

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Gustavo de Paiva Silva

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO
DE PROJETOS EDUCACIONAIS EM UMA IES**

Taubaté – SP

2015

**Ficha Catalográfica elaborada pelo SIBi – Sistema Integrado
de Bibliotecas – UNITAU - Biblioteca das Engenharias**

S586a Silva, Gustavo de Paiva
Avaliação da maturidade em gestão de projetos educacionais em
uma IES. / Gustavo de Paiva Silva - 2015.

118f. : il; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica na área de
Produção Mecânica) – Universidade de Taubaté. Departamento de
Engenharia Mecânica, 2015
Orientadora: Profa. Dra. Valesca Alves Correa, Programa de
Pós Graduação em Engenharia Mecânica.

1. Instituições privadas de ensino superior. 2. Maturidade em
gestão de projetos. 3. Projetos de gestão acadêmica. I. Título.

Gustavo de Paiva Silva

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE
PROJETOS EDUCACIONAIS EM UMA IES**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre pelo curso de Mestrado em Engenharia Mecânica do departamento de Pós graduação da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Produção Mecânica

Orientadora: Prof^a Dra. Valesca Alves Correa

**Taubaté – SP
2015**

GUSTAVO DE PAIVA SILVA
AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EDUCACIONAIS
EM UMA IES

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do Título de Mestre em Engenharia
Mecânica da Universidade de Taubaté.
Área de concentração: Produção Mecânica

Orientadora: Profa. Dra. Valesca Alves
Correa

Data: _____

Resultado: _____

BANCAEXAMINADORA

Prof.(a) Dr^a. Valesca Alves Correa – UNIVERSIDADE TAUBATÉ

Prof. Dr. Luiz Eduardo Nicolini do Patrocínio Nunes – UNIVERSIDADE TAUBATÉ

Prof. Dr. José Vitor Candido de Souza – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Dedico esta Dissertação ao Professor Engenheiro Claudio Alvares Menchise por me ter inculcido o espírito da Gestão Educacional, porque há, na história de todos nós, a presença constante de educadores que foram, são e serão sempre marcos significativos na nossa vida.

Ele é um exemplo de pessoa íntegra, de uma pessoa de humildade sem igual. Tem o que entendo ser um verdadeiro carácter de um ser humano, pela sua força notável, pelo seu dinamismo e entusiasmo.

Muito obrigado pelo tempo que me dispensa, pelos ensinamentos que me tem transmitido e que ainda continua a transmitir.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Gostaria, por este facto, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

Minha gratidão, em primeiro lugar, a Deus, por estar comigo em todos os momentos e iluminando-me, sendo meu refúgio e fortaleza nos momentos mais difíceis. A ele, minha eterna gratidão.

Agradeço, especialmente, à minha família, pelo apoio para que eu concretizasse essa pesquisa: minha mãe, que foi incansável; entendendo-me nos momentos de ausência, dando-me apoio e carinho.

À professora Doutora Valesca Alves Correa, minha “orientadora”, que possibilitou-me “aprendizagens únicas”, por meio do grande incentivo e orientação que me foram concedidos durante essa jornada.

Aos professores do mestrado, por tudo o que com eles aprendi e por partilharem a construção do meu estudo.

Ao amigo Vinicius Pires dos Santos, pela amizade que se enraizou no decorrer desses anos de luta.

Aos meus amigos (as) de Volta Redonda, que pelo compartilhamento da alegria e incentivo durante as idas e vindas à Taubaté.

À Universidade de Taubaté e a todos os que fazem parte desta comunidade.

Aos professores Doutores José Vitor Candido de Souza e Luiz Eduardo Nicolini do Patrocínio Nunes que, por sua leitura minuciosa, me ajudaram na revisão final do texto.

A todos, muito obrigado.

*Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível.*

Charles Chaplin

RESUMO

As Instituições de Ensino Superior - IES são submetidas a diversos níveis de avaliações governamentais que resultam em sua permanência no mercado. Esta questão se justifica, pois, aprimorar o ensino superior é um esforço fundamental que deve ser exercido não apenas pelos governos, mas por toda a sociedade. Um modelo de maturidade é um mecanismo capaz de qualificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso. O objetivo deste trabalho é aplicar o Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos – Prado, que afere a maturidade numa escala de 1 a 5 (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado), identificando boas práticas de gestão de instituições privadas de ensino superior, contribuindo para o fortalecimento destas instituições e para a educação brasileira. Os resultados apresentados foram comparados com uma média de maturidade no setor educacional, o qual foi o fator de comparação que motivou a escolha deste modelo dentre os vários existentes. Através de uma análise da maturidade, foi possível uma avaliação setorial do nível de maturidade do núcleo de planejamento da IES, setor onde os projetos são elaborados e estruturados. Com o resultado obtido, a IES pode elaborar os planos de melhorias, que contribuirão para um melhor desempenho, na gestão de projetos educacionais submetidos ao MEC/INEP, mostrando que este modelo pode proporcionar uma estruturação da gestão educacional e institucional dentro de qualquer IES, auxiliando na melhoria dos setores que desenvolvem estes projetos.

Palavras chave: Instituições Privadas de Ensino Superior; Qualidade de ensino; Modelos de Maturidade; Projetos de gestão acadêmica, MEC.

ABSTRACT

Higher Education Institutions - IES are subjected to various levels of government assessments that result in their stay in the market. This question is justified because, improve higher education is a key effort should be exerted not only by governments but also by the whole society. A maturity model is a mechanism to numerically qualify the ability to manage projects successfully. The objective of this work is to apply the model of maturity in Project Management - Prado, which measures the maturity on a scale of 1 to 5 (initial, name, standardized, managed and optimized), identifying good, private institution management practices of higher education, contributing to the strengthening of these institutions and the Brazilian education. The results were compared with an average maturity in the education sector, which was the comparison factor that motivated the choice of this model among the various existing. Through an analysis of maturity, a sectoral assessment of the level of maturity of the core planning IES was possible sector where projects are designed and structured. With the results, the IES can prepare plans for improvements, which contributed to the improved performance of IES in the management of educational projects submitted to the MEC / INEP, showing that this model can provide a structuring educational and institutional management within any IES, assisting in the improvement the sectors that develop these projects.

Keywords: Private Institutions of Higher Education; Teaching quality; Maturity models; Academic management projects, MEC.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do ciclo em Gestão de Projetos	23
Quadro 2 - Fases do ciclo para maturidade em Gestão de Projetos.....	26
Quadro 3 - Relação entre as dimensões e os níveis de maturidade	32
Quadro 4 - Principais Características de cada nível de maturidade	32
Quadro 5 - Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro	39
Quadro 6 - Critérios para as opções das perguntas do nível conhecido	60
Quadro 7 - Critérios para as opções das perguntas do nível padronizado.....	61
Quadro 8 - Critérios para as opções das perguntas do nível gerenciado	62
Quadro 9 - Critérios para as opções das perguntas do nível gerenciado	62
Quadro 10 - Análise Simplificada do Questionário.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo MMGP	28
Figura 2 - Exemplo de um perfil de aderência por nível para Avaliação da Maturidade.....	33
Figura 3 - Avaliação das IES	38
Figura 4 - Organismos governamentais de coordenação da Educação Superior	42
Figura 5- Avaliação do Ensino Superior no Brasil	46
Figura 6- Componentes do Modelo Prado	53
Figura 7- Fluxo básico de desenvolvimento da metodologia de MMGP	54
Figura 8 - Modelo de fluxo básico para a obtenção da gestão da qualidade	55
Figura 9 - Representação da Estrutura da IES	56
Figura 10 - Resultado da Pesquisa de Maturidade do setor da IES pesquisado.....	70
Figura 11 - Resultado da Pesquisa de Maturidade do setor da IES pesquisado.....	70
Figura 12- Comparação de Resultados (<i>benchmarking</i>)	68
Figura 13- Resultados de empresas pesquisadas em 2014, no âmbito nacional.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Valores relativo as opções do questionário.	34
Tabela 2– Comparativo de tipo de organização versus ramo de atividade	68
Tabela 3- Comparativo da AFM entre empresas brasileiras e a IES estudadas.....	70
Tabela 4– Comparativo do Resultados das Avaliações <i>in loco</i> da IES estudada.....	71
Tabela 5- Plano de Melhorias da Qualidade	73
Tabela 6- Melhoria da Qualidade e Expansão da Infraestrutura da Faculdade.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS

ABGP	Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos
ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras Ensino Superior
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AFM	Avaliação Final de Maturidade
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CNE	Conselho Nacional de educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EVM3	Earned Value Management Maturity Model
IES	Instituição de Ensino Superior
IME	Instituto Militar de Engenharia
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa
IPD-CMM	Integrated Product Development Capability Maturity Model
IPMA	International Project Management Association
IT - CMM IT	Service Capability Maturity Model
ITA	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
MEC	Ministério da Educação
MMGP	Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
P-CMM	People Capability Maturity Model
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMMM	Project Management Maturity Model
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional

SA-CMM	Software Acquisition Capability Maturity Model
SE-CMM	Software Engineering Capability Maturity Model
SESu	Secretaria de Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SMM	Security Maturity Model
SW-CMM	Capability Maturity Model for Software
TMM Test	Maturity Model

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 ESTRUTURA DE TRABALHO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO	20
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	22
2.2.1 Gerenciamento de Projetos Educacionais.....	23
2.3 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
2.3.1 MMGP-Setorial: As Dimensões da Maturidade.....	30
2.3.1.1 Uso Prático de Metodologias	30
2.3.1.2 Informatização.....	31
2.3.1.3 Estrutura Organizacional.....	31
2.3.2 MMGP-Setorial: Os Níveis de Maturidade	31
2.3.3 MMGP-Setorial: A Avaliação da Maturidade	33
2.4 MMGP - SETORIAL: EXPERIÊNCIA DE USO E PRÓXIMO PASSOS	34
2.5 QUALIDADE/AVALIAÇÃO NA PERSPECTIVA DA DISCUSSÃO SOBRE OS INDICADORES	35
2.5.1 Alguns aspectos relacionados à utilização de indicadores.....	36
2.6 A AVALIAÇÃO NO BRASIL	37
2.7 ESTRUTURA DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	38
2.7.1 Tipologia das Instituições de Educação Superior	40
2.7.1.1 Organismos de Coordenação da Educação Superior	41
2.7.1.2 Organismos Governamentais.....	41
2.8 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	45
2.8.1. Auto Avaliação e Avaliação Interna das IES.....	46
2.8.1.1 Avaliação, Regulação e Supervisão da Graduação: Avaliação do MEC	47
2.8.1.2 Regulação	49
2.8.1.3 Supervisão	51
2.9 UTILIZAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE.....	51
2.9.1 Modelo: Setorial	52
2.10 COMPONENTES DO MODELO.....	53
3 MATERIAIS E MÉTODOS	55

3.1 PERFIL INTITUCIONAL	55
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA IES	55
3.2.1 Atribuições e Estrutura do Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	56
3.3. ANÁLISE DO PERFIL DOS NÍVEIS MATURIDADE DA IES.	57
3.3.1 Nível 1 (Inicial)	57
3.3.2 Nível 2 - Conhecido (Iniciativas Isoladas)	58
3.3.3 Nível 3 - Padronizado	58
3.3.4 Nível 4 – Gerenciado.....	58
3.3.5 Nível 5 – Otimizado	58
3.4 APLICAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE NO NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	
3.4.1 Critérios para criação das opções de perguntas.....	
3.4.1.1 Critérios para as opções das perguntas do Nível 1 – Inicial.....	59
3.4.1.2 Critérios para as opções das perguntas do Nível 2 – Conhecido	60
3.4.1.3 Critérios para as opções das perguntas do Nível 3 – Padronizado.....	61
3.4.1.4 Critérios para as opções das perguntas do Nível 4 – Gerenciado.....	62
3.4.1.5 Critérios para as opções das perguntas do Nível 5 - Otimizado	62
4 RESULTADOS	63
4.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS	64
4.1.1 Análise Simplificada do Questionário	65
4.2 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE OBTIDA COM O CENÁRIO EXTERNO: BENCHMARKING.....	67
4.2.1 Comparação dos Resultados da Avaliação de Maturidade Obtida com a Média Nacional.....	69
4.2.2 Comparação dos Resultados da Avaliação de Maturidade Obtida com as Avaliações Externas da IES.....	70
4.3 REPERCUSSÃO DO RESULTADOS	71
4.3.1 Solução Proposta: Plano de Melhorias.....	72
Metas.....	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS.....	77
ANEXO A – Questionário Aplicado na Pesquisa	81
Dados Cadastrais	81

NIVEL 2 – Conhecido.....	82
NIVEL 3 – Padronizado	86
NIVEL 4 - Gerenciado.....	90
NIVEL 5 - Otimizado	94
ANEXO B – Metas de Melhorias desenvolvidas para o plano de crescimento da a IES ⁹⁷	
APÊNDICE A – Metas de Melhorias desenvolvidas para o plano de crescimento da a IES	99
DIRETRIZ Nº 02 – Criação de Cursos Superiores de Tecnologia.....	100
DIRETRIZ Nº 03 – Criação de Novos Cursos de Graduação	101
DIRETRIZ Nº 04 – Expansão da Oferta de Cursos de Extensão, Aperfeiçoamento, Qualificação, Sequencial e Pós-Graduação	102
DIRETRIZ Nº 05- Aprimoramento e Adequação do Corpo Docente às Diretrizes Fixados pelo MEC.....	103
DIRETRIZ Nº 06- Aprimoramento do Pessoal Técnico-Administrativo	104
DIRETRIZ Nº 07- Produção Científica.....	105
DIRETRIZ Nº 08 – Biblioteca	106
DIRETRIZ Nº 09– Institucionalização do Ensino de Pós-Graduação	107
DIRETRIZ Nº 10 – Integração da Pós-Graduação com a Graduação.....	107
DIRETRIZ Nº 11– Integração da Pós-Graduação com a Extensão	108
DIRETRIZ Nº 12– Integração do Programa de Pós-Graduação ao Processo de Avaliação Institucional da Faculdade	109
DIRETRIZ Nº 13 – Criação de Mecanismos Permanentes para Intercâmbio da Pós-Graduação.....	110
DIRETRIZ Nº 14 – Criação de Mecanismos para Incentivo à Pesquisa na Pós-Graduação	111
Diretriz Nº 15 – Elevar a Qualidade dos Programas de Extensão.....	112
DIRETRIZ Nº 16- Integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa.....	113
DIRETRIZ Nº 17 - Integração da Extensão com a Comunidade	113
DIRETRIZ Nº 18 - Criação de Mecanismos Permanentes para Avaliação da Extensão	
DIRETRIZ Nº 19- Avaliação Institucional (CPA).....	115
DIRETRIZ Nº 20- Avaliação Institucional (<i>in loco</i>).....	116
DIRETRIZ Nº 21 - Legislação e Normas.....	117
DIRETRIZ Nº 22 - Marketing e Comunicação Institucional	118

1 INTRODUÇÃO

A prática de gestão de projetos é um tema que ganhou relevância dentro das empresas a partir da década de 1990. Em um contexto no qual as mudanças são cada vez mais rápidas, frequentes e sucessivas, as empresas começaram a adotar práticas de controle de seus projetos na tentativa de garantir prazos, custos e qualidade, conforme as previsões iniciais. Soma-se a isto o fato do gerenciamento de projetos ter-se demonstrado presente nas situações mais diversas, mesmo que não seja de forma estruturada. Não só as empresas, mas também entidades da administração pública e Instituições de Ensino Superior buscam nos projetos uma maneira para alcançar, com rapidez, dentro de custos previamente estabelecidos e conforme as exigências de qualidade, os resultados de que necessitam para alcançar seus objetivos.

Especificamente no que diz respeito às Instituições de Ensino Superior (IES), estas começaram a se preocupar com a gestão de seus projetos, impulsionadas pelas exigências de agências, órgãos financiadores e empresas patrocinadoras que vêm dando crescente importância à forma como os recursos concedidos para o desenvolvimento dos projetos são geridos. A capacidade gerencial e administrativa da instituição em demonstrar clara e eficientemente a utilização desses recursos passou a ser importante. É preciso que suas ações sejam desenvolvidas de forma eficiente, eficaz, ágil, participativa e transparente, superando a informalidade e buscando a concretização de objetivos comuns, com resultados capazes de interferir na realidade, transformando-a.

Assim, as Instituições de Ensino Superior terão de ser mais organizadas e usuárias de uma metodologia no gerenciamento de seus projetos, tornando viável a liberação de recursos por seus mantenedores e colaboradores.

O foco deste trabalho é uma pesquisa exploratória e descritiva, para avaliar como uma Instituição de Ensino Superior situada na cidade de Volta Redonda. Seu PIB é estimado em R\$ 5.769.946.823,00 e a taxa média de crescimento anual é de 1,12%. As 86 escolas municipais têm um contingente discente de 40.520 jovens matriculados e 03 escolas especializadas para portadores de deficiências. O índice de alfabetização é de 95%. utiliza ferramentas de gerenciamento de projetos na gestão educacional e na avaliação de cursos de graduação, e verificando como a avaliação de maturidade pode contribuir para melhores resultados de gestão dentro da instituição.

1.1 ESTRUTURA DE TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro destina-se à introdução deste trabalho, com a definição do problema de pesquisa, e a organização do trabalho.

O segundo capítulo foi destinado aos estudos sobre Projetos, Maturidade em gerenciamento de projetos, gestão educacional, e estrutura do ensino superior no Brasil no qual são apresentados conceitos e definições sobre estes temas.

Em seguida, no terceiro capítulo, são tratadas as questões específicas das metodologias utilizadas na realização deste trabalho de pesquisa.

No capítulo quatro, são apresentados os resultados sobre o objeto da pesquisa, com destaque para os mecanismos de maturidade em gerenciamento de projetos utilizados, para fim de melhorias no processo de avaliações das IES e na sua gestão de qualidade, comprando os resultados com as tendências nacionais no setor, e com outras avaliações na qual a IES foi submetida. Relacionando os resultados avaliados do setor com o da IES pelo MEC.

Por fim, o capítulo cinco, trata das conclusões deste trabalho. Estas instituições têm demonstrado grande relevância social, assim, um estudo sobre suas práticas de gerenciamento de projetos e avaliação de maturidade pode auxiliá-las a maximizar ainda mais os benefícios de suas atividades para a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO

As práticas de gestão de projetos são muito antigas, remontam a todas grandes empreitadas da humanidade, como exemplo, pode-se citar a construção das pirâmides que, certamente, necessitaram de coordenação e planejamento (VERZUH, 2000).

Mas foi somente a partir do século XX que surgiram o título e a disciplina, ganhando destaque a partir de 1950 em decorrência dos programas militares da guerra fria. Contudo, foi recentemente, a partir da década de 1990, que esta atividade se difundiu além dos projetos de construção civil e da indústria aeroespacial e bélica (VERZUH, 2000).

Ainda, a partir desta década, houve uma corrida pela excelência na gestão de projetos, pois, as organizações perceberam seus benefícios não só para elas mesmas como também para seus fornecedores. Neste ínterim, o gerenciamento de projetos passou a ser uma tecnologia competitiva utilizada não só para atrair novos negócios, mas também para manter ou aperfeiçoar os tradicionais ou já existentes (KERZNER, 2001).

Na definição de Kerzner (2002), projetos são empreendimentos com objetivo identificável, que consomem recursos e operam sob pressões de prazos, custos e qualidade.

Na definição de Maximiano (2002), um projeto pode ser sintetizado como um empreendimento temporário com começo, meio e fim programados com objetivo de fornecer um produto singular e dentro de restrições orçamentárias.

Atualmente os projetos estão presentes em todas as áreas, que vão desde a informática até os projetos de cunhos social e filantrópico. O número de empresas e organizações sem fins lucrativos que estruturam seus empreendimentos em forma de projetos para atender a seus clientes com iniciativas não repetitivas vêm aumentando muito. Esta diferenciação com as formas tradicionais de organização requer uma visão de organização e de gerenciamento bastante diferentes, o que tem provocado o aumento do número e da frequência de projetos nessas organizações (MENEZES, 2003).

O domínio dos princípios e das técnicas de gerenciamento eficiente de um projeto têm-se tornado um imperativo atualmente. Assim, as organizações devem se capacitar para conseguir qualidade de resultados e cumprimento de metas físicas e financeiras de seus

empreendimentos (MENEZES, 2003).

Para a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (2003) um projeto é um processo único, provido de um grupo de atividades coordenadas e controladas, com início e término identificados, empreendido para o atendimento de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo e recursos financeiros.

