qualidade? Se não, o que significaria a queda dos indicadores à luz da discussão da qualidade acadêmica?

Importante mostrar para o aluno que o caso trata de duas medidas clássicas de qualidade, a satisfação do aluno e a medida efetiva de aprendizado do aluno. Neste sentido, vale destacar que ter uma boa avaliação de satisfação não significa ter uma boa avaliação de aprendizado, ou seja, a correlação entre as duas medidas pode ser muito baixa, ou inexistente. Assim, o UnItalo possui medidas de avaliação de satisfação (pesquisa de satisfação do aluno com a instituição e a avaliação do professor) e algumas medidas de avaliação de conteúdo, que podem ser usadas para mensuração do aprendizado (prova de nivelamento, API e Sistema de Avaliação da Disciplina).

A mensuração do aprendizado deveria demonstrar quanto o aluno assimilou de determinado conteúdo, partindo de um conhecimento previamente existente. Algumas questões merecem ser discutidas com os alunos: Como mensurar o aprendizado? Quais os cursos adicionam mais valor ao aluno? Com o processo que existe atualmente é possível mensurar a qualidade do aluno entrante e a qualidade do concluinte? É possível mostrar se a escola está captando alunos melhores? O sistema de ensino da escola está melhorando?

Um cuidado necessário com a avaliação educacional e institucional na educação é com a absolutização do conceito de qualidade. A avaliação é uma sistemática que está inserida num sistema valorativo de um contexto social, e é dessa forma que precisa ser refletida. Discutir qualidade na educação pressupõe discutir pertinência. O tripé qualidade, pertinência e avaliação institucional é apresentado como a base para a avaliação da qualidade na educação (Leite *et al.*, 2000).

De forma análoga, porém, considerando a avaliação do ensino, pode-se destacar quatro tipos de avaliação: (a) avaliação de contexto, cujo propósito é fornecer informações úteis ao estabelecimento de um programa educacional; (b) avaliação de entrada, que se refere ao como alcançar os objetivos pretendidos para um programa; (c) avaliação de processo, cujo objetivo é fornecer informações periódicas sobre o objeto avaliado, permitindo assim melhorias durante o processo; e (d) avaliação de produto, cujo mote se relaciona com o alcance dos objetivos estabelecidos por

determinado programa ou instituição e o munícia para a tomada de decisão de continuidade, modificação ou término das atividades (Depresbiteris, 2004). A avaliação de processo aproxima-se do que é chamado de desempenho, enquanto a avaliação de produto está ligada à visão de avaliação de impacto.

Surge aqui a oportunidade de se discutir com os alunos quando mensurar a qualidade do aprendizado: no início, durante ou no final do processo. Uma avaliação no início define a qualidade do entrante, e para isto poderia se usar o próprio processo de seleção da instituição. Essa avaliação pode ter como objetivo diagnosticar as deficiências do candidato e/ou selecionar os melhores candidatos. Uma medida padronizada poderia apontar se o nível do entrante está melhorando ou não. As avaliações durante o processo deveriam servir de informações para corrigir as deficiências identificadas dos alunos, além disto, como no caso da API, sendo feita em todos os semestres, poderia indicar o quanto cada série adiciona de valor no aprendizado do aluno. Por sua vez, a avaliação final é o resultado do processo e pode ser usada para comparar instituições, além de apontar deficiências da instituição de ensino. As avaliações do governo têm esse caráter, de avaliar a qualidade final de cada instituição.

Além disto, as diferentes visões acerca da avaliação refletem diferentes correntes filosóficas e preferências metodológicas. Refletindo em torno de um *continuum* da avaliação, poder-se-ia colocar num extremo a corrente utilitarista e, no outro, a corrente intuicionista-pluralista. Na abordagem utilitarista, a busca é pelo impacto de um objeto avaliado sobre aqueles a quem ele afeta. O avaliador concentra-se na avaliação do grupo como um todo, normalmente usando médias dos resultados dos indicadores usados. Trata-se de uma abordagem amplamente usada pelos governos, inclusive o brasileiro, e consubstancia-se nas avaliações comparativas de larga escala e via testes estandardizados. Cabe ressaltar que as instituições, em geral, promovem avaliações de cunho utilitarista. Na outra extremidade, encontram-se as abordagens intuicionistas-pluralistas, baseadas na ideia de que o valor é centrado no impacto do programa não sobre o grupo de uma forma geral, mas sobre cada cidadão individualmente.

Essas abordagens tendem a seguir uma linha epistemológica mais subjetivista, sendo o valor calcado nos benefícios recebidos pelo indivíduo (Worthen *et al.*, 2004). A subjetividade do processo faz com que essas abordagens acabem tendo pouca evidencição prática.

Sobre as correntes filosóficas, as avaliações implantadas pela UniItalo aproximam-se mais da corrente utilitarista ou da intuicionista-pluralista? E as avaliações feitas pelo MEC? Novamente vale destacar que o consenso não é necessário.

