

METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE *BENCHMARKING* EM PROCESSOS DE EAD: BUSCA, ADEQUAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS

Brasília, maio de 2009

Maria Lucia de Rezende Possa
SEBRAE – www.sebrae.com.br - luciapossa@globocom.com

Márcia Maria de Matos
SEBRAE – www.sebrae.com.br marcia@sebrae.com.br

2.2.1 Categoria – Pesquisa e Avaliação

2.2.2 Setor educacional - Educação continuada em geral

2.2.3 Natureza do trabalho - Descrição de projeto em andamento

2.2.4 Classe – Experiência inovadora

Resumo

Uma das prioridades estratégicas do SEBRAE é “ter excelência em gestão focada em resultados”. Para o projeto Educação SEBRAE – cursos pela Internet, os principais resultados estão relacionados ao número de concluintes dos cursos e à avaliação de reação quanto ao atendimento feito pelos tutores.

Na busca da excelência no ensino a distância, insistimos no processo de avaliação e buscamos no Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, os fundamentos e critérios para nortear nossas ações na direção da melhoria contínua.

O estudo de benchmarking foi selecionado por ser uma ferramenta de busca, adequação e disseminação das melhores práticas que nos permite descobrir como e porque determinadas pessoas conseguem desempenhar com muito mais qualidade as mesmas tarefas.

A metodologia utilizada para promover a melhoria contínua dos processos foi o ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). O pressuposto de obter melhores resultados foi comprovado pela análise comparativa dos indicadores de desempenho dos tutores.

Palavras-chave: Qualidade – Avaliação – *Benchmarking* – Indicadores - SEBRAE – Cursos pela Internet

Introdução

Especialistas em EaD dizem que a propagação de novos modelos tecnológicos tornou inteiramente necessária a busca da excelência no ensino a distância, para que as instituições educacionais nacionais possam competir com as internacionais, nesse mundo globalizado.

Maria Tereza Lepeley, do Global Institute for Quality(1), confirma essa tendência ao afirmar que “Embora as empresas estejam trabalhando sistematicamente com Modelos de Excelência em Qualidade há duas décadas, isso é muito novo nas instituições educacionais”.

O Prêmio Nacional Qualidade, sob a administração da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, existe no Brasil desde 1992. Embora ainda não tenha sido criado um prêmio específico para o setor de educação, as instituições de ensino que adotam os fundamentos e critérios do Modelo de Excelência em Gestão podem concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade.

As grandes vantagens da adoção do Modelo de Excelência em Gestão são: promover a melhoria contínua dos processos por meio do ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), reduzir custos, aumentar a produtividade e criar referenciais comparativos (*benchmarks*), para tornar as instituições educacionais mais competitivas.

O processo de busca dos melhores resultados e das melhores práticas é chamado de *Benchmarking*. As definições que traduzem esse processo, de forma mais autêntica, são:

“É um método para comparar o desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de forma mais eficiente, na própria ou em outra organização, visando a

entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas. (Comitê de Benchmarking da FNQ)."

"É o processo de identificação, compreensão e adaptação das melhores práticas que se destacam dentro da própria organização ou em outra, visando melhorar o desempenho. (Sarah Cook - Pratical Benchmarking)".

O SEBRAE, preocupado com *"uma educação empreendedora de qualidade, que contribua para a formação global do ser humano"*, defende em seus Referenciais Educacionais que processo de avaliação deve ser *"visto como subsídio para a tomada de decisões, é formativo, dinâmico e aberto, incide sobre ações e resultados realizados de forma participativa e procura constantemente melhorar a qualidade e a eficácia das ações educacionais empreendidas, em uma regulação de natureza sistêmica."* (2006)

Por isso, decidimos compartilhar nossa experiência de sucesso ao aplicar o estudo de *benchmarking* em conjunto com alguns critérios da Norma ABNT ISO 9001:2008 e do Modelo de Excelência em Gestão, da FNQ, no processo de processo de Educação a Distância, cursos pela Internet.