Os projetos são definidos por Dinsmore (2004) como sendo o esforço temporário para se criar um produto ou serviços únicos, de alguma maneira diferente dos anteriores, com início e fim definidos, utilizando recursos, dirigidos por pessoas e respeitando parâmetros de custo, tempo e qualidade.

Para Pfeiffer (2005), um projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado e com recursos específicos.

Projetos são iniciativas que necessitam ter um tempo definido para a conclusão e seu resultado ou produto é algo não existente, seja ele um bem (podemos citar como exemplo uma casa, um computador, uma ampliação de um orfanato) ou um novo serviço (por exemplo, um novo treinamento, um novo processo administrativo). Adicionalmente, os projetos são executados por pessoas, têm recursos limitados e, são planejados, executados e controlados (VALERIANO, 2005).

Segundo a definição do PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2012) projetos são esforços temporários empreendidos para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Na definição da Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos – ABGP, um projeto é uma reunião de esforços em que mão-de-obra, materiais e recursos financeiros são organizados de forma inovadora para realizar um tipo único de trabalho, de acordo com especificações previamente definidas, com limitações de custos e de tempo, tendo em vista a obtenção de uma mudança benéfica para a organização, definida por objetivos quantitativos e qualitativos.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com a intenção de atender seus requisitos, e é realizado com o uso dos processos iniciar, planejar, controlar e encerrar (VERZUH, 2000).

Apesar de cada projeto ter uma especificidade, variando sua finalidade e complexidade, o princípio básico para o gerenciamento de projetos é assegurar a orientação para um resultado, sendo o controle de prazos e custos elementos básicos para se atingir este resultado (MAXIMIANO, 2002).

Assim, são diversos os fatores que impulsionam a criação, desenvolvimento e gerenciamento de projetos. Alguns destes fatores podem ser facilmente perceptíveis, até pelo fato de serem óbvios. Outros fatores são menos perceptíveis e precisam de observação cuidadosa do gerente de projetos para que faça uma escolha adequada da metodologia e das ferramentas a serem empregadas em sua gestão (MENEZES, 2003).

Segundo Santos e Carvalho (2006), gerenciamento de projetos é um conjunto de processos que visam o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos de um projeto e, também a motivação de todos os elementos envolvidos, com o intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos e os objetivos planejados.

Para Kerzner (2006), o gerenciamento de projetos pode ser definido como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto

As principais atividades do gerenciamento de projetos, segundo o PMBOK (PMI, 2012) são:

- Identificação das necessidades;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

O Quadro 1 mostra as fases do gerenciamento de projetos para se obter resultados bem sucedido necessitando de planejamento e coordenação extensivos.

Quadro 1- Fases do ciclo em Gestão de Projetos

FASES DE PROJETO	PRODUTOS
1. Inicialização	<ul style="list-style-type: none"> • Visão geral do projeto • Escopo do projeto
2. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Detalhes de atividade / tarefas • Cronograma, orçamento • Indicadores de desempenho • Documento do plano de projeto
3. Execução	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuições de tarefas • Desenvolvimento de produtos / serviços
4. Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de progresso • Relatório de avaliação • Alterações no planejamento
5. Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de avaliação • Resultados alcançados • Relatórios finais

Fonte: MOURA e BARBOSA (2010)

2.2.1 Gerenciamento de Projetos Educacionais

Com base nos conceitos anteriores, pode-se concluir que projeto educacional é um empreendimento de duração finita, com objetivos claramente definidos na solução de problemas, oportunidades, necessidades, desafios ou interesses de um sistema educacional, de um educador ou grupo de educadores, com a finalidade de planejar, coordenar e executar ações voltadas para melhoria de processos educativos e de formação humana, em seus diferentes níveis e contextos (SAMPAIO, 2000).

Nesse sentido, os projetos educacionais não estão limitados às escolas, universidades, ou sistemas educacionais. Qualquer instituição (empresa, setor organizado da sociedade, organizações não governamentais, comunidades etc.) pode propor e desenvolver projetos educacionais em seus respectivos contextos de atuação. Todo projeto com finalidades educativas, independentemente de ser de uma escola ou fazer parte do sistema educacional formal, pode ser considerado um projeto educacional (DINIZ, 2000).

O setor produtivo, por exemplo, apresenta uma crescente demanda por especialistas em educação para atuarem no planejamento, gestão e avaliação de projetos educacionais nas empresas. Sendo a educação um instrumento indispensável para construir e manter o conhecimento, o pedagogo passa a ser um profissional indispensável no atual contexto social e econômico (SAMPAIO, 2000).

O chamado capital intelectual das organizações é um valor que se constrói mediante ações educativas, muitas delas originadas em projetos educacionais que facilitam e promovem a aprendizagem, transformando o aprender através de projetos em uma atividade comum dentro das instituições. Como exemplos de projetos educacionais desenvolvidos fora dos limites dos sistemas educacionais formais, pode-se citar projetos de implantação de universidades corporativas; projetos de cursos e programas de formação profissional; projetos de desenvolvimento e produção de material didático e instrucional (MOURA e BARBOSA, 2010).

Segundo Cavalcante (2000), no cotidiano pode-se encontrar a palavra “projeto” utilizada em diversos contextos, como nos exemplos que se seguem.

- Projeto arquitetônico (arquitetura)
- Projeto de lei (jurídico)
- Projeto pedagógico (educação)
- Projeto elétrico, hidráulico, mecânico, aeronáutico, naval etc. (engenharia)
- Projeto de *software* (informática)
- Projeto de *marketing* (administração)
- Projeto de pesquisa (educação, ciência, tecnologia)
- Projeto de tese (educação)
- Projeto educacional (educação) etc.

Neste trabalho, devido ao perfil da IES, o foco será especialmente nos “projetos educacionais” ou “projetos na área educacional”, tomando como base inicial o significado do termo “projeto” encontrado no dicionário. Nesse sentido, esses “projetos” possuem as seguintes características:

- São atividades orientadas para a realização de objetivos específicos;
- Têm uma duração finita, com um princípio e um fim bem definidos;
- São atividades voltadas para a realização de algo único, exclusivo;
- Os recursos disponíveis são limitados (pessoas, tempo, dinheiro etc.);
- Apresentam dimensões de complexidade e incerteza (ou risco) em sua realização;
- Surgem, em geral, em função de um problema, uma necessidade, um desafio ou uma oportunidade (de uma pessoa ou instituição).

2.3 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A necessidade de se investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos vem se tornando uma questão recorrente no planejamento estratégico das organizações empresariais. Percebe-se isto pelo constante aumento dos processos de qualificação e profissionalização em gerenciamento de projetos. Contudo, é preciso atentar ao fato de que não basta adotar uma metodologia ou guia referencial para se colher os benefícios do gerenciamento de projetos (RABECHINI, 2005).

Todas as organizações atravessam seus próprios processos para atingirem a maturidade, sendo esse um processo natural que antecede a excelência em gerenciamento de projetos. Normalmente, a evolução do processo de aprendizado para a maturidade é medida em anos; algumas organizações poderão atingir a maturidade em aproximadamente dois anos, enquanto outras podem levar até cinco anos (KERZNER, 2006).

O Quadro 2 mostra as fases do ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos. Na grande maioria dos casos, todas as organizações que alcançaram algum grau de maturidade passaram por essas fases. As características específicas de cada organização é que irão dimensionar o tempo gasto em cada uma das fases (KERZNER, 2006).

Quadro 2 - Fases do ciclo para maturidade em Gestão de Projetos

Embrionária	Aceitação pela gerencia executiva	Aceitação pelos gerentes de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projeto	Minimizar as oscilações de escopo. Definir um sistema de Rastreamento do projeto	

Fonte: Kerzner (2006)

Na fase embrionária, os gerentes devem reconhecer a necessidade, os benefícios e as aplicações do gerenciamento de projetos. Somente após o entendimento e aceitação, por este nível hierárquico, é que os benefícios do gerenciamento de projetos se tornaram visíveis e indispensáveis à organização (KERZNER, 2006).

Já na fase de aceitação pela gerência executiva, é de fundamental importância que os executivos demonstrem seu apoio, pois sem ele, é praticamente impossível para a organização chegar à maturidade em gestão de projetos (KERZNER, 2006).

Quando se chega à fase de apoio dos gerentes de área, o maior obstáculo já foi vencido, pois a obtenção do apoio dos gerentes de área é posterior a da aceitação pelos executivos. Neste nível, os gerentes de área não necessitam de conhecimentos detalhados das técnicas de gerenciamento de projetos, mas sim conhecer os princípios fundamentais, pois serão os responsáveis pelas equipes que trabalham no projeto (KERZNER, 2006).

A Fase de crescimento tem uma peculiaridade que é o fato de ela poder ter início tão cedo quanto a fase embrionária e ocorrer em paralelo com as três primeiras fases. No entanto, as três fases anteriores devem estar concluídas antes do encerramento desta. O principal elemento na fase de crescimento é a seleção de um *software* para o planejamento e controle do projeto (KERZNER, 2006).

A Fase de maturidade é a que exige que a organização entenda a importância da integração de tempo e custos, pois, é impossível determinar o avanço de um projeto apenas pela análise de sua programação ou apenas pelo seu custo. O principal elemento desta fase é o desenvolvimento de um programa de ensino em longo prazo para garantir que a organização mantenha o nível de maturidade em gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006).

Os modelos de maturidade surgiram para avaliar a qualidade dos processos aplicados em uma organização (empresa ou instituição) e atualmente estão sendo utilizados para melhorar os serviços e produtos das organizações. Até algum tempo atrás, o conceito de maturidade era raramente usado para descrever o estado de eficácia de uma organização no desempenho de certas tarefas (PRADO, 2010).

Hoje encontra-se este conceito de maturidade sendo usado para mapear as formas lógicas para melhorar os serviços da organização.

Ao longo dos anos, tem-se testemunhado um grande crescimento em modelos de maturidade, em diversas áreas do conhecimento. Podemos citar ao menos 20 modelos de maturidade:

1. *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*
2. *Capability Maturity Model for Software (SW-CMM)*
3. *People Capability Maturity Model (P-CMM)*
4. *Software Acquisition Capability Maturity Model (SA-CMM)*
5. *Software Engineering Capability Maturity Model (SE-CMM)*
6. *Integrated Product Development Capability Maturity Model (IPD-CMM)*
7. *IT Service Capability Maturity Model (IT Service CMM)*
8. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*
9. *Services Maturity Model*
10. *Test Maturity Model (TMM)*
11. *Web Services Maturity Model*
12. *Information Process Maturity Model*

13. *Security Maturity Model (SMM)*
14. *Operations Maturity Model*
15. *e-Learning Maturity Model*
16. *eGovernment Maturity Model*
17. *Earned Value Management Maturity Model (EVM3)*
18. *Outsourcing Management Maturity Model*
19. *Modelo Prado-MMPG (Setorial)*
20. *Project Management Maturity Model (PMMM)*

Dentre os modelos de maturidade existentes decidiu-se, explorar o modelo brasileiro Prado – MMPG (setorial), um modelo simples que está intimamente ligado à capacidade de um setor ou departamento de executar seus projetos com sucesso e fornecer resultados confiáveis e robustos. Este modelo vem se destacando pelo formato simples de trabalho, o que contraria os modelos acima citados que são muito complexos, afastando os seus potenciais usuários, tornando o assunto de maturidade muito falado mais pouco praticado.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) teve sua última versão (1.5) publicada em 2008 (PRADO, 2010). O MMGP é composto de cinco níveis e apresenta seis dimensões de maturidade as quais variam em intensidade dependendo do nível como mostra a Figura 1.

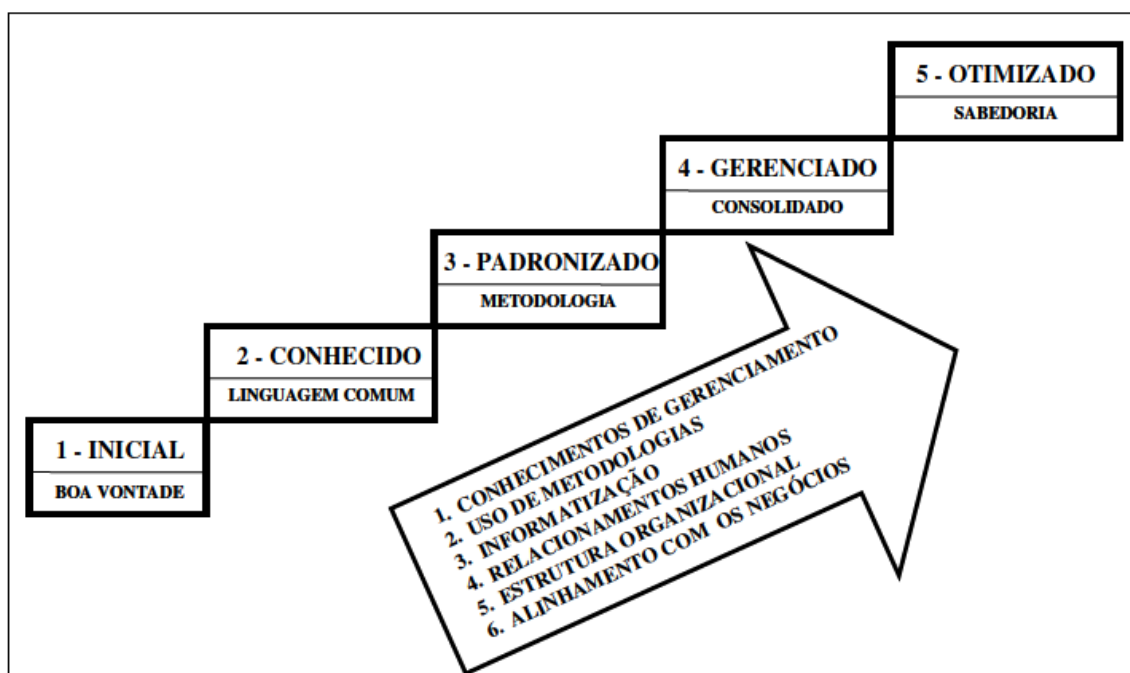


Figura 1 - O modelo MMGP
Fonte: Prado (2014).

A primeira dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos engloba, segundo Prado (2010), os conhecimentos em gerenciamento de projetos bem como as práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na empresa. Ainda segundo Prado (2010), o PMBoK Guide, publicado pelo PMI (Project Management Institute), e o ICB (IPMA Competence Baseline) da IPMA (International Project Management Association) são importantes fontes de conhecimentos de gerenciamento de projetos. A estruturação da difusão destes conhecimentos geralmente é iniciada a partir do nível 2, continuando sua evolução nos próximos níveis.

A segunda dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, o uso prático de metodologias, envolve, segundo Prado (2010), a definição de uma metodologia única para a organização, envolvendo a utilização de métodos, técnicas e ferramentas. Sua intensificação ocorre a partir do nível 3 de maturidade.

A terceira dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, a informatização, engloba, o desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado de gerenciamento de projetos alinhado com a metodologia adotada. Deve estar solidamente definido e incorporado na organização a partir do nível 3.

A quarta dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, envolve, o conhecimento dos aspectos do relacionamento humano com o objetivo de proporcionar a motivação necessária aos membros das equipes de projeto e minimizar os conflitos diários. O crescimento e desenvolvimento nesta dimensão ocorrem com mais frequência a partir do nível 4.

A quinta dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, a estrutura organizacional, engloba, segundo Prado (2010), a escolha de uma estrutura adequada, de forma a maximizar os resultados e minimizar os conflitos.

Segundo o PMI (2012) a autoridade do gerente de projeto é fortemente influenciada pela estrutura em que ele está inserido. Outros elementos importantes da estrutura são o EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) e os Comitês (PRADO, 2010). A implantação de uma estrutura organizacional adequada apresenta maior desenvolvimento a partir do nível 3.

A sexta e última dimensão de maturidade em gerenciamento de projetos, o alinhamento com os negócios da organização, engloba, segundo Prado (2010), a necessidade de que tanto os projetos atuais quanto os futuros estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O crescimento no alinhamento ocorre com mais frequência a partir do nível 4.

A evolução na maturidade em gerenciamento de projetos, como já discutido, se dá por meio do desenvolvimento de uma série de capacidades em gerenciamento de projetos. O propósito de tal esforço, em última análise, seria a melhoria no desempenho dos projetos.

Segundo Prado (2010), “em empresas nas quais o nível de amadurecimento em projetos é muito grande, o sucesso de seus projetos é algo corriqueiro”. A definição do que vem a ser um projeto bem sucedido é bastante discutida na bibliografia. Duas abordagens até certo ponto complementares são as que mais se destacam.

Desta forma uma empresa, antes de lançar um produto ou serviço no mercado pode analisar o nível de maturidade, da empresa em relação aos seus concorrentes imediatos, podendo assim aumentar a sua competitividade no mercado.

2.3.1 MMGP-Setorial: As Dimensões da Maturidade

O modelo MMGP (Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos), segundo Prado (2010), apresenta as seguintes dimensões da maturidade conforme demonstrado na Figura 1:

1. Conhecimentos de Gerenciamento.
2. Uso prático de metodologias.
3. Informatização
4. Relacionamentos humanos.
5. Estrutura organizacional.
6. Alinhamento com os negócios da organização.

Estas dimensões estão presentes em cada nível de maturidade: o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão.

2.3.1.1 Uso Prático de Metodologias

Uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos e rotinas a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. Preferencialmente deve existir uma metodologia única na empresa, com pequenas variações para os seus diferentes setores. O uso de metodologias ocorre com mais intensidade no nível 3 e continua evoluindo nos níveis 4 e 5.

2.3.1.2 Informatização

Certamente, diversos aspectos da metodologia necessitarão estar informatizados de modo a se ter um SGP Sistema de Gerenciamento de Projetos que pode ser desenvolvido ou adquirido. O modelo prevê a ocorrência deste evento no nível 3.

2.3.1.3 Estrutura Organizacional

Visto que na execução de projetos muitas vezes se envolvem diferentes setores de uma organização, surge a necessidade de se escolher a adequada estrutura organizacional para maximizar os resultados e minimizar os conflitos. A estrutura organizacional envolve a criação das seguintes funções: Comitês, EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos), *Sponsor*, Gerente de Projetos e forma de Inter funcionalidade. O crescimento em aspectos organizacionais se inicia no nível 3 e continua evoluindo nos níveis seguintes.

2.3.2 MMGP-Setorial: Os Níveis de Maturidade

Conforme Prado (2010), os níveis de maturidade são:

- Inicial
- Conhecido (Linguagem Comum)
- Padronizado
- Gerenciado
- Otimizado

As relações entre as dimensões da maturidade com o nível de maturidade de cada etapa é mostrado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Relação entre as dimensões e os níveis de maturidade

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
1. Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
2. Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Melhorada	Estabilizada
3. Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
4. Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
5. Racionamentos Humanos	Boa Vontade	Algum Avanço	Algum Avanço	Avanço Substancial	Maduros
6. Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

Fonte: Prado (2010)

No Quadro 4, são mostrados as principais características que podem ser obtidas em cada nível.

Quadro 4 – Principais Características de cada nível de maturidade

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ASPECTO BÁSICO	ÍNDICE DE SUCESSO
1	<ul style="list-style-type: none"> Nenhuma iniciativa da organização. Iniciativas pessoais isoladas. Resistência à inclusão de uma nova cultura. 	Desalinhamento total	Baixo
2	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. Estabelecimento de uma linguagem comum. 	Alinhamento de Conhecimentos	Alguma Melhoria.
3	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia desenvolvida, implantada e testada. Informatização de partes da metodologia. Estrutura organizacional implantada. 	Alinhamento de Metodologia	Melhoria Acentuada
4	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento Avançado. Alinhamento com os negócios da organização. Comparação com benchmarks. Identificação de causas de desvios da meta. Melhorias na metodologia. Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes. 	Alinhamento de estratégias Conhecimento do ambiente	Melhoria mais Acentuada.
5	<ul style="list-style-type: none"> Grande experiência em gerenciamento de projetos. Sabedoria. Capacidade para assumir riscos maiores. Preparo para um novo ciclo de mudanças. 	Uso da Experiência Acumulada.	Próximo de 100%

Fonte: Prado (2010)

2.3.3 MMGP-Setorial: A avaliação da maturidade

Prado (2010) apresenta, neste modelo, as seguintes discursões, quando uma organização é avaliada, utiliza-se o questionário de 40 questões (Anexo A), pode - se obter resultado como um número como 2,8 ou, então, 3,2. Assim, é possível que em um setor de uma organização se observe:

- Uma pequena parcela de seus funcionários com alto nível de conhecimentos. No entanto, a grande maioria de envolvidos com projetos desconhece totalmente o assunto.
- Algumas ferramentas e *softwares* são bastante conhecidos e utilizados por um pequeno grupo de pessoas. No entanto, existe dificuldade de envolvimento destes aspectos com outras pessoas envolvidas em projetos.
- Todas as estratégias da empresa são contempladas pelo setor. No entanto, algum serviço efetuado não está alinhado com as estratégias e, eventualmente, prejudica a prioridade que deveria ser dada a projetos totalmente alinhados com a estratégia da empresas.