Independente da abordagem filosófica adotada, sugere-se sempre que a avaliação não seja calcada em dados oriundos de uma única fonte. A variação na utilização de múltiplas fontes de dados podem auxiliar na busca de um valor ou julgamento mais próximo de um contexto (Kreber & Brook, 2001). A avaliação, assim como o processo de pesquisa, pressupõe a utilização de fontes variadas, fazendo uso da chamada triangulação de dados.

Em termos práticos, a condução operacional pode também ter um viés mais quantitativo ou qualitativo. As abordagens qualitativas têm recebido especial atenção, notadamente de avaliadores adeptos da corrente intuicionista-pluralista. Pode também

ocorrer *ex ante* ou *ex post*, sendo esta mais amplamente utilizada na avaliação educacional (Khandker & Koolwal, 2010).

Refletindo sobre a UniItalo, existe utilização de múltiplas fontes de dados? Haveria espaço, em termos operacionais, para novas iniciativas? Haveria ainda concentração em abordagens quantitativas?

Apesar da ampla discussão teórica acerca da avaliação, existe consenso sobre a sua importância, tanto para os dirigentes, como para os alunos, para o poder público e para a sociedade (Dupont, 2007). Em termos estratégicos, a avaliação poderia fornecer informações fundamentais para uma adequação do posicionamento competitivo da instituição.

Por fim, vale a pena passar pelo entendimento do sistema de avaliação do MEC. A seguir foi adicionada uma atualização do Anexo E apresentado no estudo de caso. Ele não está no caso em função deste se passar no início de 2012, ano das alterações realizadas pelo MEC no sistema de avaliação das Instituições de Ensino. No cálculo do CPC é importante chamar a atenção para a retirada dos alunos ingressantes no cálculo do ENADE, para o aumento do peso do IDD, infraestrutura e projeto pedagógico.

Tabela 1

**Pesos para o Cálculo do CPC**

	CPC 2008	CPC 2009	CPC 2010	CPC 2011	CPC 2012
<b>ENADE</b>	40%	-	-	-	-
<b>Nota Ingressantes</b>	-	15%	15%	15% (ENEM)	0%
<b>Nota Concluintes</b>	-	15%	15%	15%	20%
<b>IDD</b>	30%	30%	30%	30%	35%
<b>Infraestrutura</b>	3,06%	5%	5%	5%	7,5%
<b>Projeto Pedagógico</b>	8,13%	5%	5%	5%	7,5%
<b>Doutores</b>	11,67%	20%	20%	20%	15%
<b>Mestres</b>	0,00%	5%	5%	5%	7,5%
<b>Regime de Trabalho</b>	7,14%	5%	5%	5%	7,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota. Fonte: Expertise Comunicação (comunicação pessoal, 10 de fevereiro de 2012).

Tabela 2

**Pesos para o Cálculo do ENADE**

<b>Cálculo do ENADE</b>			
<b>Peso</b>	<b>Prova</b>	<b>Aluno</b>	<b>Questões</b>
75%	Componente Específico	Concluintes	30
25%	Formação Geral	Concluintes	10

**Nota.** Fonte: Expertise Comunicação (comunicação pessoal, 10 de fevereiro de 2012).

**Nota**

<sup>1</sup> Os objetivos estratégicos colocados no caso são fictícios, e não representam necessariamente a realidade da instituição.

**Referências**

Afonso, A. J. (2005). *Avaliação educacional: regulação e emancipação* (3a ed.). São Paulo: Cortez.

Depresbiteris, L. (2004). *Avaliação educacional em três atos* (3a ed.). São Paulo: Editora Senac São Paulo.

Dupont, J. (2007). Avaliação e fomento. *Journal of the Brazilian Chemical Society*, 18(7), 1295-1296. doi: 10.1590/S0103-50532007000700001

Garcia, M. (2005). Três grandes tendências para o ensino superior privado no Brasil. *Revista Ensino Superior*, 77, 41-43.

Hoper (2009). *Análise setorial do ensino superior privado do Brasil*. São Paulo: Hoper.

Juran, J. M. (1990). *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira.

Khandker, S. R., & Koolwal, G. B. (2010). *Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practice*. Washington, DC: The World Bank.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Bloom, P. (1987). *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas.

Kreber, C., & Brook, P. (2001). Impact evaluation of educational development programmes. *International Journal for Academic Development*, 6(2), 96-108. doi: 10.1080/13601440110090749

Leite, D., Tutikian, J., & Holz, N. (2000). *Avaliação e compromisso*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Oakland, J. S. (1994). *Gerenciamento da qualidade total*. São Paulo: Nobel.

Paladini, E. P. (2000). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(1), 86-93.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Sécca, R. X., & Leal, R. M. (2009). Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. *BNDES Setorial*, 30, 103-156.

Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (2012). *Mapa do Ensino Superior no Estado de São Paulo*. Recuperado de [http://www.semesp.org.br/porta/pdfs/publicacoes/mapa\\_do\\_ensino\\_superior\\_sp\\_2012.pdf](http://www.semesp.org.br/porta/pdfs/publicacoes/mapa_do_ensino_superior_sp_2012.pdf)

Worthen, B. R., Sanders, J. R., & Fitzpatrick, J. L. (2004). *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Editora Gente.