Os resultados deste estudo se mostraram positivos, indicando que as melhorias introduzidas no processo ajudaram a criar valor para os alunos e tutores.

Estudo da situação vigente

Uma análise do processo de gestão dos cursos pela Internet, particularmente com relação à atuação do grupo de 115 tutores, indicava a existência de uma diversidade de práticas de tutoria e uma diversidade de resultados nos dois principais indicadores: avaliação de reação relativa ao desempenho do tutor e índice de concluintes.

Verificando as recomendações dos Referenciais Educacionais, encontramos quatro momentos diferentes de avaliação, dentre os quais destacamos:

"Reação e satisfação dos alunos/clientes, ao final de cada curso - avalia o nível de satisfação dos alunos em relação ao ambiente de aprendizagem, à qualidade da interação com o tutor, ao design e estética dos materiais e à validade das competências desenvolvidas."

Observamos, nessa fase, que esta avaliação contempla, entre outros fatores, o nível de satisfação com a qualidade da interação com o tutor, fator fundamental em processos de educação a distância. Implantado como um indicador de reação fornece informações sobre o nível de satisfação dos alunos por conceitos: excelente, muito bom, bom e ruim, sem indicar um caminho para melhorar os resultados.

Ao avaliarmos o indicador de conclusão de cursos que mede o número de alunos que concluíram o curso, em relação aos alunos iniciantes, percebemos que apresentava os mesmos problemas do indicador de reação, ou seja, nos forneciam dados por conceitos de 1 a 10, sem nos fornecer subsídios para aprimorar resultados.

Assim, faltava uma metodologia para complementar os dois indicadores, ou seja, as avaliações de reação e conclusão nos forneceriam os dados e os resultados do estudo de *benchmarking* nos dariam os referenciais comparativos (benchmarks), as melhores práticas e as metas de curto e longo prazos.

Exemplo: Os resultados do indicador de reação mostram que 60% dos tutores obtiveram conceito excelente na avaliação de reação.

O quê deve ser feito para elevar os resultados de 40% dos tutores que obtiveram conceitos abaixo desse nível?

A resposta foi: experimentar o estudo de *benchmarking*, porque nos permitiria levantar e repassar as experiências de sucesso (melhores práticas) dos tutores que obtiveram os melhores resultados (*benchmarks*) para tutores com baixo desempenho, visando melhorar continuamente os resultados individuais.

O estudo do mapa do processo ou fluxograma funcional ajudou-nos a obter uma visão global de todas as atividades envolvidas. Na elaboração do diagnóstico situacional, todas as tarefas foram analisadas, com a colaboração de pessoas experientes que trabalham ou prestam serviços para a empresa e conhecem o processo de EaD.