A Figura 2a representa graficamente o nível de maturidade obtido por uma organização e exemplifica um nível de maturidade fornecido com uma média 1,8. A avaliação tratar-se de um setor típico do Nível 1, mostrando iniciativas isoladas com tendências a um aprimoramento e necessita, portanto, de um amplo programa de aperfeiçoamento.

Supondo agora que o mesmo setor acima implemente um plano de crescimento, segundo o modelo de maturidade. Após algum tempo, sua nova avaliação tem nota 3,6, conforme Figura 2b. Neste caso é observado que ela já consolidou os níveis 2 e 3 e está evoluindo para o nível 4.

NIVEL	Percentual de Aderência				
	20%	40%	60%	80%	100%
2					
3					
4					
5					

(a)

NIVEL	Percentual de Aderência				
	20%	40%	60%	80%	100%
2					
3					
4					
5					

(b)

Figura 2– Exemplo de um perfil de aderência por nível para Avaliação da Maturidade
Fonte: Prado (2010)

Portanto, pelo uso do questionário MMGP obtém-se tanto o valor global da maturidade como também o perfil de aderência aos diversos níveis.

A avaliação Final de Maturidade (AFM) é obtida pela seguinte fórmula:

$$\text{AFM} = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

A seguir obtém-se o perfil de aderência às dimensões. Estes dados são gerados através das respostas obtidas pelo questionário, que fornecem a pontuação necessária para os resultados da AFM, calculados por meio do questionário eletrônico mostrados pela Tabela 01.

Tabela 1– Valores relativo as opções do questionário.

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: Prado - 2010

Com a análise destes valores é possível estabelecer um Plano de Ação para o crescimento futuro.

2.4 MMGP - SETORIAL: EXPERIÊNCIA DE USO E PRÓXIMO PASSOS

O modelo MMGP, segundo Prado (2010) já foi aplicado a dezenas de organizações brasileiras e tem se mostrado coerente com as conclusões de um diagnóstico aprofundado conduzido em paralelo. Pelos resultados obtidos até agora, a maioria das organizações brasileiras se encontra entre os níveis 1 e 3. Os aspectos de simplicidade (apenas 40 questões) e facilidade de uso têm sido características merecedoras de elogios no modelo. Além disso, o modelo tem se mostrado igualmente útil para se estabelecer um plano de crescimento.

No momento atual o modelo está sendo submetido a uma série de avaliações para torná-lo mais robusto e universal, ou seja, aplicável a muitos segmentos.

2.5 QUALIDADE/AVALIAÇÃO NA PERSPECTIVA DA DISCUSSÃO SOBRE OS INDICADORES

A discussão sobre a qualidade do ensino superior, necessariamente, perpassa a questão dos indicadores, como apontam Ferrer (1999) e Spagnolo (1999). Segundo Macrae (1985), para que uma variável seja considerada um indicador deve ser útil para a escolha de políticas públicas e/ou para a tomada de decisão. Para ele, isso implica saber como uma variável afeta um determinado valor final. Remontando para a questão da avaliação da qualidade do ensino superior, uma variável ou estatística para ser útil deve influenciar um valor final relativo a esse nível de ensino. Nesse sentido, a questão relaciona-se à definição dessas variáveis de valor final. O desempenho dos cursos no ENADE pode ser considerado uma variável de resultado e/ou valor final. Portanto, nessa visão para a construção de indicadores, inicialmente, é preciso que se tenha variáveis relativas à instituição ou curso que possam ser analisadas no que diz respeito à dependência com outras variáveis.

A visão de Castro (2003) coincide com a de Macrae (1985). De acordo com a autora, para que sejam estabelecidos indicadores factíveis acerca de conteúdo, competências e habilidades, é necessário definir padrões mínimos relativos à infra-estrutura, gestão e oportunidades de aprendizagem, e também realizar estudos acerca da relação entre variáveis referentes a esses aspectos e uma variável dependente que se refere a um valor final. Assim, por exemplo, se a estatística relativa ao número de alunos/professor não prejudica, até certo ponto, o domínio de determinados conhecimentos e habilidades por alunos de um curso (variável relativa ao valor ou objetivo final), pode-se inferir que o número de alunos possa ser aumentado, tornando o curso mais eficiente (menos dispendioso) e efetivo (maior retorno à sociedade).

Spagnolo (1999), com relação à qualidade, expressa que é necessário saber em que medida os resultados pretendidos e obtidos se relacionam com os padrões aceitos, com definições explícitas e consensuais de exigências a serem cumpridas e de níveis a serem alcançados, concluindo, com base nessa colocação, que o problema dos *standards* é algo inevitável. Essa visão da necessidade de se estudar relações entre padrões estipulados e resultados obtidos/pre tendidos demonstra uma concepção de indicadores aproximada à de Macrae (1985).

Outros autores, contudo, demonstram uma conceituação diferenciada sobre indicadores. Ferrer (1999), ao tratar da construção de indicadores de qualidade, propõe uma série de medidas/informações que podem ser utilizadas, como índices de qualificação de professores, índices de egressos e outros. Para ele, dada a complexidade da realidade avaliada, torna-se necessário recorrer a vários indicadores, buscando abarcar dimensões diferenciadas dessa mesma realidade. Todavia, o referido autor não utiliza o conceito de acordo com o sentido proposto por Macrae (1985).

Boclin (1999) também não utiliza (ao menos explicitamente) a conceituação de Macrae (1985) sobre indicadores. No entanto, percebe a mesma utilidade, expressando que um indicador deve ser relevante para a tomada de decisões.

Schwartzman (1996), ao abordar a metodologia para avaliação de cursos, propõe algumas informações que são tratadas como indicadores relacionados à qualidade; contudo, não discute a necessidade de se analisar como essas informações afetam um determinado valor final, como implica a conceituação de Macrae (1985).

2.5.1 Alguns aspectos relacionados à utilização de indicadores

Boclin (1999) afirma que a utilização de indicadores, dentre outras vantagens, ajuda a consolidar a “cultura de informação”, permitindo correções imediatas e ajustes no processo de ensino-aprendizagem e em todos os seus envolvimento. Para Randall (2002), uma das vantagens do uso de indicadores corresponde à possibilidade de tornar as informações sobre as instituições explícitas ao público em geral e, em especial, aos usuários do sistema.

Por outro lado, utilizar indicadores também pode causar alguns problemas, como uma certa “acomodação” das instituições. Segundo Newby (1999), a determinação de indicadores para avaliação pode ocasionar uma atitude de conformidade da instituição, na medida em que apenas precisam alcançar determinados padrões para receberem uma boa avaliação.

Estrada (1999), por sua vez, argumenta que a utilização do termo “qualidade da educação” remete ao propósito de melhoramento. A avaliação representa a ferramenta metodológica, o juízo crítico e as propostas para essa melhora.

Schwartzman (1996) considera que as que se referem ao sistema de ensino superior brasileiro ainda são bastante precárias. Em razão da pouca disponibilidade, e, sobretudo, da falta de organização das informações não é possível desenvolver indicadores confiáveis.

Não obstante, a utilização de indicadores, independentemente da conceituação que se tenha e dos possíveis problemas, é algo amplamente defendido por vários autores, como demonstrado no decorrer do texto. Geralmente, os autores defendem o uso de vários indicadores, simultaneamente, para a avaliação. Para Ferrer (1999), dada a complexidade inerente à realidade avaliada, na maioria das vezes não bastará apenas um indicador, mas vários. Desse modo, para ele faz mais sentido falar de sistemas de indicadores do que de indicadores isolados. Boclin (1999), na mesma direção, afirma que é mais adequado, para a avaliação, a utilização de indicadores múltiplos que possam ser relacionados.

Kipnis e Burlamaqui (2004) argumentam que é preciso cuidado com a utilização de indicadores que sejam condicionantes, uma vez que as características e os potenciais das instituições são diferenciados; não se pode exigir necessariamente as mesmas coisas de cada uma delas. Para eles, devem-se evitar avaliações reducionistas (baseadas em poucos critérios e centralizadoras). Outro problema diz respeito às informações que servem de base para o desenvolvimento de indicadores.

2.6 A AVALIAÇÃO NO BRASIL

A avaliação apresenta incontáveis nuances e vários caminhos, mas a aparente nobreza deste processo está no fato de transformá-la em algo útil ao aperfeiçoamento; quando colocada neste contexto, ela deixa de ser punitiva, classificatória ou um prêmio, para ser formativa, fornecendo subsídios para a evolução da IES. Ao servir a comunidade, a universidade tende a buscar a excelência na produção, sistematização e democratização do saber, e neste caso o papel principal da avaliação institucional deve ser o de conduzir ao aperfeiçoamento constante dos empreendimentos humanos. Para Bordas (1994) a universidade, deve gerar respostas efetivas aos problemas mais concretos que sufocam a sociedade.

Quatro aspectos envolvem a avaliação: a preocupação com a tomada de consciência sobre a instituição; o seu papel como instrumento aos tomadores de decisão; o caráter formativo e de aperfeiçoamento individual e institucional; participação coletiva em todo o processo avaliativo (Belloni, 1995). Neste processo avaliativo, coletar dados, é para Fournier (1995) papel fundamental do avaliador.

Há em toda avaliação uma evidente demonstração de poder e “cada pergunta formulada não será jamais inocente; é de se supor que sempre tenha a intencionalidade de fixar valores”. Fournier (1995). Cada IES dentro desta dimensão passa por uma série de avaliações e cadastros, que de certa forma acabam gerando indicadores avaliativos no contexto final, conforme demonstrado na Figura 3.

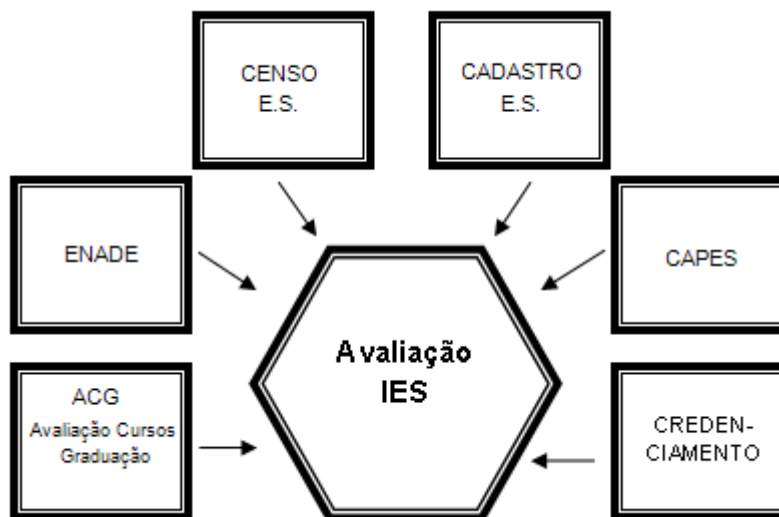


Figura 3 – Avaliação das IES

Fonte: Adaptado do Roteiro de Avaliação do MEC-INEP-CONAES (SINAES - CONAES, 2004)

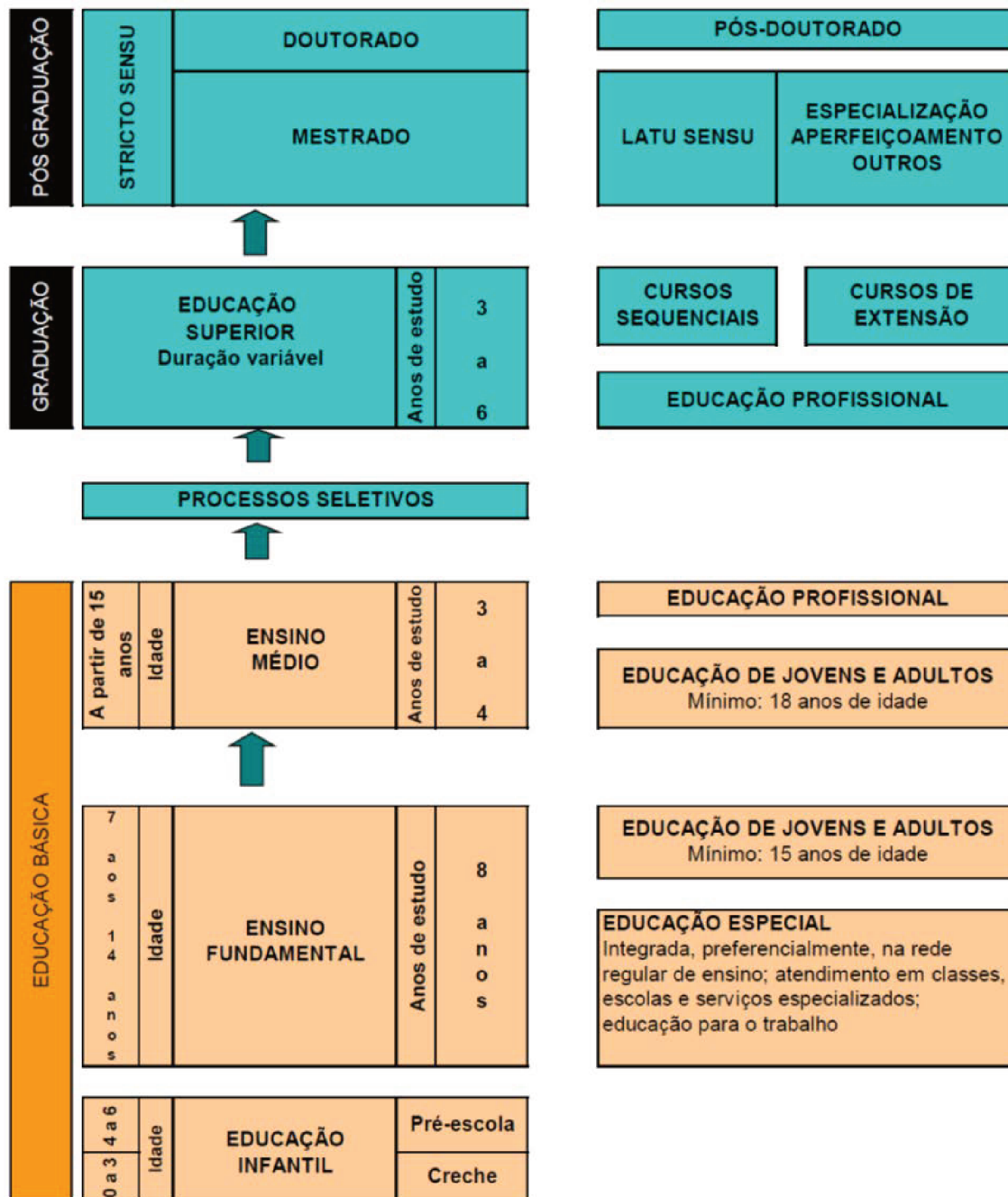
2.7 ESTRUTURA DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Os sistemas de ensino, no Brasil, segundo Neves (2012) são organizados em regime de colaboração entre a União, os Estados e o Distrito Federal (art. 211, § 1 a 4 da constituição do Brasil): à União, cabe a organização do sistema de ensino federal e dos Territórios, financiando as instituições públicas federais e exercendo, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios; aos Municípios cabe a responsabilidade de atuarem, prioritariamente, no ensino fundamental e na educação infantil; os Estados e o Distrito Federal atuam principalmente no ensino fundamental e médio definindo formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório. Nos últimos anos, Estados e Municípios passaram a atuar, também, no nível superior.

Além dos princípios gerais estabelecidos pela Constituição, o sistema educativo brasileiro foi redefinido pela nova Lei de Diretrizes e Bases Nacional (LDBN), Lei nº 9.394/96, na qual

ficaram estabelecidos os níveis escolares e as modalidades de educação e ensino, bem como suas respectivas finalidades, conforme o ilustrado no Quadro 5;

Quadro 5 - Estrutura do Sistema Educativo Brasileiro



Fonte: Neves (2012)

A educação superior no Brasil abarca, hoje, um sistema complexo e diversificado de instituições públicas e privadas com diferentes tipos de cursos e programas, incluindo vários níveis de ensino, desde a graduação até a pós-graduação lato e stricto sensu. (RAMOS, 2001)

A base da atual estrutura e funcionamento da educação brasileira teve a sua definição num momento histórico importante, com a aprovação da Lei nº 5.540/68, da Reforma Universitária. Muitas das medidas adotadas pela reforma de 1968 continuam, ainda hoje, a orientar e conformar a organização desse nível de ensino. (RAMOS, 2001)

2.7.1 Tipologia das instituições de educação superior

A tipologia das IES, no Brasil, foi redefinida pela LDBN, Lei nº 9.394/96, que trouxe inovações no sistema de ensino superior, principalmente quanto à natureza e dependência administrativa. No que concerne à natureza acadêmica, constata-se que ela foi definida por decretos complementares, tais como os Decretos nº 3.860/01 e 2.406/97.

No nível das instituições, isto é, no plano vertical, além das já existentes, foram criados mais dois novos tipos: a universidade especializada e os centros universitários como mostra o Quadro 5. No plano horizontal, criaram-se novos tipos de cursos e programas, tais como os cursos sequenciais (no nível da graduação), os mestrados profissionais (no nível da pós-graduação) e a regulamentação da educação a distância (NEVES, 2012).

De forma administrativa, segundo Neves (2012), as IES ficaram divididas da seguinte forma:

Autônomas: a autonomia consagrada na Constituição, para as universidades públicas e privadas, não foi, ainda, implementada no que se refere à autonomia financeira das universidades públicas federais. As universidades públicas estaduais em São Paulo e Paraná, por sua vez, já contam com essa prerrogativa, pelo menos em estágio mais avançado do que as federais. As universidades privadas garantem sua autonomia por contar com recursos próprios.

Empresariais: no Brasil, esta categoria existe unicamente entre as instituições privadas, em função da especificidade da instituição mantenedora, ou seja, são mantidas por grupos empresariais ou empresários, como instituições lucrativas.

Religiosas: é no campo privado que aparecem as instituições que, no Brasil, são denominadas confessionais, vinculadas a uma Diocese, ordem religiosa (jesuíta, salesiana, marista, etc.) ou, ainda, a uma denominação religiosa (tais como Luterana, Metodista, etc.).

Técnicas: A este tipo corresponderiam no Brasil as IES especializadas quando estruturadas com ênfase em áreas de engenharia e tecnológicas, em geral, como é o caso da Universidade

Federal de Itajubá. Além disso, de acordo com a legislação, a oferta de formação tecnológica concentra-se nos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET'S) e nos Centros de Educação Tecnológica (CET'S).

Militares: não existem universidades militares no Brasil. No entanto, poder-se-ia mencionar, aqui, os institutos ligados ao exército brasileiro (Instituto Militar de Engenharia / IME) e à aeronáutica - (Instituto Tecnológico da Aeronáutica / ITA) – que formam recursos humanos em diferentes especialidades no campo das engenharias.

2.7.1.1 Organismos de coordenação da educação superior

2.7.1.2 Organismos governamentais

O Ministério da Educação (MEC) é o órgão do poder público federal responsável pela área da educação, tendo como atribuições: formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino superior e velar pelo cumprimento das leis que o regem. Suas áreas de competência são a política nacional de educação; a educação infantil; educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, ensino supletivo, educação tecnológica, educação superior, educação de jovens e adultos, educação profissional, educação especial e educação a distância, exceto ensino militar; a avaliação, informação e pesquisa educacional; a pesquisa e extensão universitárias; o magistério e a coordenação de programas de atenção integral a crianças e adolescentes (SINAES - CONAES, 2004).

No tocante ao sistema de ensino superior, o MEC é o organismo responsável pela sua coordenação, cabendo-lhe o controle normativo do sistema, o financiamento das instituições de ensino superior públicas federais (IFES) e a fiscalização e avaliação tanto destas últimas quanto das IES privadas. Essa forma de coordenação centralizada em um único órgão estatal persiste desde a criação das primeiras faculdades no país, em detrimento das mudanças ocorridas na organização e atribuição dos seus órgãos assessores e nas relações estabelecidas com a comunidade acadêmica e o mercado, decorrentes de uma maior complexificação do sistema. (SINAES - CONAES, 2004) A Figura 4 mostra a distribuição ou organização dos sistema de organização educacional do governo.

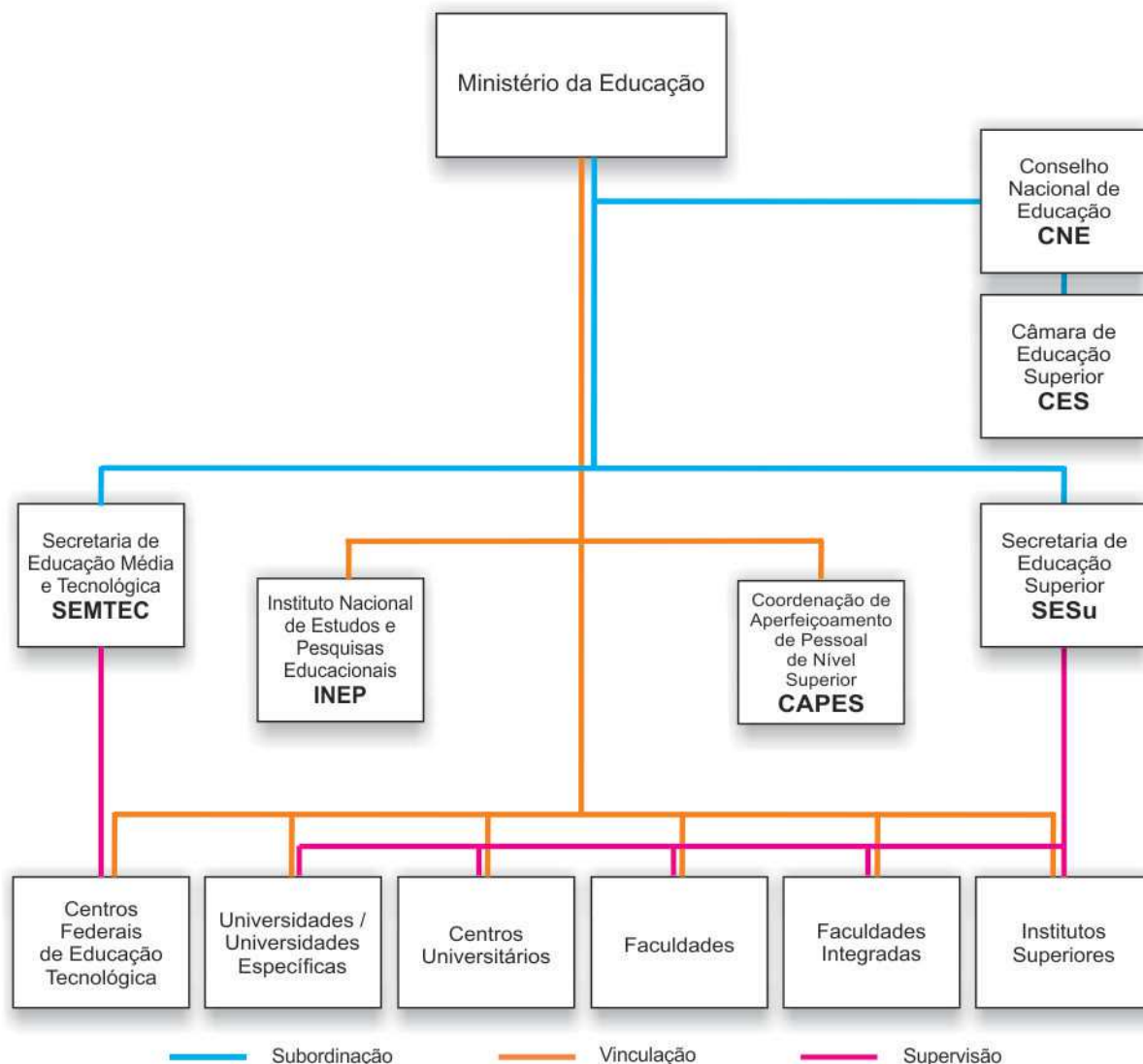


Figura 4 - Organismos governamentais de coordenação da Educação Superior

Fonte: Autor (2015)

A principal mudança ocorrida na organização de alguns órgãos foi a incorporação da presença de representantes da comunidade acadêmica, como é o caso do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Secretaria de Ensino Superior (SESu). Não obstante a centralização, o MEC também tem incentivado alguns mecanismos, que permitem, ao mercado, a regulação da oferta da procura por vagas no ensino superior, ao conferir autonomia às universidades e centros universitários privados, tanto para abrir novos cursos, como para ampliar e remanejar vagas (NEVES, 2012).

O controle normativo do MEC é exercido por meio de uma vasta legislação relativa à estrutura e funcionamento do sistema (detalhada na seção anterior), elaborada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) ou pela Secretaria de Ensino Superior (SESu).

O Conselho Nacional de Educação foi criado pela Lei nº 9.131/95, substituindo o então extinto Conselho Federal de Educação, possuindo atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao MEC. Esse novo conselho passou a ser composto por duas Câmaras representativas: a do Ensino Básico e a do Ensino Superior. Cada uma delas é composta por 12 conselheiros, sendo que a metade deles são indicados pelo Presidente da República e os demais são representantes da sociedade civil. Especificamente em relação à composição da Câmara de Educação Superior, definiu-se que metade dela devia ser composta por conselheiros indicados a partir de uma lista formulada por entidades nacionais, públicas e particulares “que congreguem os reitores de universidades, diretores de instituições isoladas, docentes, estudantes e segmentos representativos da sociedade civil”, conforme o artigo 8º da Lei nº 9.135/95. Os outros conselheiros são indicados pelo Presidente da República, incluindo o Secretário de Educação Superior – membro nato dessa instituição (SINAES - CONAES, 2004).

O CNE tem, como atribuições: subsidiar a elaboração e acompanhar a execução do Plano Nacional de Educação; manifestar-se sobre questões que abranjam mais de um nível ou modalidade de ensino; assessorar o Ministério da Educação no diagnóstico dos problemas, bem como deliberar sobre medidas para aperfeiçoar os sistemas de ensino, especialmente no que diz respeito à integração dos seus diferentes níveis e modalidades; emitir pareceres sobre assuntos da área educacional, por iniciativa de seus conselheiros ou mediante solicitação do Ministro da Educação; manter intercâmbio com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal; analisar e emitir parecer sobre questões relativas à aplicação da legislação educacional, no que concerne à integração entre os diferentes níveis e modalidades de ensino; analisar, anualmente, as estatísticas da educação, oferecendo subsídios ao Ministério da Educação; promover seminários sobre os grandes temas da educação brasileira; e elaborar o seu regimento, a ser aprovado pelo Ministro da Educação (SINAES - CONAES, 2004).

A Câmara de Educação Superior tem as seguintes atribuições de caráter deliberativo e de assessoramento ao MEC: analisar e emitir pareceres sobre os processos de avaliação da educação superior; deliberar sobre o reconhecimento de cursos de graduação, mestrado e doutorado, assim como o credenciamento/recredenciamento de IES; analisar questões relativas à aplicação da legislação referente à educação superior; deliberar sobre as diretrizes curriculares propostas pelo MEC para os cursos de graduação; oferecer sugestões para a elaboração do Plano Nacional de Educação e acompanhar sua execução; e deliberar sobre os estatutos das universidades e o regimento das demais instituições (SINAES - CONAES, 2004).

Além do controle normativo, a SESU subsidia o processo de formulação e implementação da Política Nacional para o ensino superior, além de participar ativamente, por meio da sua

comissão de especialistas, no processo de supervisão e avaliação das IES, com a finalidade de credenciamento ou reconhecimento. Além disso, participa da elaboração de programas e projetos voltados à reforma do sistema federal de ensino, zela pelo cumprimento da legislação educacional no âmbito da educação superior, apoia técnica e financeiramente as IFES e elabora e dissemina estudos sobre a educação superior e sua relação com a sociedade. Promove também o intercâmbio com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais sobre matéria de sua competência (SINAES - CONAES, 2004).

Outros dois órgãos importantes na esfera da coordenação da educação superior no país são a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP).

A CAPES foi criada em 1951, tendo sido instituída, como Fundação, em 1992. É uma agência de fomento da pós-graduação, subsidia o MEC na formulação de políticas da pós-graduação, coordenando e estimulando a formação de recursos humanos altamente qualificados para a docência em grau superior, a pesquisa e o atendimento da demanda por profissionais dos setores públicos e privados. Ela tem as seguintes finalidades: elaborar a proposta do Plano Nacional de Pós-graduação, acompanhando e coordenando a sua respectiva execução; elaborar planos de atuação setoriais ou regionais; promover estudos e avaliações, necessários ao desempenho de suas atividades; apoiar o processo de desenvolvimento científico e tecnológico nacional; manter intercâmbio e contato com outros órgãos da Administração Pública ou entidades privadas nacionais e internacionais (SINAES - CONAES, 2004).

O INEP, por seu lado, foi transformado em autarquia federal pela Lei nº 9.948/97, quando passou a assumir, novamente, um papel estratégico no desenvolvimento da educação, tendo as seguintes atribuições: “Organizar e manter o sistema de informações e estatísticas educacionais; planejar, orientar e coordenar o desenvolvimento de sistemas e projetos de avaliação educacional, visando ao estabelecimento de indicadores de desempenho das atividades de ensino no país; apoiar os Estados, o Distrito Federal e os municípios no desenvolvimento de sistemas e projetos de avaliação educacional; desenvolver e implementar, na área educacional, sistemas de informação e documentação que abranjam estatísticas, avaliações educacionais, práticas pedagógicas e de gestão de políticas educacionais; subsidiar a formulação de políticas na área da educação, mediante a elaboração de diagnósticos e recomendações decorrentes da avaliação da educação básica e superior; coordenar o processo de avaliação dos cursos de graduação, em conformidade com a legislação vigente; definir e propor parâmetros, critérios e mecanismos para a realização de exames de acesso ao ensino superior e promover a disseminação de informações sobre

avaliação da educação básica e superior (Relatório de Atividades do INEP – 2000).

Nesse novo contexto, o INEP tem desempenhado um papel importante para o monitoramento da qualidade do ensino em todos os níveis e modalidades por meio da realização de 3 tipos de avaliações, todas implantadas na década de 90:

- *Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb* – avaliação da educação básica, realizada em larga escala desde 1995.
- *Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM* – Instituído em 1988, este exame avalia as competências e rendimento escolar dos alunos ao final da educação básica.
- *Exame Nacional de Cursos – ENADE* – também conhecido como Provão, foi criado em 1995, pela Lei nº 9.131/95, fazendo parte das avaliações periódicas das instituições de educação superior. Seu objetivo específico é avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridas pelos alunos que concluem a graduação. Com esse instrumento, é possível realizar avaliação comparativa entre o desempenho de um mesmo curso oferecido em diferentes IES, além de permitir o acompanhamento da evolução de desempenho dos cursos dentro de uma série temporal.

Além dessas avaliações, o INEP ainda tem produzido estatísticas básicas da educação nacional por intermédio do levantamento de dados com a realização dos Censos da Educação Básica, da Educação Superior e outros censos especiais (educação infantil, educação profissional e o censo de financiamento da educação). Esses censos têm contribuído para levantar informações importantes para realizar diagnósticos e identificar tendências da educação nacional, nos seus diversos níveis e modalidades.

A revitalização do INEP tem se mostrado, assim, fundamental para o desenvolvimento de um sistema de informações educacionais moderno, cujos dados têm sido amplamente disseminados por meio de publicações, relatórios, séries documentais, bem como a disponibilização via internet.

2.8 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Contudo, a diversidade do sistema de educação superior brasileiro, com seu grande número de universidades e instituições privadas autônomas e com um complexo conjunto de universidades e instituições públicas, apenas parcialmente autônomas, dificultou a

manutenção de um processo unitário de avaliação. Soma-se a isso, a dimensão do sistema de educação superior, cujo número de matrículas cresceu 51%, em apenas 6 anos (2007-2013), segundo relatório da (ABMES, 2013), distribuídas em um território semelhante ao da Europa. Tendo em vista a diversidade, a complexidade e o tamanho do sistema, muitos são os interesses representados, resultando, assim, em variados formatos avaliativos que foram sendo introduzidos para compor o sistema que veio a se estabelecer, nos últimos seis anos, agora sob a coordenação do Ministério da Educação.

A Figura 5, ilustra o modelo nacional de avaliação da educação superior no Brasil. Considerando as instituições de educação superior como caixas- pretas, o sistema de avaliação, que se iniciou em 1977 e ampliou-se a partir de 1994 e 1996, engloba procedimentos diversos e diferenciados, atendendo à complexidade do sistema. Os processos de certificação que visam a reconhecer os cursos e instituições, nutrem-se dos resultados de tais processos avaliatórios, como se apresenta a seguir.



Figura 5 - Avaliação do Ensino Superior no Brasil
Fonte Autor (2015)

2.8.1. Auto Avaliação e Avaliação Interna das IES

A avaliação do desempenho individual e institucional das IES é realizada pelo MEC e pela própria instituição, mediante sua auto-avaliação. Os seguintes itens devem compor o relatório de desempenho individual e institucional da IES, como subsídio necessário aos processos de credenciamento ou reconhecimento: grau de autonomia assegurado pelas mantenedoras (IES privadas fundamentalmente); PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional; a independência acadêmica dos colegiados; acesso às redes eletrônicas de comunicação; estrutura curricular de cursos; critérios adotados na avaliação educacional das aprendizagens (rendimento escolar); programas de extensão desenvolvidos em ações de integração com a sociedade; produção científica, tecnológica e cultural; condições de trabalho e qualificação dos docentes; demonstração de providências adotadas para sanear deficiências identificadas na auto-avaliação; e resultados obtidos pela IES na avaliação nacional de cursos. (art.17, Cap IV, Lei nº 3.860/2001).

2.8.1.1 Avaliação, Regulação e Supervisão da Graduação: Avaliação do MEC

Promover a efetivação da diretriz da qualidade no ensino superior é um dos principais desafios do Ministério da Educação no período 2003-2018. Para tanto, a ação do MEC estrutura-se em três funções: **avaliação, regulação e supervisão** das instituições e dos cursos de ensino superior (POLIDORI, 2000).

Segundo Polidori (2000), essas três funções estão conectadas entre si, de modo que a avaliação passa a ser o referencial básico da regulação e da supervisão. Em outras palavras, o MEC passa a gerar consequências a partir das avaliações insatisfatórias de cursos e instituições.

Com base no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), foram criados indicadores de qualidade das instituições e de seus cursos. Esses indicadores subsidiam o MEC nas atividades de regulação, por meio das quais o ministério credencia e recredencia as universidades, centros universitários e faculdades e autoriza, reconhece e renova o reconhecimento de cursos.

Os indicadores também podem motivar ações de supervisão pelo MEC. O desempenho insatisfatório de um curso ou instituição nas avaliações, por exemplo, pode levar o ministério a determinar desde medidas de enfoque corretivo dos problemas até abertura de processo administrativo para aplicação de penalidades. Assim, a atuação do poder público não se dá apenas no controle prévio, durante o processo de credenciamento de uma instituição ou de autorização de um curso. Dá-se igualmente no controle e fiscalização posteriores e permanentes do ensino oferecido, como forma de garantir a melhoria da qualidade (POLIDORI, 2000).

Criado em 2004 pela Lei nº 10.861, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) instituiu a avaliação sistemática das instituições de educação superior, dos cursos superiores e do desempenho dos estudantes. Com o Sinaes, foram estabelecidos indicadores de qualidade, complementares entre si, em que todos os aspectos são considerados: ensino, pesquisa, extensão, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente e infraestrutura, entre outros.

O primeiro ciclo avaliativo do Sinaes teve início em 2007. Desde então, a renovação de qualquer ato autorizativo, seja de recredenciamento de instituição ou de renovação de reconhecimento de curso, passou a ser obrigatoriamente condicionada à avaliação positiva.

A realização dos processos avaliativos é responsabilidade do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), sob coordenação e supervisão da Comissão

Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) (SINAES - CONAES, 2004).

Segundo o Sinaes - Conaes, (2004), os principais instrumentos e indicadores são:

Enade – O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes avalia o conhecimento dos alunos em relação ao conteúdo previsto nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades e competências. Participam do exame os alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados. Os resultados do Enade são considerados na composição de índices de qualidade relativos aos cursos e às instituições (como o CPC e o IGC). O desempenho insatisfatório dos alunos também pode desencadear processo de supervisão do MEC, em que as instituições precisam adotar medidas para sanear as deficiências apontadas nos cursos (SINAES - CONAES, 2004).

Conceito Preliminar de Curso (CPC) - O Conceito Preliminar de Curso é composto pela nota do Enade, pelo Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) e por fatores que consideram a titulação dos professores, o percentual de docentes que cumprem regime parcial ou integral (não horistas), recursos didático-pedagógicos, infraestrutura e instalações físicas. O conceito, que vai de 1 a 5, é um indicador prévio da situação dos cursos de graduação no país. Cursos que obtiverem CPC 1 e 2 serão automaticamente incluídos no cronograma de visitas dos avaliadores do Inep para verificação *in loco* das condições de ensino. Cursos com conceito igual ou maior que 3 podem optar por não receber a visita dos avaliadores e, assim, transformar o CPC em conceito permanente (o Conceito de Curso). O CPC é divulgado a cada três anos para cada grupo de cursos, junto com os resultados do Enade (SINAES - CONAES, 2004).

Índice Geral de Cursos (IGC) – O Índice Geral de Cursos da instituição sintetiza em um único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) de cada universidade, centro universitário ou faculdade do país. O IGC vai de 1 a 5 e é divulgado anualmente pelo Inep/MEC, após a divulgação dos resultados do Enade. O IGC é critério nos processos de credenciamento e reconhecimentos de instituições e também no processo de autorização para novos cursos: instituições com IGC inferior a 3, por exemplo, podem ter seus pedidos de abertura de novo curso indeferidos pelo MEC. Da mesma forma, o indicador é utilizado para orientar a expansão do ensino de qualidade: instituições com bom desempenho ficam dispensadas da autorização do MEC para abertura de cursos (SINAES - CONAES, 2004).

Outros indicadores:

Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) – É a diferença entre o desempenho médio do concluinte de um curso e o desempenho médio estimado para os concluintes desse mesmo curso. Representa, portanto, quanto cada curso se destaca da média, podendo ficar acima ou abaixo do que seria esperado, baseando-se no perfil de seus estudantes. O indicador tem escala de 1 a 5, sendo 5 o melhor resultado (SINAES - CONAES, 2004).

Conceito Institucional e avaliação institucional – A cada ciclo avaliativo, a instituição de ensino é avaliada *in loco*. Os avaliadores, orientados pelos IGCs das instituições a cada ano, atribuem um Conceito Institucional, considerando também os elementos da visita. A Avaliação Institucional é composta pela autoavaliação ou avaliação interna (coordenada por comissão própria de avaliação de cada instituição) e pela avaliação externa, realizada pelas comissões designadas pelo Inep (SINAES - CONAES, 2004).

Outro instrumento que subsidia a composição dos indicadores são as informações do Censo da Educação Superior, também realizado pelo Inep. O resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos é tornado público pelo MEC. Além de serem utilizados para embasar políticas públicas e orientar os estabelecimentos de ensino na busca por melhorias, os indicadores de qualidade da educação superior devem ser observados pela sociedade em geral, pois valem como referência quanto às condições de ensino de cursos e instituições.

2.8.1.2 Regulação

O MEC é responsável pela regulação das instituições de ensino superior do sistema federal de ensino (que abrange as instituições federais e as instituições privadas). São de competência da Secretaria de Educação Superior (Sesu) os atos autorizativos de credenciamento ou recredenciamento de instituições e de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos de graduação presencial e cursos sequenciais.

As secretarias de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e de Educação a Distância (Seed) do MEC respondem pelas atividades de regulação relativas, respectivamente, aos cursos superiores de tecnologia e aos cursos na modalidade de educação a distância.