Fundamentos da qualidade orientadores do processo

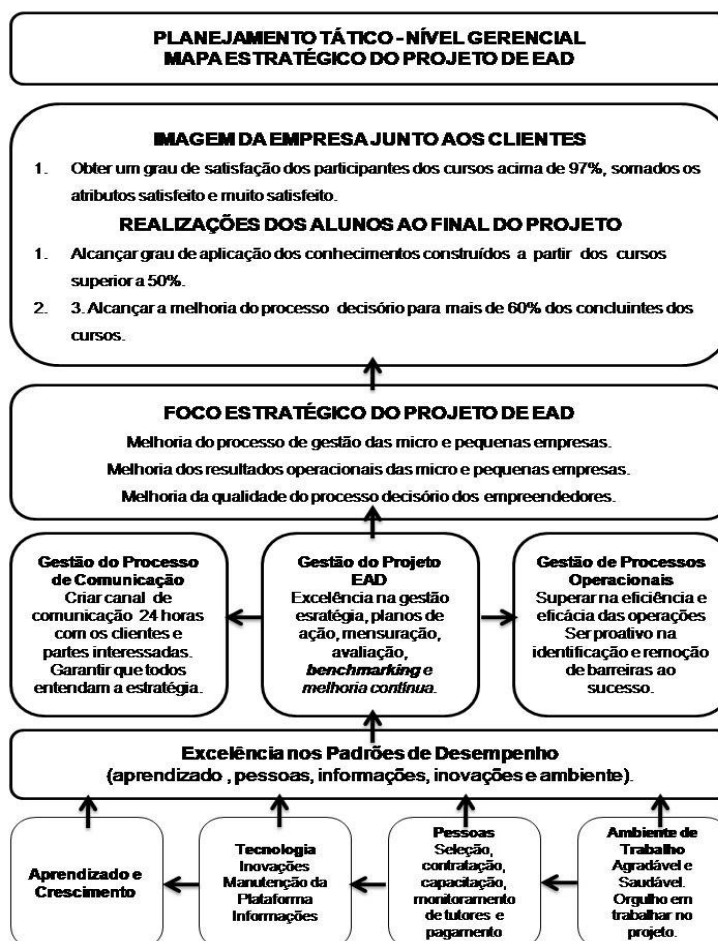
O plano de ação de melhoria do sistema de gestão da qualidade foi elaborado, a partir do desdobramento das estratégias institucionais, para

assegurar a coerência e consistência entre o Planejamento Estratégico do SEBRAE Nacional 2006 a 2010 e o do processo de EaD, conforme item 2.2.c do Critério 2. Estratégias e Planos do Modelo de Excelência em Gestão, da FNQ.

As organizações orientadas para resultados usam mapas para traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar os projetos às Diretrizes Institucionais, transformar a estratégia em tarefa de todos, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar mudanças por meio da liderança executiva (*Kaplan*)

Para que todos entendessem as relações de causa e efeito entre suas atividades e os resultados almejados, foi criado o Mapa Estratégico do Projeto de EaD, a fim de demonstrar como se pretende criar valor para os clientes/alunos, facilitando o entendimento das estratégias (Fig. 1).

FIGURA 1 - MAPA ESTRATÉGICO (*)



(*) Modelo adaptado a partir dos Mapas Estratégicos Kaplan R. S. e David P. Norton (2004)

O desdobramento das diretrizes estratégicas do SEBRAE relacionadas ao processo foi essencial para alinhar o plano de ação de melhoria e ampliação dos cursos pela internet, porque nos permitiu definir a missão, visão, objetivos e metas do processo de EaD, de acordo com as metas institucionais.

Fundamentação do estudo de benchmarking

As metodologias para implantação do estudo de benchmarking variam de empresa para empresa, contudo a maioria delas incorpora a metodologia desenvolvida por Robert Camp e David T. Kearns, para a *XEROX Corporation*. Para eles, o estudo de benchmarking deve passar por cinco fases genéricas: planejamento, análise, integração, ação e maturidade.

O Comitê Temático de *Benchmarking* da Fundação Nacional da Qualidade também sugere que a metodologia deve passar por cinco fases: planejar, coletar, analisar, adaptar e melhorar.