Em relação às instituições estaduais e municipais de educação superior, a regulação fica a cargo dos sistemas estaduais de ensino. (SINAES - CONAES, 2004)

Os atos autorizativos de instituições são:

Credenciamento – para iniciar suas atividades, as instituições de ensino superior privadas devem solicitar credenciamento junto ao MEC. O credenciamento é feito a partir da análise documental e avaliação *in loco* do Inep. (SINAES - CONAES, 2004)

Recredenciamento – ao final de cada ciclo avaliativo do Sinaes, as instituições privadas e as instituições federais de ensino superior devem solicitar a renovação de seu credenciamento junto ao MEC. Além da avaliação documental, o processo de recredenciamento leva em conta os indicadores de qualidade resultantes dos processos de avaliação do Sinaes. Resultados insatisfatórios podem motivar supervisão do MEC. Nesse caso, o pedido de recredenciamento fica suspenso até o encerramento do processo. Deve – se incluir neste modelo de recredenciamento as instituições de responsabilidade do estado, onde sua legislação é respaldada no conselhos Estaduais, dos seus respectivos estados, embora este conselhos se resguardam na legislação e critérios de avaliações do MEC. (SINAES - CONAES, 2004)

Os atos autorizativos dos cursos de graduação são:

Autorização – quando uma faculdade deseja abrir um novo curso, precisa requerer autorização ao MEC. Na análise, o ministério avalia a organização didático-pedagógica, o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas. Universidades e centros universitários, que são instituições com autonomia, não precisam requerer autorização (exceto para os cursos de Medicina, Odontologia, Psicologia e Direito, que necessitam de autorização prévia, e cursos que funcionarão em campi situados fora do município-sede da instituição) (SINAES - CONAES, 2004).

Reconhecimento – quando a primeira turma do novo curso completa entre 50% e 75% de sua carga horária, a instituição deve solicitar seu reconhecimento ao MEC. É feita então uma segunda avaliação para verificar se foi cumprido o projeto apresentado para autorização. O reconhecimento de curso é condição necessária para a validade nacional dos respectivos diplomas (SINAES - CONAES, 2004).

Renovação de reconhecimento – essa avaliação é feita de acordo com o ciclo do Sinaes, ou seja, a cada três anos. Na análise, o MEC considera os resultados obtidos pelo curso

nas avaliações. Cursos que obtiverem Conceito Preliminar de Curso 1 ou 2 serão avaliados *in loco*. Se o conceito insuficiente for confirmado pela avaliação *in loco*, o MEC poderá dar início a processo de supervisão (SINAES - CONAES, 2004).

2.8.1.3 Supervisão

A atividade de supervisão das instituições e dos cursos superiores integrantes do sistema federal de ensino tem como principal objetivo zelar pela conformidade entre a oferta da educação superior e a legislação vigente, induzindo a melhoria necessária à garantia da qualidade do ensino.

As Secretarias de Educação Superior (Sesu), de Educação a Distância (Seed) e de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) são os órgãos do Ministério da Educação responsáveis pelas atividades de supervisão relativas respectivamente aos cursos de graduação e sequenciais, aos cursos na modalidade de educação a distância e aos cursos superiores de tecnologia. (SINAES - CONAES, 2004)

2.9 UTILIZAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE

O segmento de educação, como já contextualizado no capítulo um deste trabalho, em seu atual momento de profissionalização, encontra-se receptivo para o desenvolvimento de modelos de auditoria e qualidade, e portanto, um modelo de maturidade pode se tornar uma ferramenta de apoio para assegurar avaliação contínua e comparativa, fundamentando a tomada de decisão dos gestores destas instituições.

Conforme afirmam Silva, Cabral e Colenci Jr (2008), “os estudos realizados indicam que, atualmente, não existe uma definição padronizada de níveis de maturidade de processos de gestão acadêmica, apontando a carência também de mecanismos de avaliação da maturidade”.

Nesse trabalho será utilizado um modelo de avaliação de maturidade setorial, pois na área educacional ainda não está bem difundido, a questão de gestão de projetos como um diferencial competitivo na estrutura principal da organização e no mercado educacional. Embora as instituições já pratiquem estas atividades no desenvolvimento de seus projetos educacionais,

tais como PDI, PPI, PPC, entre outros projetos que são submetidos a avaliações periodicamente por órgãos externos de avaliação (MEC / INEP).

O Projeto Político Pedagógico de uma Instituição de Ensino Superior (IES) é um instrumento teórico-metodológico que determina as opções pedagógicas, descrevendo suas concepções na área da educação e apoiando no enfrentamento dos desafios do cotidiano da instituição, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É o modelo tático da instituição, coerente com a estratégia da mesma, porque possibilita a efetivação da intencionalidade desta, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo bem como a concretização da identidade da instituição e dos desafios de oferecer um ensino de qualidade.

Na teia de relações entre os níveis estratégico, tático e operacional, a Gestão do Projeto Pedagógico apoia as IES no alinhamento entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), em busca do posicionamento da IES a respeito da sociedade global e local, de educação, de ser - humano, organizando suas políticas, suas estratégias, suas ações de responsabilidade social e de sustentabilidade.

2.9.1 Modelo: Setorial

O modelo Prado-MMGP (2014) deve ser aplicado a setores isolados (ou departamentos) de uma organização, tais como engenharia, informática, desenvolvimento de produtos, etc. Portanto ele é um modelo departamental (ou setorial) e não um modelo do tipo “organizacional”, no qual o foco é a organização como um todo.

Nos setores em que se aplica o modelo geralmente existe uma carteira de projetos cujo conteúdo se renova periodicamente (por exemplo, anualmente), e onde geralmente deve - se um PMO (*Project Management Office*).

No caso de instituições de Ensino Superior este conceito de gerenciamento de projetos está mais presente, visto que todos os projetos elaborados pelas instituições exigidos pelo MEC / INEP, passam pelo escopo do gerenciamento de projetos, embora não seja seguido nenhum modelo conhecido de gerenciamento de projetos.

2.10 COMPONENTES DO MODELO

O modelo é constituído de um questionário e de diretrizes para se efetuar um diagnóstico e se montar um plano de crescimento, conforme Figura 6;



Figura 6 - Componentes do Modelo Prado
Fonte: Prado (2010)

A parte mais difundida do modelo é um questionário com 40 questões (Anexo A), mas os seguintes componentes são igualmente importantes:

- Diretrizes para se efetuar um Diagnóstico;
- Diretrizes para se montar um Plano de Crescimento.

O Diagnóstico permite aprofundar o entendimento da situação atual e das causas das fraquezas encontradas pelo setor. Ele é fundamental para a inicialização do outro componente: Plano de Crescimento.

Neste trabalho serão utilizados apenas dois componentes deste modelo, sugerindo o plano de crescimento para futuras metas de crescimento e gestão da IES.

A Figura 7 mostra um fluxo básico de desenvolvimento e aplicação do conceito de maturidade em gerenciamento de projetos, que conseqüentemente pode ser aplicado na área educacional.

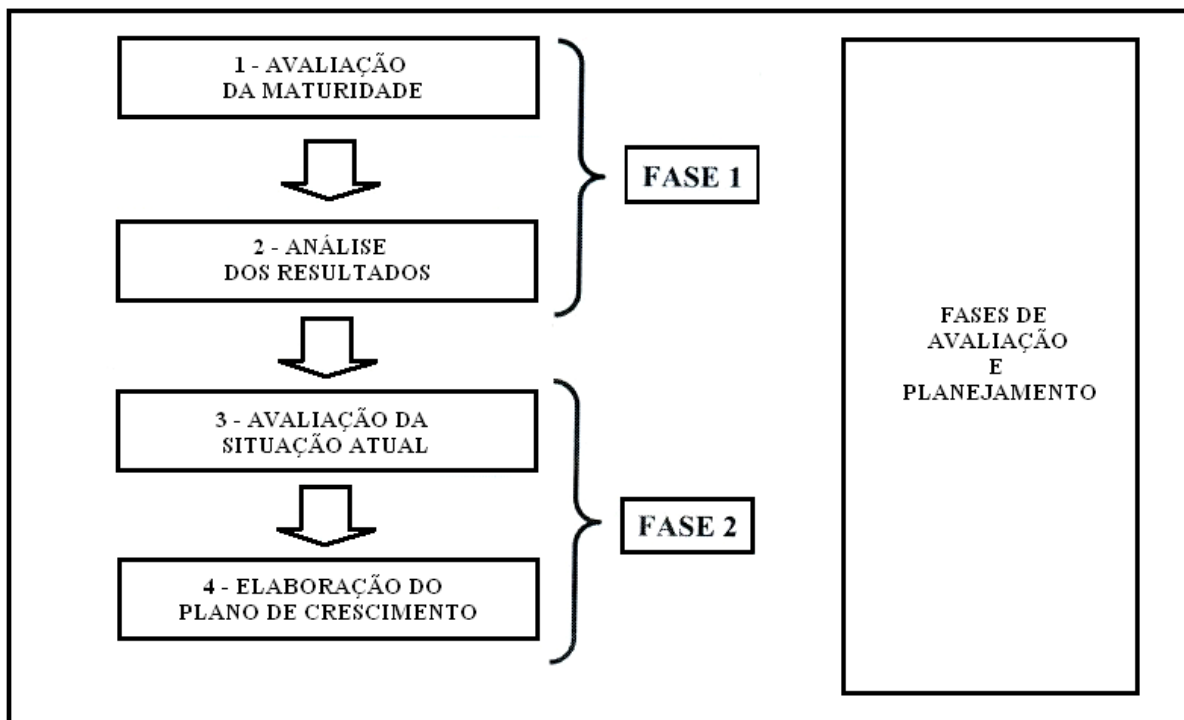


Figura 7 – Fluxo básico de desenvolvimento da metodologia de MMGP
Fonte: Prado (2010)

A avaliação institucional serve como instrumento de Gestão Educacional, pois avaliar é uma das ações primordiais para o gestor, em qualquer área. Em educação do ensino superior, a avaliação indica o norte, para qual caminho seguir, qual evitar. A avaliação permite trabalhar com o que tem de melhor e pior nos nossos pares; ela mobiliza e motiva aqueles envolvidos com o processo de conhecimento da IES e causa estranheza para avessos a mudanças.

As ações desenvolvidas nos processos pedagógicos de gestão da IES são fundamentais para criarmos condições de iniciar e desenvolver o processo de avaliação chegando ao relatório completo sobre a IES que desejamos ter e ser. Com essas informações o gestor poderá tomar as melhores decisões e evitar problemas que são naturais no decorrer do processo, porém que se não são vistos com precisão, podem aumentar e trazerem um desgaste para resolução do problema. Desta forma o gestor poderá se dedicar mais para criar estratégias e promover o crescimento da instituição. Os princípios mais importantes da avaliação de maturidade em uma IES pode ser a explicação da natureza do processo, sua necessidade para o desenvolvimento institucional e pelos objetivos de auto-referência, auto-análise e auto-desenvolvimento.

Com a aplicação da avaliação de Maturidade no setor que desenvolve os projetos educacionais, a gestão educacional pode evidenciar aonde estão inseridas no contextos de desenvolvimento dos seus projetos (PDI, PPI e PPC).

De forma isolada, tais aspectos de avaliação podem ser adotados pelos gestores da IES, em qualquer momento, em um processo independente de alto avaliação do estágio que se

encontra sua própria instituição de ensino, conforme demonstrado na Figura 8.

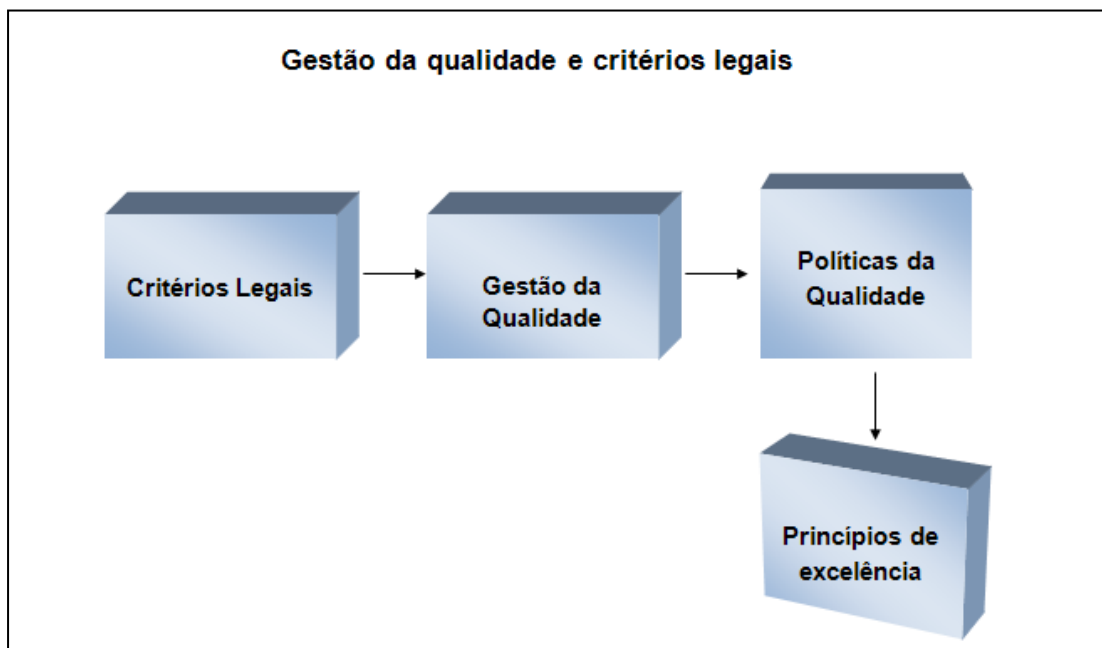


Figura 8 – Modelo de fluxo básico para a obtenção da gestão da qualidade
Fonte: AMARAL e POLIDORI (1999)

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 PERFIL INTITUCIONAL

A IES pesquisada, está localizada na Cidade de Volta Redonda – RJ e foi autorizada pela Portaria Ministerial Nº 1540 de 27 de Setembro de 2000, publicada no Diário Oficial da União Nº 192 de 4 de Outubro de 2000. Estão em funcionamento no corrente ano os Cursos de Graduação Plena em Administração e Psicologia e Superiores de Tecnologia em Logística, Gestão de Recursos Humanos, Manutenção Industrial e Mecatrônica.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA IES

Em sua estrutura administrativa a IES, conta com a sua estrutura administrativa educacional demonstrada no organograma, representado na Figura 9.

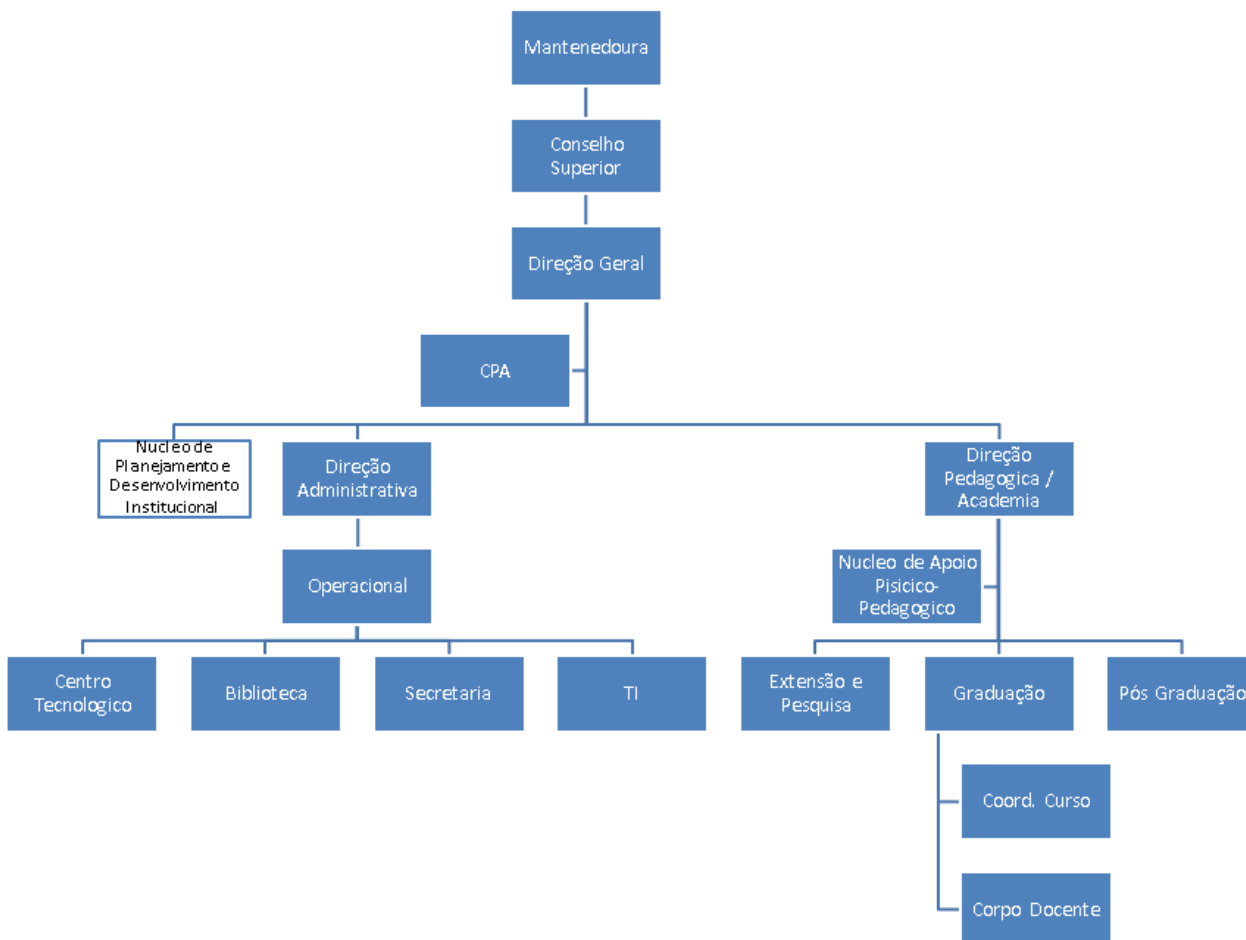


Figura 9 - Representação da Estrutura da IES
Fonte: Autor (2015)

3.2.1 Atribuições e Estrutura do Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

O Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional é órgão técnico de assessoramento à direção da instituição responsável por sua expansão e desenvolvimento, de forma a consolidar suas ações na região na qual está inserida. Este setor será o foco desse trabalho, visto que todas as suas atribuições se enquadram no modelo de gerenciamento de projetos e visam demonstrar o desempenho da instituição em avaliações externas. As atribuições do Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional são:

- I – Transformar a IES em um Centro Universitário de excelência;
- II - Consolidar a IES como um Centro de referência da Educação Profissional;
- III - Dinamizar as atividades extensionistas, incrementando a integração com a comunidade externa e promovendo atividades de desenvolvimento dos seus recursos humanos;

IV - Apoiar o Núcleo de Pós-Graduação;

V - Orientar, de forma contínua, a evolução do PDI e do CPA;

VI – Prestar assessoria técnico-administrativa e acadêmica à Mantenedora e à direção da Faculdade;

VII - Promover as ações necessárias ao atingimento dos objetivos;

VIII - Atuar na elaboração e composição dos Projetos dos diversos Cursos a serem aprovados e / ou reconhecidos;

IX - Avaliar e recomendar, de forma contínua, as necessárias alterações / atualizações dos Projetos Pedagógicos dos Cursos;

X - Orientar as diversas Coordenações de Cursos no desenvolvimento dos Projetos de Pesquisa (Iniciação Científica);

XI – Enviar, anualmente, relatório de suas atividades à Direção Geral da IES e da Instituição.

3.3. ANÁLISE DO PERFIL DOS NÍVEIS MATURIDADE DA IES

Conforme os 5 níveis de maturidade mostrados na Figura 1, parte-se de uma análise contextual antes da aplicação do questionário de avaliação do nível de maturidade da IES, para demonstrar o perfil da IES dentro do contexto da avaliação de maturidade no cenário atual da IES.

3.3.1 Nível 1 (Inicial)

A IES possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados de forma individual, expondo somente o setor de planejamento educacional, não evidenciando controle nenhum sobre os resultados.

3.3.2 Nível 2 - Conhecido (Iniciativas Isoladas)

A IES, em relação a este nível apresenta um esforço coordenado, na atividade de desenvolvimento de um projeto, utiliza recursos corretos de gerenciamento de projetos. No entanto, a falta de padronização dificulta a IES, unificar as atividades, devido a cada um seus projetos ser desenvolvido por um setor isolado, o que resulta na não interação.

3.3.3 Nível 3 - Padronizado

Neste nível pode-se analisar que na gestão de projetos é muito simples a busca pela padronização, devido ao constante ciclo de avaliações na qual a IES é submetida. Contudo implantar um modelo de gerenciamento em um setor educacional no qual espera-se que seja informatizado é uma tarefa muito difícil, pois geralmente representa uma quebra de velhas práticas, seja por desconhecimento, por medo ou por representar alguma mudança na estrutura da IES.

3.3.4 Nível 4 – Gerenciado

Não se pode concluir que a IES esteja neste nível, visto os grandes desafios de consolidar as atividades educacionais ao contexto de gerenciamento de projetos em um cenário em que se busca praticar este conceito de forma eficiente e eficaz no acompanhando do projeto.

3.3.5 Nível 5 – Otimizado

Também não se pode concluir que a IES esteja neste nível, visto que esta metodologia exige no mínimo dois anos de excelência nos níveis anteriores.

Nota-se que a IES se preocupa com a gestão de projetos educacionais, contudo todas as

suas iniciativas são demonstradas e executadas de forma isolada, devido a ausência de uma filosofia de gerenciamento de projetos dentro das IES, sendo necessário a aplicação de uma metodologia que norteie suas ações.

3.4 APLICAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE NO NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A avaliação de maturidade foi feita por meio de um questionário (40 questões), no modelo elaborado originalmente por Darci Prado (2010), revisado a cada dois anos. O questionário é dividido em quatro seções, contendo perguntas para avaliação dos níveis 2,3,4 e 5. Cada pergunta aborda um aspecto da dimensão da maturidade válida para aquele nível. Todas as perguntas possuem cinco opções, com exceção do nível 5, que somente possui duas opções. Por meio deste questionário é possível avaliar a maturidade de um setor de uma organização.

Neste trabalho foi convidado um grupo de profissionais com ampla experiência na coordenação e desenvolvimento de projetos educacionais da IES, para responder ao questionário e proporcionar uma visão ampla dos parâmetros elaborados pela IES na condição atual.

3.4.1 Critérios para criação das opções de perguntas

As opções utilizadas, no questionário para respostas foram confeccionadas segundo alguns critérios demonstrados a seguir.

3.4.1.1 Critérios para as opções das perguntas do Nível 1 – Inicial

A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.

Neste contexto para análise considera-se que todas as empresas já estejam neste nível.

3.4.1.2 Critérios para as opções das perguntas do Nível 2 – Conhecido

O Quadro 6, mostra os critérios necessários para se responder as questões do nível 2.

Quadro 6 - Critérios para as opções das perguntas do nível conhecido

Opção	Características
A	Aspecto bastante conhecido, aceito e estimulado há mais de um ano.
B	A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A: <ul style="list-style-type: none"> • O Assunto não é tão bem conhecido • A aceitação ainda não é total • O estímulo ainda não é o necessário • O prazo ainda não atingiu um ano
C	A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A: <ul style="list-style-type: none"> • O assunto é fracamente conhecido • A aceitação é fraca • O estímulo é fraco • O prazo ainda é muito pequeno
D	Estão sendo feitos planos para divulgação/treinamento adequado do aspecto.
E	Assunto ignorado.

Fonte: Prado (2010)

3.4.1.3 Critérios para as opções das perguntas do Nível 3 – Padronizado

O Quadro 7, mostra os critérios necessários para se responder as questões do nível 3.

Quadro 7 - Critérios para as opções das perguntas do nível padronizado

Opção	Características
A	<p>Aspecto implementado de forma aparentemente adequada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • E aparentemente completo (conforme necessidade do setor) e representa o melhor possível no momento • Parece que funciona adequadamente • Está em uso disciplinado pelos principais envolvidos • Está em uso há mais de um ano
B	<p>A implementação do aspecto esta levemente abaixo do texto mostrado acima. Alguns exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percebe-se a ausência de alguns aspectos não críticos (conforme necessidade do setor): • Observam-se pequenas falhas no funcionamento • Nem todos os principais envolvidos o utilizam • Está em uso há quase um ano
C	<p>A implementação do aspecto esta significativamente abaixo do texto mostrado acima. Alguns exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percebe-se a ausência de diversos aspectos até mesmo de aspectos críticos (conforme necessidades do setor) • Observam-se diversas falhas no funcionamento • Poucos dos principais envolvidos o utilizam • Está em uso há pouco tempo
D	Estão sendo feitos estudos para implementação
E	Desconhece-se o assunto

Fonte: Prado (2010)

3.4.1.4 Critérios para as opções das perguntas do Nível 4 – Gerenciado

O Quadro 8, mostra os critérios necessários para se responder as questões do nível 4.

Quadro 8 - Critérios para as opções das perguntas do nível gerenciado

Opção	Características
A	O aspecto foi implementado de forma realmente completa e foi totalmente aperfeiçoado: <ul style="list-style-type: none"> • Todas as anomalias foram corrigidas • Mostrou-se realmente completo (conforme necessidades do setor), assim como adequado e eficiente • Está em uso disciplinado pelo principais envolvidos • Os aperfeiçoamentos estão em uso há mais de dois ano.
B	Existem leves diferenças entre as necessidades listadas na opção A e a situação atual, tais como: <ul style="list-style-type: none"> • Quase todas as anomalias foram corrigidas • Mostrou-se quase completo (conforme necessidades do setor) e é bastante adequado e eficiente • Está em uso disciplinado por quase todos principais envolvidos • Os aperfeiçoamentos estão em uso quase de dois anos
C	Existem significativas diferenças entre as necessidades listadas na opção A e a situação atual, tais como: <ul style="list-style-type: none"> • Poucas anomalias foram corrigidas • Ainda existem muitos aspectos a serem aperfeiçoados • Está em uso disciplinado por poucos dos principais envolvidos • Os aperfeiçoados estão em uso há pouco tempo
D	Estão sendo efetuadas iniciativas para aperfeiçoamento
E	Nada tem sido feito

Fonte: Prado (2010)

3.4.1.5 Critérios para as opções das perguntas do Nível 5 - Otimizado

O Quadro 9, mostra os critérios necessários para se responder as questões do nível 5.

Quadro 9 - Critérios para as opções das perguntas do nível gerenciado

Opção	Características
A	O aspecto está otimizado há, pelo menos, dois anos e em uso pelos principais envolvidos
E	O cenário existente não atende ao item A.

Fonte: Prado (2010)

4 RESULTADOS

O Resultado após as respostas preenchidas é mostrado conforme as Figuras 10 e 11, onde se fez necessário a discussão para o diagnóstico de possíveis ações a serem tomadas.

A Figura 10 mostra os resultados obtidos da Avaliação Final de Maturidade (escalar) e a aderências aos níveis. Portanto, percebe-se que a IES estudada esta aderente a todos os níveis.

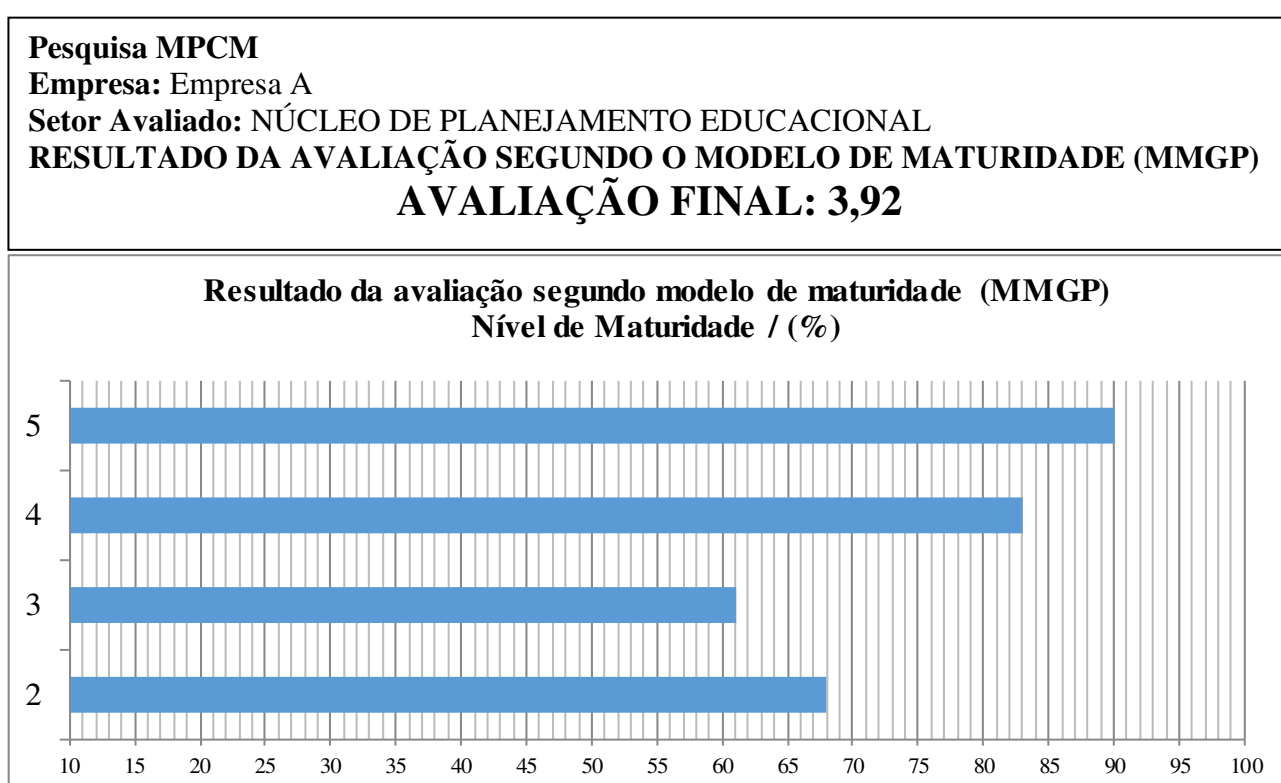


Figura 10 – Resultado da Pesquisa de Maturidade do setor da IES pesquisado.
 Fonte: MMGP – Prado (2014)

Na resposta do questionário o setor avaliado obteve uma média 3.92, considerando o nível de maturidade como BOM, com uma aderência aos níveis classificada como ÓTIMA.

A Figura 11 mostra os resultados obtidos na aderência às dimensões, de maneira bem semelhante à aderência aos níveis, que são analisados para se estabelecer um plano de crescimento.

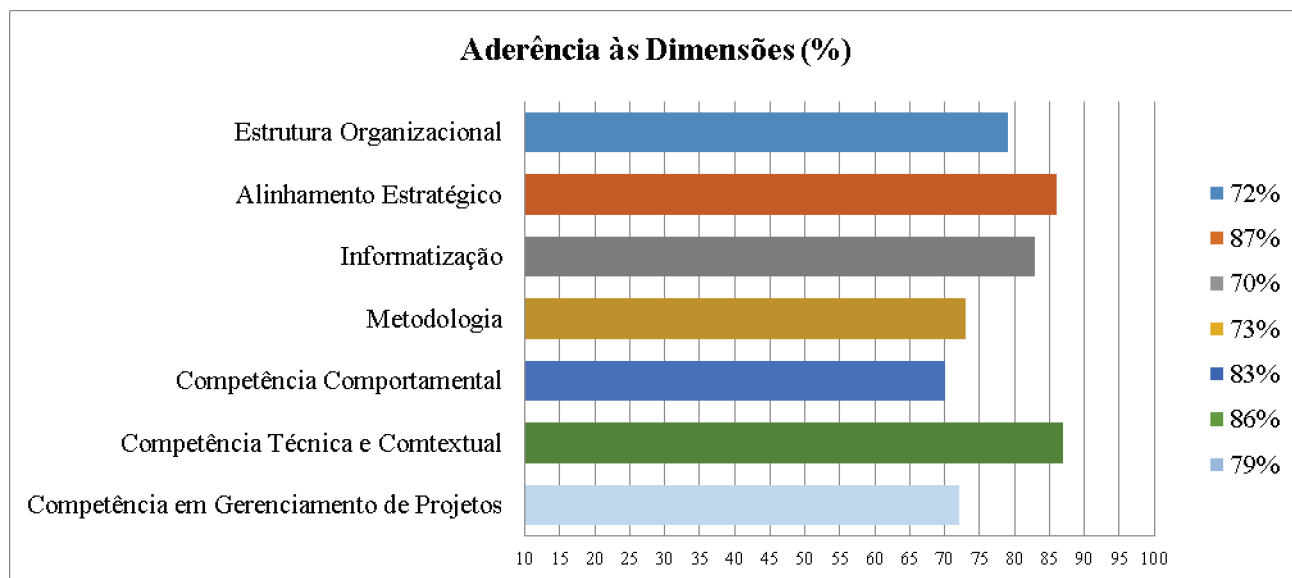


Figura 11 – Resultado da Pesquisa de Maturidade do setor da IES pesquisado.
Fonte: MMGP – Prado (2014)

Ambos os resultados obtidos nas Figuras 10 e 11, serão discutidos para a elaboração do plano de crescimento.

De uma maneira geral, os dados apresentados nos relatórios mostram que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho.

Observou-se que a AFM (Avaliação Final de Maturidade da IES, está com um percentual muito bom nos níveis 4 e 5 chegando a 80%, contudo no níveis iniciais de padronização suas atividades precisam ser ainda estruturadas dentro do perfil de gerenciamento de projetos. Quanto a análise das aderência as dimensões percebeu-se que a IES já possui uma boa estrutura organizacional, pois, o seu nível de competência é bastante elevado.

4.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS

De uma maneira geral, os dados apresentados nos relatórios mostram que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho. Ou seja, quanto maior a maturidade:

- Maior o sucesso total
- Menor o fracasso
- Menor o atraso
- Menor o estouro de custos
- Maior o percentual de execução do escopo previsto.

Foi observado conforme o resultado obtido na avaliação:

- O nível de competência é favorável a gestão de projetos
- Existe uma plataforma padronizada dos projetos realizados

4.1.1 Análise simplificada do questionário

Ao responder o questionário foi documentado o entendimento do preenchimento de cada questão, para uma melhor estruturação do plano de crescimento a ser desenvolvido pelo setor avaliado da IES. Para todas as questões do questionário procurou-se descobrir o que de positivo já existe ou é praticado atualmente, demonstrado o seus pontos forte através desta análise para tomada de ações possíveis para o momento. Já para as questões do questionário que não foi evidenciado a opção A como resposta foi informado e evidenciado quais são as dificuldade existentes, lacunas e anomalias possíveis de melhorias. A opção mais simples para efetuar uma avaliação detalhada da situação atual é a Analise Simplificada do Questionário da Maturidade, que proporciona uma melhor forma de elaborar o plano de crescimento, que neste trabalho foi denominado plano de melhorias.

As respostas da analise foram preenchidas em um ambiente de interação entre os participantes, em uma sessão de *brainstorming*. Onde participante pode contribuir com sua opinião ou depoimento de situação vivida ou de comparação com outra organizações ou relatos de suas experiências. Antes de cada resposta buscou-se analisar o contexto que a IES estava inserida sobre a questão abordada. Perguntou-se:

- O que já foi produzido sobre o assunto?
- O que já foi praticado pelo assunto?
- Quais as falhas, deficiências, anomalias, dificuldades encontradas?

Eventualmente algumas questões não apresentaram nada a destacar, em uma análise de melhoria, sem nada a ser descrito. As respostas preenchidas após o resultado são mostradas conforme o Quadro 10, onde se fez necessário para a discussão para o diagnóstico de possíveis ações a serem tomadas de forma estruturada.

Quadro 10 – Análise Simplificada do Questionário

ANÁLISE SIMPLIFICADA DO QUESTIONÁRIO					
Pergunta / Resposta		Explicação: Anomalias/Dificuldades (Lacunas)	Causa Fundamental	Contramedidas (Ações) possíveis no momento	
2	1	C	Sente-se falta de apoio da alta administração	A alta administração desconhece o assunto	Realizar um Workshop para a alta administração
	2	A			
	3	D	Dificuldades para interagir com clientes	Os clientes desconhecem o assunto	Realizar um workshop para os principais clientes dos projetos
	4	B			
	5	C	Poucos Treinamentos internos	Não existe uma política para treinamento	Implantar uma política para treinamento interno Realizar treinamentos internos
	6	C			
	7	C	Os GPs possuem algumas deficiências de treinamento	Não existe uma política para treinamento	Implantar uma política para treinamento para GPs. Identificar as deficiências. Realizar treinamentos para suprir as deficiências dos GPs.
	8	D	Dificuldades para dialogar com a alta administração	A alta administração desconhece o assunto	Realizar um treinamento para a alta administração
	9	C	Dificuldade para dialogar com a alta administração	A alta administração desconhece o assunto	Realizar um workshop para alta administração
	10		Uso de software é fraco dentro do setor	Assunto pouco divulgado	Divulgado o assunto treinar os envolvidos
3	1	C	Alguns aspectos da metodologia ainda não foram estabelecidos	Não existe um “dono” da metodologia	Indicar um responsável. Identificar os aspectos que devem ser criados criar os aspectos difundir garantir que uso
	2	D	O sistema informatiza é muito fraco e não é bem visto pela maioria dos profissionais da área.	Os sistema é uma agregação de partes	Identificar as falhas. Implementar melhorias difundir Garantir o uso
	3	C	Não existe um completo mapeamento dos processos, apenas de pequenas fluxos isolados		
	4	C	Não existe um modelo completo de plano do projeto, apenas alguns templates.	A metodologia é fraca	Estabelecer um modelo de plano de projeto divulgar garantir o uso
	5	D	As funções e responsabilidades não estão definidas e não existe uma ideia clara de sua importância	Não foi criada uma estrutura organizacional	Estudar o assunto “Estrutura Organizacional”, identificar a mais conveniente para o setor, implementá-la e colocá-la operacional
	6	C	O EGP tem dificuldades para executar suas funções	A implantação do EGP não é oficial	Oficializar a implantação do EGP divulgar
	7	E	Não existem comitês	Não foi criada uma estrutura organizacional	Criar comitê implementar o uso garantir o uso
	8	B	Nem sempre as necessidade das reunião são repetidas		
	9	D	Não se sabe a situação de cada projeto em execução	Não existe um padrão para acompanhar	Criar um padrão de acompanhamento divulgar treinar
	10	B	Alguns aspectos de padronização da documentação técnica necessitam ser implantados	A metodologia é fraca	Estabelecer regras para acompanhamento de projetos que contenham ações para recuperar atrasos e outras anomalias na execução dos

					projetos do setor
4	1	C			
	2	C			
	3	C			
	4	C			
	5	E	Não existem informações sobre causas de fracasso de projeto	A metodologia é fraca	Estabelecer um processo para identificar a causas de projetos fracassados e aplicá-lo a todos os projetos encerrados. Os dados devem ser arquivados em um banco de dados
	6	C			
	7	C			
	8	C			
	9	C			
	10	E	Não se sabe como e o alinhamento com os negócios da organização	Não existe uma ligação com o setor estratégico da organização	Estabilizar uma ligação com o setor estratégico mapear os processos
5	1	E			
	2	E			
	3	E			
	4	A			
	5	E			
	6	E			
	7	E			
	8	E			
	9	E			
	10	A			

Fonte: Autor (2015)

4.2 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DE MATURIDADE COM O CENÁRIO EXTERNO: BENCHMARKING

Os dados comparados para este estudo, também podem mostrar um comparativo com o cenário externo, visto que as organizações são altamente pressionadas pelo mercado, não bastando apenas se obter bons resultados a metas estabelecidas dentro da organização. Com isto procurou-se comparar os resultados alcançados com o do ambiente fora da IES, dentro do perfil da IES estudada que executam projetos similares e mostram valores cruzados de maturidade mínima, média e máxima, conforme demonstrado na Tabela 2. (A tabela completa encontra-se no Anexo C);

Tabela 2– Comparativo de tipo de organização versus ramo de atividade

Tipo de Organização Versus Ramo de Atividades (Maturidade Mínima, Média e Máxima)					
Ramo de Atividades (Segmento de Negócios)	Empresa iniciativa privada	Governo Administração Direta	Governo Administração Indireta	Terceiro Setor	Total Geral
Educação	1,40	-	-	-	1,40
	2,61	-	-	-	2,61
	3,22	-	-	-	3,22

Fonte: MPCM - Prado (2014)

As informações apresentadas pela Tabela 3, nos mostra também um possível comparativo entre os valores de maturidade mínimo, médio e máximo pesquisados, concluindo que a média da IES estudada, foi superior também às médias das empresas da área de educação em 2014, servindo como um bom indicador na sua avaliação de *benchmarking*, na qual mostra a Figura 12;