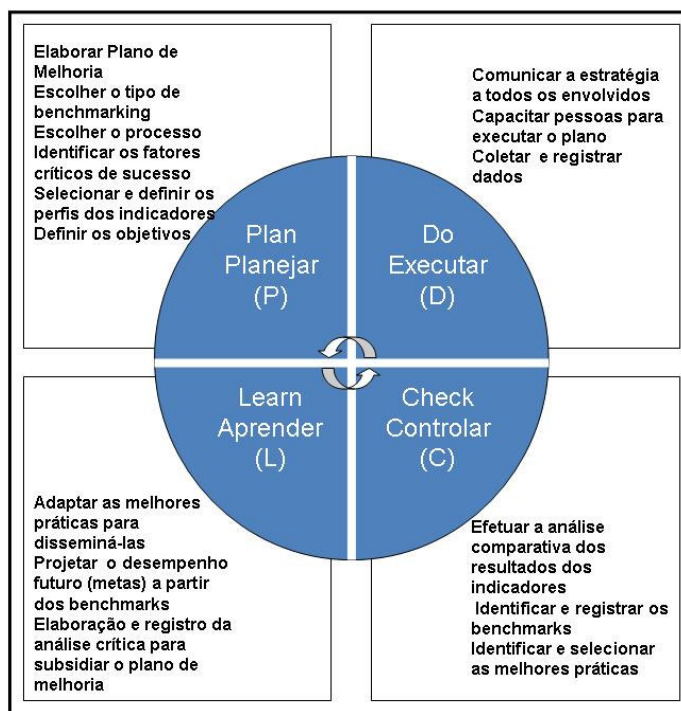
Analisamos as diferenças entre as duas metodologias e decidimos fusionar as duas em uma única. Essa metodologia seria muito útil nas avaliações de desempenho de tutores e cursos, porque permitiria repassar as experiências de sucesso (melhores práticas) de tutores que obtiverem os melhores resultados (*benchmarks*) para tutores com baixo desempenho, visando melhorar continuamente os resultados individuais.

Metodologia aplicada

Na construção da metodologia para aplicação em processos de EaD usamos como base o ciclo do **PDCL: Planejar, Desenvolver, Executar e Aprender** (Figura 2) por ser uma ferramenta de melhoria contínua de processos e apresentar vantagens significativas ao aprendizado por meio da disseminação das melhores práticas.

FIGURA 2

CICLO DO PDCL - Modelo aplicado no processos de EAD



(2) - Relatório do Comitê Temático de Benchmarking da FNQ

PLAN - Planejar

1º Passo: escolha do tipo de benchmarking

Escolhemos o *benchmarking* interno, entre os diversos tipos existentes, porque ajuda a implantar internamente a cultura de confrontar e superar resultados. Além de facilitar a obtenção de informações comparativas e valorizar o pessoal interno (FNQ).

2º Passo: escolha do processo para o estudo de *benchmarking*

O processo selecionado foi o de tutoria, por apresentar práticas similares entre os cinco cursos e oferecer maior disponibilidade de informações comparativas.

3º Passo: identificação dos fatores críticos de sucesso

“Fatores críticos de sucesso são as coisas que a organização tem por obrigação de fazer muito bem feito para ter êxito em sua estratégia (FNQ).”

Os problemas identificados por meio de pesquisa junto a todos os envolvidos no processo de EaD e priorizados pela frequência das ocorrências foram: capacitação, ambiente do curso, comunicação, inovação e ética.

4º Passo: seleção e definição dos perfis dos indicadores chave para medir, monitorar e comparar os resultados do processo de tutoria.

Os indicadores escolhidos foram os de conclusão de cursos, reação por conceito excelente, capacitação, comunicação, qualidade no ambiente de trabalho, inovação e ética. Os perfis dos indicadores estão no Anexo I.

5º Passo: definição de objetivos

- Melhorar os resultados dos indicadores de conclusão de cursos, reação por conceito excelente, capacitação, comunicação, qualidade no ambiente de trabalho e inovação.
- Reduzir o número de violações éticas.

Do – Executar

6º Passo: comunicar a estratégia aos envolvidos no processo de escolhido

O plano de ação de melhoria foi comunicado a todos os colaboradores envolvidos no processo, durante a “Reunião Anual de Tutores”, para que conhecessem a estratégia traçada para alcançar a visão de futuro do processo.

7º Passo: capacitação pessoas para executar o plano

Foram realizadas duas capacitações em 2007 e uma capacitação em 2008 com foco no desenvolvimento de competências para o trabalho em equipes no ambiente de comunidades de prática; compreensão do processo de construção do conhecimento a partir da obra do professor Vasco Moretto; práticas de tutoria com foco em comunicação pela web e plano de tutoria.

8º Passo: coleta de dados

Os dados sobre a avaliação de reação e número de concluintes foram extraídos das bases de dados do sistema (LMS).

As informações para os indicadores de comunicação, ambiente de trabalho e capacitação foram coletadas por meio da **Pesquisa Anual de Clima Organizacional**.

9º Passo: registro das conclusões da coleta e resultados dos indicadores

Os arquivos com os dados da coleta e resultados das tabulações foram armazenados em planilhas Excel e guardados em local seguro.

Os resultados dos indicadores calculados conforme métricas estabelecidas nos respectivos perfis foram registrados no Painel de Controle 2009.

Check – Controlar

10º Passo: análise comparativa dos resultados dos indicadores

Na análise crítica foram consideradas a evolução das médias (%) individuais dos tutores e a evolução dos resultados médios de cada um dos cursos, nos três últimos anos.

11º Passo: Identificação e registro dos benchmarks

Os melhores desempenhos, por tutor e curso (benchmarks) foram identificados pelo ranking dos resultados dos indicadores e registrados no Painel de Controle 2009.

12º Passo: Identificação e seleção das melhores práticas a partir dos benchmarks

As melhores práticas foram selecionadas por meio de pesquisa junto aos tutores responsáveis pelos melhores índices (benchmarks), foram identificadas as causas dos desempenhos superiores.

Learn – Aprender

13º Passo: adaptação e disseminação das melhores práticas

Nessa fase, procuramos entender as práticas usadas pelos tutores em cada um dos cinco cursos. Em seguida, comparamos os resultados, avaliamos e determinamos as causas das diferenças e excluimos as práticas que não poderiam ser adaptadas (FNQ). A equipe de orientação educacional foi envolvida para disseminar as melhores práticas.

14º Passo: projeção do desempenho futuro (metas) a partir dos benchmarks

As metas de desempenho, para o período de 2009 a 2015, foram definidas a partir da projeção das curvas de tendência dos *benchmarks* anuais e registradas no Painel de Controle 2009 e informadas aos tutores.

15º Passo: elaboração da análise crítica

A análise contemplou todos os resultados dos indicadores selecionados para monitorar o processo, com registro no documento “Análise Crítica”, para subsidiar o plano de melhoria.

Conclusão

Os resultados do estudo de *benchmarking* interno comprovaram nossa hipótese de que ele pode ser usado como método de avaliação de desempenho dos tutores, melhorando os resultados individuais e os do processo, por meio da disseminação das melhores práticas.

As melhorias nos resultados podem ser observadas pela variação positiva da evolução dos referenciais comparativos, tabelas 1 e 2.

Índice de Concluintes - IC		Índice de reação Excelente - IE	
2007/2006	2008/2007	2007/2006	2008/2007
3,40%	0,30%	2,40%	2,90%
Tabela 1		Tabela 2	

A partir dos dados levantados, foi possível projetar metas de melhoria para os próximos anos por tutor, por curso e para o projeto, o que possibilitará uma atuação mais objetiva da coordenação no acompanhamento, orientação e capacitação do grupo de tutores de forma individualizada. A primeira ação foi contratar de uma equipe de orientação educacional para apoio pedagógico permanente aos tutores e uma equipe de monitoria para focalizar a dedicação dos tutores no atendimento aos alunos quanto ao conteúdo e orientação para o desenvolvimento de competências.

Para 2009 está previsto refazer o ciclo PDCL, ajustando e refinando as práticas de estudo e implementação de melhorias.

“A excelência é como a sabedoria, uma busca que nunca termina”.
Silvio A. Santos

Bibliografia

ALMEIDA, Sergio, 1958. Cliente, eu não vivo sem você. 7. ed. Salvador: Casa Da Qualidade, 1995. 175 p.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001. 484 p.

BOGAN, Christopher E. *Benchmarking*, aplicações práticas e melhoria continua. Rio de Janeiro: Makron Books Brasil, 1997. 422 p.