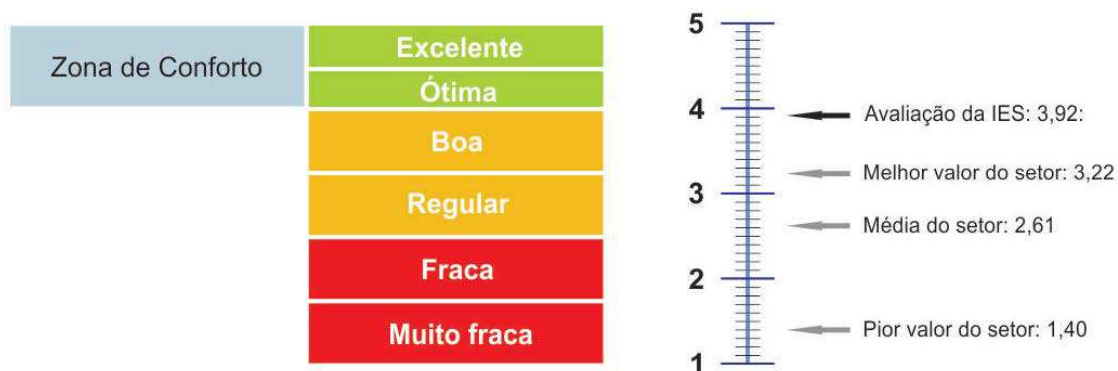


Figura 12 – Comparação de Resultados (*benchmarking*)
Fonte: Autor (2015)

4.2.1 Comparação dos Resultados da Avaliação de Maturidade Obtida com a Média Nacional

Os resultados de avaliação final da maturidade da IES estudada neste trabalho, quando comparados com os de organizações similares do ramo de ensino, que executam projetos similares (*disponíveis no site www.maturityresearch.com em benchmarking*), verifica-se que as médias determinadas neste estudo encontram-se na mesma ordem de grandeza da média nacional, ou seja, a organização está com uma média regular em relação à média nacional, conforme demonstrado na Figura 13;

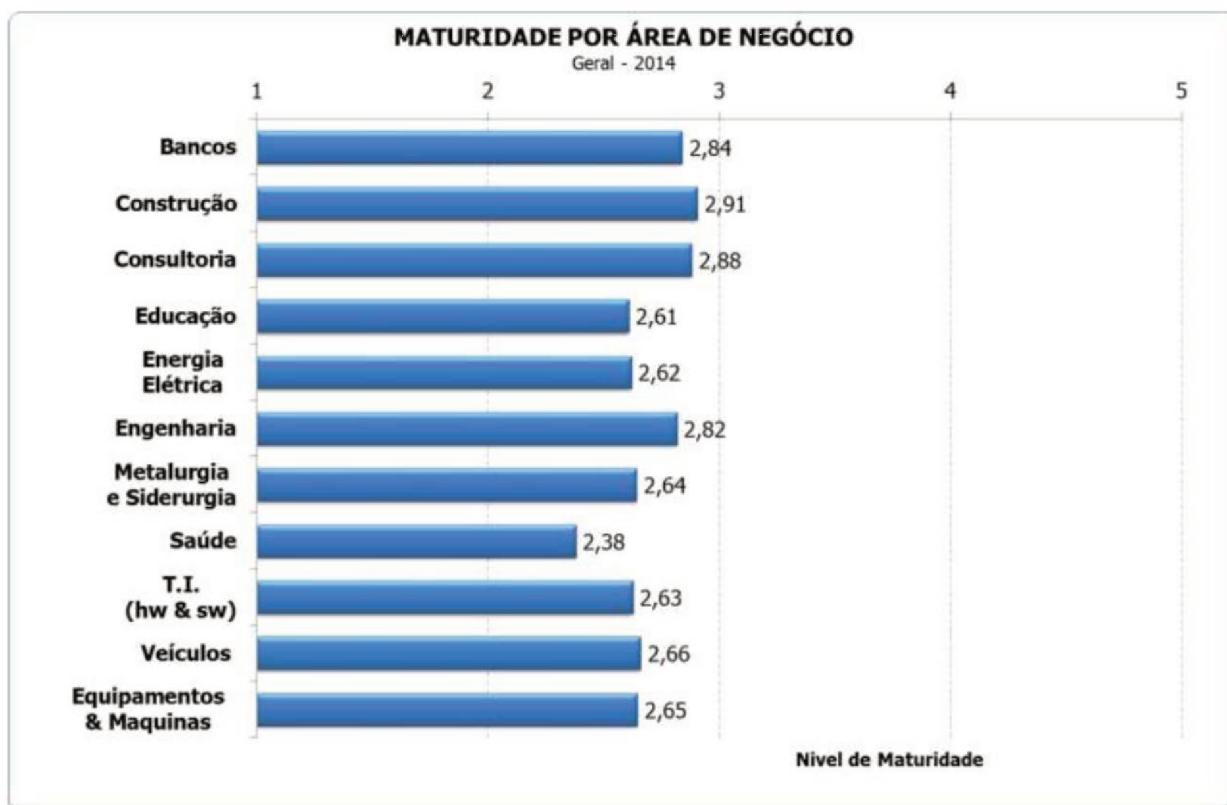


Figura 13 - Resultados de empresas pesquisadas em 2014, no âmbito nacional.
Fonte: MMPG (2015)

Com as informações apresentadas pela Figura 10, pode-se concluir que a média da IES estudada, foi bem superior à média das empresas da área de educação em 2014. Conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3- Comparativo da AFM entre empresas brasileiras e a IES estudadas

Média Brasileira (Prado. 2014)	2,61
IES estudada	3,92

Fonte: Autor (2015)

4.2.2 Comparação dos Resultados da Avaliação de Maturidade Obtida com as Avaliações Externas da IES

Os resultados obtidos neste estudo comparados com as três últimas avaliações externas na qual a IES foi submetida nos seus cursos de graduação, mostra claramente um melhor desempenho, e quanto ao setor avaliado, embora já estivesse praticando atividades de gerenciamento de projeto dentro do modelo de avaliação ao qual é imposto, não possuía esta concepção das etapas e dos planos de ações possíveis a serem tomados.

Com o resultado conclui-se que o setor avaliado possui um nível padronizado em suas atividades, o que podemos afirmar quando as suas atividades são avaliadas por órgãos externos, visto que as notas finais são bem favoráveis a uma estrutura padronizada, embora as ferramentas de avaliação sejam diferentes, do modelo de questionário ao qual o setor da IES foi avaliada.

No ano de 2013, a IES pesquisada passou pelo credenciamento de 03 dos seus cursos que obtiveram pela segunda vez nota, inferior a 2, na suas respectivas avaliações do ENADE, levando a IES adotar medidas saneadoras de credenciamento dos seus cursos, impostas pelo MEC. Com este contexto a IES passou a se preocupar com a gestão de seus projetos educacionais, e com os seus resultados.

Com isso, e com base nos resultados da avaliação de maturidade destes projetos e junto com a exigência de se elaborar um plano de melhorias, foi estruturado uma series de medidas para se melhorar o desempenho da IES neste período, antes das avaliações de credenciamento. Com o resultado obtido a IES encontrasse no nível de padronização proposto na avaliação de maturidade, resultado que realmente se mostra coerente quando nos confrontamos com os resultados de outras avaliações, visto que as notas obtidas se mostram em um resultados linear ou mediano.

4.3 REPERCUSSÃO DO RESULTADOS

Com os resultados obtidos neste estudos, a IES começou a se estruturar para os seus processos avaliativos, demonstrando uma melhora significativa na suas atividades, visto que 03 dos seus cursos de graduação, obtivendo notas satisfatórias nas avaliações in loco do INEP mostrados na Tabela 4;

Tabela 4– Comparativo do Resultados das Avaliações *in loco* da IES estudada

COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DAS VISITAS (IN LOCO)			
DIMENSÕES AVALIADAS	CURSO A	CURSO B	CURSO C
Dimensão 1 - Organização didático-pedagógico	Conceito 4,0	Conceito 3,1	Conceito 4,3
Dimensão 2 - Corpo docente	Conceito 4,5	Conceito 3,8	Conceito 4,3
Dimensão 3 - Instalações Físicas	Conceito 4,0	Conceito 3,4	Conceito 3,8
RESULTADO / CONCEITO FINAL	4,0	3,0	4,0
PERFIL	<i>Bom</i>	<i>Satisfatório</i>	<i>Bom</i>

Fonte: INEP (2013 - 2014)

Com a comparação dos resultados obtidos neste estudo puderam ser detectados os pontos de análise para a elaboração do plano de crescimento para um melhor desempenho da IES no desenvolvimento dos seus projetos educacionais. Desta forma foram traçados além de um plano de melhorias para os projetos educacionais da IES, a proposta de um plano de crescimento para o Núcleo de Planejamento Educacional, setor onde são gerenciados os projetos da IES, sendo sugeridos a seguir;

- Analisar como as características dos chefes dos setores de desenvolvimento de projetos e a estrutura da IES, afetam a falta de acompanhamento do desenvolvimento e conclusão dos projetos educacionais.
- Utilizar a Maturidade em gerenciamento de projetos para acompanhar as ações estratégicas da IES, no desenvolvimento de seus projetos;
- Difundir em toda a IES, o conceito de gestão de projetos, para que todos os projetos tenham uma metodologia sólida.
- Continuar avaliando os indicadores de qualidade da IES.
- Treinamentos para as equipes que estiverem envolvidas em projetos e desenvolvendo projetos.

- Traçar um plano de trabalho de conscientização envolvendo a direção, e os setores que desenvolvem projetos para criar uma cultura da importância do uso de uma ferramenta corporativa para o gerenciamento dos projetos, para que a mesma auxilie na tomada de decisões.
- Demonstrar que estas ferramentas podem ser amplamente utilizadas no setor educacional, trazendo ótimos resultados.

4.3.1 Solução Proposta: Plano de Melhorias

Como proposta para o plano de ação para o crescimento, sugeriu-se uma Melhoria da Qualidade do Ensino da IES, com os principais objetivos e metas descritos nas Tabela 4 e 5;

Tabela 5- Plano de Melhorias da Qualidade

Objetivos	Metas	Ações
<p>1. Oferecer ensinos de qualidade com foco no mercado de trabalho, na inserção regional e na formação do profissional proativo e com espírito investigador e empreendedor.</p> <p>2. Dinamizar a organização acadêmica e atualizar os Projetos Pedagógicos dos Cursos</p>	<p>1. Desenvolver nos enfoques curriculares a interdisciplinaridade, os procedimentos didáticos e a integração entre a teoria e a prática de forma mais efetiva.</p> <p>2. Eficiência e produtividade das atividades didático-pedagógicas</p> <p>3. Utilizar novas práticas pedagógicas nos Cursos</p> <p>4. Integrar o Núcleo Docente Estruturante na evolução do PDI.</p> <p>5. Adotar novos princípios pedagógicas</p> <p>6. Atualização de ementas programas e bibliografias</p> <p>7. Estímulo à utilização de práticas avaliativas inovadoras</p> <p>8. Acompanhar os egressos</p>	<p>1. Envolver o corpo discente de forma integrada em atividades de ensino, pesquisa e extensão, de acordo com as demandas sociais do mercado de trabalho.</p> <p>2. Estabelecer parcerias com Empresas e Instituições congêneres para a realização conjunta de atividades complementares e estágios</p> <p>3. Estimular práticas pedagógicas inovadoras focadas no incremento da integração entre teoria e prática, a interdisciplinaridade, do interacionismo e do construtivismo.</p> <p>4. Atualizar os componentes do NDE nos conteúdos e ações do PDI.</p> <p>5. Apoiar o desenvolvimento de princípios pedagógicos de identidade, diversidade e autonomia, interdisciplinaridade, contextualização e flexibilidade.</p> <p>6. Revisar sistematicamente ementas, programas e bibliografias, de modo a garantir a consistência com os Projetos Pedagógicos e a evolução dos conhecimentos das áreas e da prática das profissões.</p> <p>7. Enriquecer a Matriz Curricular, com disciplinas que contemplem temáticas inovadoras nas diferentes áreas dos Cursos autorizados</p> <p>8. Manter a adoção de práticas diferenciadas de avaliação e privilegiar aquelas que estimulem a descoberta do conhecimento, que exijam o raciocínio sistêmico e a criatividade do discente, incluindo a prática de estudos independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade</p> <p>9. Observar a necessidade que os trabalhos extra-classe venham a ser apresentados com avaliação oral (interlocução) ou defesa.</p> <p>10. Implementar ações para identificar as atividades dos egressos</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014-2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Fonte: IES estudada (2014)

Tabela 6- Melhoria da Qualidade e Expansão da Infraestrutura da Faculdade

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<p>1. Adequar a infra-estrutura da Faculdade às suas atividades acadêmico-administrativas</p> <p>2. Ampliar e atualizar o material didático-pedagógico audiovisual e computacional existente na Faculdade</p> <p>3. Dinamizar os Serviços dos Laboratórios de Informática</p>	<p>1. Ampliação do espaço físico da Faculdade, adequando-o às atividades de ensino, pesquisa e extensão e de atendimento a docentes e discentes</p> <p>2. Adoção de política de aquisição sistemática de material e equipamentos didáticos-pedagógicos</p> <p>1. Intensificar a utilização dos Laboratórios de Informática</p>	<p>1. Conclusão do projeto de expansão das salas de aula para atendimento aos novos Cursos com a construção de mais 01 piso na IES</p> <p>2. Instalação de gabinetes para os docentes em regime de tempo parcial e integral</p> <p>3. Instalar o Núcleo de Psicologia aplicada</p> <p>4. Expansão de Laboratórios Específicos para os Cursos de Graduação em Engenharia.</p> <p>1. Aquisição de equipamentos didático-pedagógicos de acordo com as necessidades dos Cursos</p> <p>2. Renovação sistemática do material dos laboratórios existentes</p> <p>3. Aquisição de Material para os Laboratórios Específicos de Psicologia</p> <p>1. Adequar o grau de atualização tecnológica dos <i>softwares</i> instalados nos Laboratórios de Informática, incentivando sua utilização inclusive, como prática pedagógica inovadora por parte dos docentes e discentes</p> <p>2. Manter e incentivar permanentemente o acesso aos equipamentos por parte do corpo docente e discente</p> <p>3. Aperfeiçoar o sistema de informação visando maior eficiência e eficácia das informações acadêmicas</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014-2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Fonte: IES estudada (2014)

O plano de melhorias foi dividido em 22 diretrizes, após ser obtido um consenso sobre as ações que serão executadas, sendo a principal para este estudo a questão da melhoria da qualidade de seus projetos. As demais diretrizes encontram-se no (APÊNDICE B) deste trabalho.

A importância da avaliação do ensino superior não se limita a o seu potencial para elaboração de diagnóstico. Ela é um instrumento capaz de contribuir para o conhecimento da realidade dos cursos e, a partir daí, estimular a reflexão sobre o presente e as aspirações futuras e catalisar as discussões sobre o caminho a trilhar, sobre o modelo desejado e sobre as estratégias sobre a construção desse modelo.

Esses fatores de avaliação foram considerados no modelo de gestão proposto, na medida em que seus aspectos legais, contribuem para a obtenção de parâmetros de análises dos planos de melhorias adotados.

5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos ao final deste estudo foram promissores, uma vez que o objetivo da pesquisa foi atendido, pois o nível de maturidade em gerenciamento de projeto que se encontra a Instituição estudada foi determinado. Os resultados obtidos indicam que medidas corretivas devem ser tomadas, por parte da instituição, para melhorar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Por meio desta pesquisa foi ainda possível constatar a diferenças em relação à maturidade em gerenciamento de projetos na área educacional.

A IES objeto desta pesquisa tem passado por transformações positivas nos últimos anos, como reestruturação interna, aprimoramento de seu planejamento estratégico, melhorias na gestão de qualidade, dentre outros. Assim, esta primeira avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos na organização vem ao encontro dessas melhorias, visto que antes deste estudo de caso nenhum outro tipo de pesquisa tinha sido feito para identificar o quão maduros – organização e seus setores – estariam com relação ao gerenciamento de seus projetos.

A contribuição desta pesquisa foi conseguir mostrar, além do nível de maturidade em que a organização se encontra, quando comparado com a média nacional, quais pontos fracos precisam ser melhorados, e isto só ficou evidenciado quando da análise dos resultados da aderência as dimensões. O estudo proporcionou a IES, um acompanhamento do seus projetos educacionais internos e externos, proporcionando uma estratégia de planejamento nos seus ciclos avaliativos, estruturados com os seus projetos institucionais.

REFERÊNCIAS

- ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 10006:2003 – Gerenciamento da Qualidade – Diretrizes para a qualidade em gerenciamento de projetos**. Ano: 2003
- ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – Números do Ensino Superior no Brasil 2014: ano base: 2013 / Ana Maria Faria Lida, organizadora. Brasília: ABMES Editora, 2015
- AMARAL, A.; POLIDORI, M. Quality evaluation in Brazil: a competency based approach. **Higher Education Policy**, London, v.12, n.2, p. 177-199, 1999.
- BELLONI, Isaura. **A Função Social da Avaliação Institucional**. In: Dias Sobrinho, José; Ristoff, Dilvo I. *Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência*. Florianópolis: Insular, 1995.
- BORDAS, M. C. ; Leite, D. C. **Avaliação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: a qualidade da diferença e a diferença de qualidade**. *Revista Educación Superior y Sociedad*, Caracas-Venezuela, v. 5, n. 1 e 2, p. 109-123, 1994.
- BRASIL. **Leis e Decretos**. Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. Brasília, DO, 1996
- BRASIL. **Leis e Decretos**. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e dá outras providências. Brasília, DO 10/07/2001.
- BRASIL. **Leis e Decretos**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DO 23/12/1996.
- BRASIL. **Leis e Decretos**. Lei nº 9.678, de 3 de julho de 1998. Institui a gratificação de estímulo à docência no Magistério Superior e dá outras providências. Brasília, DO, 1998.
- BRASIL. MEC. **Educação no Brasil 1995-2001**. Brasília, setembro, 2001.
- BRASIL. MEC. CNE. CES. **Resolução nº 10**, de 28 de janeiro de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de IES, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do sistema Federal de Educação Superior. Brasília, DF, Diário Oficial, 2002.

BOCLIN, R. **Indicadores de desempenho: novas estratégias da educação superior. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação.** Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v. 7, n. 24, p. 299-308, jul./set. 1999.

CAVALCANTE, Joseneide Franklin. **Educação Superior: conceitos, definições e classificações.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

CASTRO, M. H. G. O Novo debate sobre o uso de padrões na educação. Disponível em: [<http://www.inep.gov.br>> 2014] [Acesso em 20 de MARÇO de 2014] 2003.

COLENCI JR. A. **Seminário: Inovação Produtiva e Competitividade Sistêmica.** Semana da Tecnologia. Fatec Indaiatuba. Centro Paula Souza. Indaiatuba. SP. Outubro de 2007.

DINIZ, C. W. Picanço; GUERRA, R. B. **Assimetrias da Educação Superior Brasileira: vários brasis e suas conseqüências.** Belém: EDUFPA, 2000.

DINSMORE, P.C.; SILVEIRA NETO, F.H. **Gerenciamento de Projetos.** Rio de Janeiro: Qualitmark, 2004.

ESTRADA, L. R. G. **Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior.** Revista Iberoamericana de Educación. OEI, n. 21, set./dez. 1999.

FERRER, A. T. **La Evaluación y la calidad: dos cuestiones sometidas a discusión. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação.** Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v. 7, n. 22, p. 25-46, jan./mar. 1999.

FOURNIER, Deborah M. APUD PATTON, Michael Quinn, **Utilization-focused evaluation** - SAGE, 2008 - 4TH ED.

INEP, **Relatório de Atividades**, Brasília, MEC – INEP, 2000 - 2001

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – As melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – As melhores práticas.** 2 ed Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model.** John Willey & Sons, 2001.

KIPNIS, B.; BURLAMAQUI, M. G. B. **Heterogeneidade das universidades públicas federais: implicações para o processo decisório.** In: Encontro de Pesquisa em Educação da Região Centro-Oeste – EPECO, 7. Goiânia: EFG/ECG, 2004.

MACRAE JR., D. **Policy indicators: links between social science and public debate**. Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 1985.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENEZES, L.C.M. **Gestão de Projetos**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2003

MOURA, D. G. e BARBOSA, E.F. - **Trabalhando com Projetos: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais**, Ed. Vozes, Petrópolis - RJ.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. **Institucionalização da pesquisa e sistemas decisórios**. In: FRANCO, Maria Estela Dal Pai; MOROSINI, Marília Costa (Orgs.). **Universidade e pesquisa: políticas, discursos e práticas**. Passo Fundo: UPF, 2012.

NEWBY, P. **Culture and quality in higher education**. **Higher Education Policy**. Pergamon, n.12, p. 261-275, 1999.

PMI-PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 4 ed. Pennsylvania: PMI, 2012.