BRASIL, a. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Brasília. Direcionamento Estratégico 2008 (mimeo).

BRASIL, b. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Referenciais educacionais do Sebrae. Brasília: Sebrae, 2006. 129 p.

CADERNOS DE EXCELENCIA 2008, Fundação Nacional da Qualidade. Critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e análises, pessoas, processos e resultados.

CAMP, Robert C. *Benchmarking* : the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee, Wis.; White Plains, N.Y. , 1989. 299 p.

CAMP, Robert C. *Benchmarking*: O caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores praticas da administração que levam etc. 3. ed. São Paulo: Pioneira 250 p.

CARAVANTES, Geraldo R; BJUR, Wesley; CARAVANTES, Claudia B. Administração e Qualidade: A superação dos desafios. São Paulo: Makron Books Brasil 207 p.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. Ambiente da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1995. 87 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006. 304 p. : ISBN 8576050250

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003. 286 p.

COLLINS, J E. Effects of Remedial Education (the). Edinburgh: Oliver & Boyd 154 p

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA QUALIDADE (1997: São Paulo). Gestão para a excelência: tendências e inovações em qualidade para produtos, serviços, saúde e educação. Rio de janeiro: Qualitymark 192 p.

DRUCKER, Peter F. A organização do futuro : como preparar hoje as empresas de amanhã / editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard;

DRUCKER, Peter Ferdinand. Fator humano e desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 461 p

DRUCKER, Peter Ferdinand. Líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996. 316 p.

ELTZ, Fabio Leandro Foletto. Qualidade na comunicação: Preparando a empresa para encantar o cliente. 3. Ed. Salvador: Casa Da Qualidade, 1995. 116P. FERNANDES, EDA. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa Da Qualidade, 1996. São Paulo, Futura, 1997. 428 p.

FULD, Leonard M. Competitor Intelligence: how to get it, how to use it. New York: Wiley, 1985. , 479 p.

KAPLAN, Robert S. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, [2000]. 411 p.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. A estratégia em ação. 8.ed. RJ: Campus, 1997.344 p.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. Mapas estratégicos. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 413 p.

LEIBFRIED, Kathleen H J; MCNAIR, Cj. Benchmarking: Uma ferramenta para a melhoria continua. Rio de janeiro: Campus 312 p.

Mahfood, Phillip E. Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre. São Paulo: Makron Books, 1994. 130 p.

NORMA, ABNT ISO/TR 10013:2002 – Diretrizes para documentação. 11p.

NORMA, ABNT NBR 15419:2006 – Sistemas de Gestão da Qualidade -Diretrizes para Aplicação da ISO 9001:2000 nas organizações educacionais. 41 p.

NORMA, ABNT NBR ISO 10005:2007 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para planos da qualidade. 25p.

NORMA, ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulários.

NORMA, ABNT NBR ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. 28 p.

NORMA, ABNT NBR ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a melhoria de desempenho. 48 p.

RELATÓRIO DO COMITÊ TEMÁTICO BENCHMARKING. FNQ. São Paulo, 2005, 125p.

SANTOS, Sérgio Ricardo Bezerra dos. O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior. 2008. 180 f. Dissertação (mestrado) - UNB, 2008.

SPENDOLII, Michael J. *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM, 1992. 209 p

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p. ISBN 85-352-0247-1

TERPLAN, Kornel. Benchmarking for effective network management. New York: McGraw-Hill, 1995. 415 p. ISBN 0-07-063638-9

WATSON, Gregory H. Benchmarking Estratégico. São Paulo: Makron, 1994. 284 p

WILLIAMS, Richard L. Como implementar a qualidade total na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus 130 p.

Anexo I

Perfis dos indicadores

1. Indicador geral de avaliação geral por conceito excelente

DESCRIÇÃO	Índice de Avaliação Geral da EaD por conceito Excelente - IE
UNIDADE DE GESTÃO RESPONSÁVEL	UAI
RESPONSÁVEL PELA MEDIÇÃO	Marcia Matos e equipe /Maria Lucia R Possa
MÉTRICA (fórmula)	Percentual de avaliação de reação por conceito excelente obtido no ano t/ Percentual de avaliação excelente obtido no ano t-1.
FORMA DE COLETA	Banco de dados dos cursos
META	Apresentar tendências positivas em relação ao referencial comparativo entre cursos(melhor resultado médio no ranking entre cursos).
FREQUÊNCIA DA MEDIÇÃO	Anual
FORMA DE COMPARAÇÃO	Entre os cursos IPGN, CVMM, DO, APF e AE.

2. Indicador de conclusão

DESCRIÇÃO	Índice de Conclusão - IC
UNIDADE RESPONSÁVEL	UAI
RESPONSÁVEL P/ MEDIÇÃO	Marcia Matos e equipe/Maria Lucia R Possa
MÉTRICA (fórmula)	Nº de alunos que concluíram o curso/(Nº total de alunos matriculados - não iniciantes).
FORMA DE COLETA	Banco de dados dos cursos
META	Apresentar tendências positivas em relação ao referencial comparativo entre cursos(melhor resultado médio no ranking entre cursos).
FREQUÊNCIA DA MEDIÇÃO	Semestral

FORMA DE COMPARAÇÃO	Entre cursos IPGN, CVMM, DO, APF e AE.
---------------------	--

3. Indicador de qualidade no ambiente de trabalho

DESCRIÇÃO	Índices de qualidade no ambiente de trabalho.
UNIDADE RESPONSÁVEL	UAI
RESPONSÁVEL P/ MEDIÇÃO	Marcia Matos e equipe/Maria Lucia R Possa
MÉTRICA (fórmula)	Nº de tutores e coordenadores que se sentem satisfeitos com o ambiente de trabalho/Nº total de tutores e coordenadores.
FORMA DE COLETA	Pesquisa de clima organizacional
META	Apresentar tendência positiva nos resultados dos índices de satisfação com o ambiente de trabalho em relação ao benchmark.
FREQUÊNCIA DA MEDIÇÃO	Semestral
FORMA DE COMPARAÇÃO	Entre cursos IPGN, CVMM, DO, APF e AE.

4. Indicador de capacitação

DESCRIÇÃO	Índices de capacitação de tutores
UNID RESPONSÁVEL	UAI
RESP. P/ MEDIÇÃO	Marcia Matos e equipe/Maria Lucia R Possa
MÉTRICA (fórmula)	Nº de tutores que estão satisfeitos com a qualidade dos cursos de capacitação recebidos / Nº total de respostas de tutores. Nº de tutores que estão satisfeitos com a quantidade dos cursos de capacitação recebidos/Nº total de respostas de tutores
FORMA DE COLETA	Pesquisa de clima organizacional
META	Apresentar tendência positiva nos resultados dos índices de capacitação em relação ao benchmark.

FREQUÊNCIA DA MEDIÇÃO	Anual
FORMA DE COMPARAÇÃO	Entre cursos IPGN, CVMM, DO, APF e AE

5. Indicador de comunicação

DESCRIÇÃO	Índices de satisfação com a comunicação interna/externa.
UNID RESPONSÁVEL	UAI
RESPONSÁVEL P/ MEDIÇÃO	Marcia Matos e equipe/Maria Lucia R Possa
MÉTRICA (fórmula)	Nº de tutores que se sentem bem informados com relação às estratégias do processo de tutoria/ Nº total de tutores.
FORMA DE COLETA	Pesquisa de clima organizacional
META	Apresentar tendência positiva nos resultados dos índices de satisfação com a comunicação interna/externa em relação ao benchmark.
FREQUÊNCIA DA MEDIÇÃO	Anual
FORMA DE COMPARAÇÃO	Entre cursos IPGN, CVMM, DO, APF e AE.