PFEIFFER, P. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento** – Conceitos, Instrumentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005

POLIDORI, M. **Avaliação do ensino superior: uma visão geral e uma análise comparativa entre os contextos brasileiro e português**. 2000. 547 f. Tese (doutorado) -. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto.

PRADO D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Editora INDG-Tecs-2010, Vol. 7, 2ª Edição.

PRADO D. MMGP: Um modelo de análise de maturidade brasileiro. [Internet] 2014 [Acesso em 15 de setembro de 2014], Disponível em http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html.

PRADO D. MMGP: Fundamentos do Modelo de Maturidade Prado-MMGP. [Internet] 2015 [Acesso em 20 de março de 2015], Disponível em http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html.

POLIDORI, M. **Avaliação do ensino superior: uma visão geral e uma análise comparativa entre os contextos brasileiro e português**. 2000. 547 f. Tese (doutorado) -. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto.

RABECHINI, R.J.; PESSOA, M.S.P. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos.** Prod. v.15 n.1 São Paulo ene./abr. 2005Prod. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132005000100004&lng=&nrm=iso&tlng=> Acesso em 28 jun.2013. 21:57h

RAMOS, M.; SAMPAIO, Y. **O ensino superior e a experiência de avaliação institucional no Brasil.** In: DURHAM, E.; SAMPAIO, H. (Orgs.). **O ensino superior em transformação.** São Paulo: USP/NUPES, 2001.

RANDALL, J. **Quality assurance: meeting the needs of the user.** Higher Education Quaterly. USA: Blackwell Publishers, v. 56, n. 2, p. 188-203, abr. 2002.

SINAES-CONAES, **Roteiro de Autoavaliação Institucional e as Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior,** Brasília, MEC – SINAES, 2004 - 2008

SILVA, Daniel Fernando Antonucci e; CABRAL, Rodrigo Becke; COLENCI JR, Alfredo. **MODELO DE MATURIDADE DE PROCESSOS DE GESTÃO ACADÊMICA PARA INSITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR.** XIX Enangrad - Curitiba, 2008.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O ensino superior no Brasil: o setor privado.** São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SANTOS, J.A.; CARVALHO, H.G.. **Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos.** Curitiba: ABAP- Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos, 2006.

SCHWARTZMAN, J. **Uma metodologia de avaliação de cursos de graduação. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação.** Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v. 4, n.12, p. 237-264, jul./set. 1996.

SPAGNOLO, F. **O Sistema britânico de garantia de qualidade do ensino superior: lições para o Brasil.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Brasília: Inep, v. 80, n. 196, p. 508-526, set./dez. 1999.

VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de Projetos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005

VERZUH, E. **MBA Compacto Gestão de Projetos.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ANEXO A – Questionário Aplicado na Pesquisa

Dados Cadastrais

1. Qual o nome da sua Empresa?
2. Qual a área de atuação da sua Empresa? (Cursos de graduação que a empresa engloba)
3. Indique um e-mail para contato
4. Qual a cidade em que sua Empresa está localizada?
5. Qual o estado no qual a sua Empresa está localizada?
6. Qual o seu nome completo?
7. Qual o seu cargo na Empresa?

NIVEL 2 – Conhecido

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em *software* nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em

padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como

reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 3 – Padronizado

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

- a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:

- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, etc.), temos:

- a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 4 - Gerenciado

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

- a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 5 - Otimizado

1. Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

- a) O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - *Value Improving Practices*, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

- a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

- a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.
- e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

ANEXO B – Metas de Melhorias desenvolvidas para o plano de crescimento da a IES

Tipo de Organização Versus Ramo de Atividades (Maturidade Mínima, Média e Máxima)					
Ramo de Atividades (Segmento de Negócios)	Empresa iniciativa privada	Governo – Administraç ão Direta	Governo – Administraç ão Indireta	Terceiro Setor	Total Geral
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal			-	-	1,23
			-	-	1,68
			-	-	2,12
Alimentação e Bebidas	1,83	-	-		1,83
	2,77	-	-		2,74
	3,41	-	-		3,41
Bancos, Finanças e Seguros	1,67		1,97	-	1,67
	2,61		2,78	-	2,68
	4,21		3,53	-	4,21
Comércio		-	-	-	1,65
		-	-	-	1,68
		-	-	-	1,70
Construção	1,54	-	-	-	1,54
	3,04	-	-	-	3,04
	4,69	-	-	-	4,69
Consultoria	1,45	-	-		1,45
	3,06	-	-		3,14
	5,00	-	-		5,00
Defesa, Segurança e Aeroespacial		1,22		-	1,22
		2,33		-	2,10
		2,96		-	2,96
Distribuição (Água, Gás)	-	-		-	1,67
	-	-		-	1,68
	-	-		-	1,68
Educação	1,40				1,40
	2,61				2,61
	3,22				3,22
Eletroeletrônicos					
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)				-	1,69
				-	1,90
				-	2,10
Engenharia	1,69		1,36		1,36
	2,92		2,16		2,72
	4,21		2,57		4,21
Farmacêutica		-	-	-	1,40
		-	-	-	2,04
		-	-	-	3,24

Indústria Extrativa (Mineração, etc)	1,58	-	-	-	1,58
	2,56	-	-	-	2,56
	3,73	-	-	-	3,73
Metalurgia e Siderurgia	1,45	-	-	-	1,45
	2,73	-	-	-	2,73
	3,69	-	-	-	3,69
Papel e Celulose		-	-	-	2,08
		-	-	-	2,41
		-	-	-	2,99
Petróleo, Óleo e Gás				-	1,66
				-	2,45
				-	3,68
Química	1,60	-	1,00	-	1,00
	1,91	-	1,00	-	1,73
	2,16	-	1,00	-	2,16
Refratários, Cerâmicos e Vidros		-	-	-	1,76
		-	-	-	2,33
		-	-	-	2,96
Saúde	1,55		-	1,90	1,24
	2,36		-	3,13	2,83
	3,19		-	4,53	4,53
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	1,48	1,60	1,18	-	1,18
	2,75	2,59	2,55	-	2,71
	4,52	3,99	3,82	-	4,52
Telecomunicações	1,66	-	-	-	1,66
	2,58	-	-	-	2,58
	3,59	-	-	-	3,59
Têxtil					
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	1,30	-	-	-	1,30
	2,19	-	-	-	2,19
	4,21	-	-	-	4,21
Turismo & Esportes					
Veículos e Peças	1,65	-	-	-	1,65
	2,84	-	-	-	2,84
	4,02	-	-	-	4,02
Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos		-	-	-	1,32
		-	-	-	1,32
		-	-	-	1,32
Outras Áreas	1,08	1,40			1,08
	2,56	2,23			2,35
	4,80	4,14			4,80
Total	1,08	1,18	1,00	1,90	1,00
	2,68	2,29	2,20	2,98	2,61
	5,00	4,14	3,82	5,00	5,00

Fonte: <http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/minimomedia-maximo.html>

APÊNDICE A – Metas de Melhorias desenvolvidas para o plano de crescimento da a IES

A IES apresentou resultados satisfatório – conceito igual ou maior que 03 – no Conceito Institucional atribuído na visita para fins de Recredenciamento, bem como conceito igual ou maior que 03 na Avaliação Institucional do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” (INEP) nas Dimensões 02 – a política para o ensino (Graduação e Pós-Graduação), a Pesquisa, a Extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades; 05 – as políticas de pessoal, de carreiras do Corpo Docente e Corpo Técnico Administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; e 07 – infraestrutura física, especialmente a de Ensino e de Pesquisa, Biblioteca, Recursos de Informação e Comunicação.

A IES reestruturou e implementou de forma suficiente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de modo a garantir os órgãos e os sistemas de administração adequados ao funcionamento dos Cursos e das demais ações existentes, e à efetiva implantação das ações e dos Cursos previstos, com previsão de implantação e gestão para o triênio 2014 - 2017.

DIRETRIZ Nº 02 – Criação de Cursos Superiores de Tecnologia

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Promover a criação de Cursos Superiores de Tecnologia	1. Desenvolver novos Cursos Superiores de Tecnologia	1. Implantar Cursos Superiores de Tecnologia em: Eletrônica Industrial, Eletrotécnica Industrial, Sistemas Elétricos e Designer de Modas, Gastronomia, Redes de Computadores e Marketing em Eventos.
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014-2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 03 – Criação de Novos Cursos de Graduação

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Promover a criação de novos Cursos de Graduação	1. Ampliar a oferta de novos Cursos de Graduação	<p>1. Pesquisar o mercado de trabalho e o alunado em potencial para os novos Cursos de Graduação, já havendo indicação para os Cursos de Engenharia Mecânica, Eletrônica, de Produção, Elétrica e Nutrição.</p> <p>2. Desenvolver novos Cursos de Graduação em: Engenharia Mecânica, Eletrônica e de Produção.</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014-2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 04 – Expansão da Oferta de Cursos de Extensão, Aperfeiçoamento, Qualificação, Seqüencial e Pós-Graduação

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Desenvolver de forma mais efetiva as atividades de extensão, aperfeiçoamento e qualificação.	1. Elaboração de novos títulos de extensão, aperfeiçoamento e qualificação.	1. Ofertar Cursos de Extensão de aperfeiçoamento e de qualificação mediante planejamento junto ao NDE dos Cursos de Graduação e o Departamento de Pesquisa e Extensão.
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014-2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 05- Aprimoramento e Adequação do Corpo Docente às Diretrizes Fixados pelo MEC

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Priorizar a valorização do quadro docente	<p>1. Ampliar a Política Institucional de capacitação do corpo docente</p> <p>2. Criação de mecanismos de capacitação do Corpo Docente</p>	<p>1. Apoiar os docentes na realização de cursos de mestrado e doutorado, mediante a concessão de bolsa auxílio e/ou diminuição de carga horária sem prejuízo financeiro</p> <p>2. Viabilizar a meta prevista para atingir um quantitativo de 40% do corpo docente em regime de tempo parcial e 20 % em regime de tempo integral</p> <p>3. Apoiar a participação dos docentes em eventos científicos, incentivando a produção científica e sua publicação</p> <p>4. Criar a Revista da IES.</p> <p>5. Celebrar Convênios de Cooperação Técnica Científica com Instituições congêneres e de representação profissional.</p> <p>1. Ampliação do número de Mestres e Doutores da Faculdade</p> <p>2. Cumprir o Plano de Capacitação Docente e alocar os recursos necessários à sua implementação</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014-2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 06- Aprimoramento do Pessoal Técnico-Administrativo

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Investir na qualificação profissional de seu corpo técnico-administrativo, mediante estratégias institucionais	1. Ampliar política de aprimoramento do pessoal técnico-administrativo da Faculdade	1. Selecionar, contratar e qualificar o corpo técnico-administrativo de acordo com Plano de Carreira. 2. Ofertar Cursos e Treinamento do Pessoal Administrativo.
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 07- Produção Científica

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Contribuir, mediante a geração da Produção Científica, para o desenvolvimento técnico-pedagógico cultural da sociedade, observadas as linhas de pesquisa de cada Curso	1. Implantação de Projetos de Iniciação Científica em cada Curso de Graduação e Superior de Tecnologia	<p>1. Desenvolver política de incentivo à produção científica, mediante a concessão de bolsas de estudo</p> <p>2. Promover Anualmente a Semana de Iniciação Científica</p> <p>3. Criar a Revista da IES.</p> <p>4. Publicar na Revista da IES a produção científica dos docentes e os trabalhos de Iniciação Científica dos discentes</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 08 – Biblioteca

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<p>1. Ampliar e atualizar o acervo da Biblioteca relativo aos Cursos de Graduação e Superiores de Tecnologia, dando ênfase a aquisição de periódicos.</p> <p>2. Dinamizar os Serviços de Biblioteca</p>	<p>1. Implantar programa de aquisição de periódicos específicos continuamente.</p> <p>1. Atualizar, periodicamente, o acervo da Biblioteca.</p> <p>2. Expansão do acervo da Biblioteca</p>	<p>1. Promover reuniões periódicas com docentes e Coordenadores de Curso para indicação de fontes a serem adquiridas</p> <p>2. Aquisição de livros, periódicos e material computacional, com base nas relações fornecidas pelos docentes.</p> <p>1. Ampliar o número de exemplares da bibliografia básica dos Cursos.</p> <p>1. Manter a atualização do acervo bibliográfico, buscando atingir os indicadores exigidos pelo MEC.</p> <p>2. Acompanhar sistematicamente a evolução dos conteúdos programáticos, visando a aquisição de novos títulos</p> <p>3. Ampliar as assinaturas de periódicos relevantes para as áreas dos Cursos Autorizados, contemplando, principalmente, os indicados pelas Comissões de Especialistas de Ensino de Graduação, de forma a atingir os indicadores exigidos pelo MEC.</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 09– Institucionalização do Ensino de Pós-Graduação

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Implantar novos Programas de Pós-Graduação, visando o aprimoramento do ensino e a capacitação dos docentes da Faculdade	1. Implementar programa institucional de capacitação dos docentes para atuarem nos Programas de Pós Graduação, priorizando a contratação de Mestres e Doutores	1. Definir os novos Cursos de Pós-Graduação a serem implantados:
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 10 – Integração da Pós-Graduação com a Graduação

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Incentivar a integração com a Graduação	1. Dar continuidade ao programa institucional de integração entre a Pós-Graduação e a Graduação	1. Apoiar a sistemática de apoio da Graduação na elaboração, acompanhamento e avaliação dos Programas de Pós-Graduação 2. Envolver docentes e discentes da Pós- Graduação nos Projetos de Iniciação Científica da Graduação
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 11– Integração da Pós-Graduação com a Extensão

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Incentivar a integração com os Programas de Extensão	1. Envolver docentes da Pós-Graduação nos Programas de Extensão	1. Envolver docentes e discentes dos Cursos de Pós-Graduação em cada Programa de Extensão
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 12– Integração do Programa de Pós-Graduação ao Processo de Avaliação Institucional da Faculdade

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Avaliar o Programa de Pós-Graduação	<p>1. Integrar o Programa de Pós-Graduação ao Processo de Avaliação Institucional da Faculdade</p> <p>2. Aprimorar a avaliação periódica dos docentes dos diversos Programas de Pós-Graduação</p>	<p>1. Avaliar, anualmente, o Programa de Pós-Graduação, incorporando-o ao calendário do Processo de Avaliação Institucional da Faculdade</p> <p>2. Proceder à correção das falhas apontadas na Avaliação</p> <p>3. Divulgar, anualmente, os resultados da Avaliação Institucional dos Programas</p> <p>1. Complementar a Avaliação Institucional com a avaliação periódica dos docentes pelos discentes ao término de cada disciplina/módulo</p> <p>2. Proceder à substituição dos docentes, de acordo com o resultado das avaliações</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 13 – Criação de Mecanismos Permanentes para Intercâmbio da Pós-Graduação

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Intensificar o intercâmbio com outros Programas de Pós-Graduação	<p>1. Desenvolver política institucional de apoio ao intercâmbio com Programas congêneres</p> <p>2. Implantar Programas em parceria com Instituições que ofereçam Programas de Pós-Graduação</p>	<p>1. Manter contatos permanentes com outros Programas congêneres, mediante parcerias e visitas mútuas</p> <p>1. Assinar convênios com Instituições, mediante parceria para a realização conjunta de Programas de Pós-Graduação</p> <p>2. Criar comissão composta por docentes da Faculdade e das Instituições conveniadas, para avaliar os Programas realizados em parceria</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 14 – Criação de Mecanismos para Incentivo à Pesquisa na Pós-Graduação

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Fomentar as atividades de Pesquisa	1. Oportunizar o trabalho conjunto de docentes e discentes da Graduação e da Pós-Graduação em termos de Investigação Científica	1. Propiciar o debate e avaliação sobre o desenvolvimento dos trabalhos de Investigação Científica conjuntos da Pós-Graduação e da Graduação 2. Divulgar a produção científica da Pós-Graduação na Revista da IES.
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Diretriz Nº 15 – Elevar a Qualidade dos Programas de Extensão

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<p>1. Atualizar Diretrizes para o funcionamento dos Programas de Extensão.</p>	<p>1. Implantar calendário anual dos Programas de Extensão</p> <p>2. Avaliar e Organizar os Programas de Extensão</p> <p>3. Planejar anualmente, os Programas de Extensão a serem desenvolvidos no ano subsequente.</p>	<p>1. Elaborar projetos de Programas de Extensão</p> <p>2. Elaborar calendário anual dos Programas de Extensão</p> <p>3. Desenvolver Programas de Extensão vinculados aos Cursos de Graduação</p> <p>1. Elaborar relatórios dos Programas de Extensão realizados</p> <p>2. Avaliar os Programas de Extensão após sua realização e proceder às correções necessárias</p> <p>3. Avaliar e dar continuidade aos Programas de Extensão em desenvolvimento.</p> <p>4. Organizar banco de dados de artistas, profissionais e empresas da região que possam ser envolvidos nos Programas de Extensão</p> <p>1. Contatar as Comunidades nas quais os Programas serão desenvolvidos</p> <p>2. Instituir parcerias e convênios com instituições no âmbito artístico, cultural e empresas para prestação de serviços especializados.</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 16- Integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Intensificar a integração da Extensão com o Ensino e a Pesquisa.	1. Integrar as Ações docentes da Graduação e da Pós-Graduação na elaboração dos Programas de Extensão.	1. Envolver docentes e discentes da Graduação e da Pós-Graduação nos Programas de Extensão.
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 17 - Integração da Extensão com a Comunidade

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Implantar programa institucional de integração entre a Extensão e a Comunidade	1. Criar uma relação de reciprocidade com a Comunidade que possibilite sua participação nos Programas de Extensão.	1. Promover contatos permanentes com as associações de bairros e empresas da região
2. Intensificar as relações de reciprocidade entre a Faculdade e a Comunidade	1. Desenvolver Atividades de Ação Comunitária junto às associações de bairros	1. Levantar os principais problemas e necessidades das comunidades junto às associações de bairros 2. Desenvolver Programas de Extensão que atendam as necessidades das associações de bairro, mediante uma ação conjunta com as mesmas
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 18 - Criação de Mecanismos Permanentes para Avaliação da Extensão

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Avaliar o Programa de Extensão da Faculdade.	<p>1. Integrar o Programa de Extensão no Processo de Avaliação Institucional</p> <p>2. Promover o aperfeiçoamento e dar continuidade à Avaliação Periódica dos diferentes Programas de Extensão</p>	<p>1. Avaliar, anualmente, o Programa de Extensão.</p> <p>2. Proceder à correção das falhas apontadas na avaliação</p> <p>1. Proceder a Avaliação Institucional com a Avaliação Periódica, ao término de cada atividade pelos elementos envolvidos</p> <p>2. Proceder às correções das falhas apontadas nas Avaliações Periódicas</p> <p>3. Divulgar, ao fim de cada evento, os resultados das Avaliações Periódicas</p> <p>4. Elaborar Relatórios dos Programas de Extensão realizados.</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 19- Avaliação Institucional (CPA)

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Aprimorar a Avaliação Institucional	1. Apoio ao Programa de Avaliação Institucional	<p>1. Disseminação de uma cultura voltada para a auto-avaliação, de modo a garantir um permanente pensar/refletir sobre questões estratégicas e orientadas para seus objetivos, e no atendimento a lei nº. 10.861 que instituiu a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior.</p> <p>2. Desenvolver e aplicar diferentes instrumentos de avaliação.</p> <p>3. Inserir no site da IES ícone específico para interagir com os egressos, de forma a obter informações sobre suas atividades laborais e educação continuada.</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 20- Avaliação Institucional (*in loco*)

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
2. Realizar, anualmente, a Avaliação Institucional Interna e observar o ciclo avaliativo do SINAES.	1. Desenvolvimento de Política Institucional de Avaliação Interna e Externa 2. Socializar os resultados das avaliações	1. Apurar as falhas existentes em seus diversos setores 2. Proceder às correções necessárias ao aprimoramento da qualidade dos serviços da Faculdade, identificando as fragilidades apontadas pela CPA e pelos especialistas quando no ciclo avaliativo 1. Incluir no site da Faculdade um ícone específico para a CPA
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 21 - Legislação e Normas

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Organizar à Normalização da Legislação Educacional Brasileira	1. Adotar Política de Legislação e Normas para a Faculdade	1. Criar meios de acessos instantâneos à legislação educacional brasileira e banco de dados acerca do assunto 2. Proceder e concluir o arranjo documental da IES
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DIRETRIZ Nº 22 - Marketing e Comunicação Institucional

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
1. Divulgar a atuação da Faculdade	1. Elaborar e implementar sistema de divulgação e comunicação interna e externa	<p>1. Levantar o perfil e o nível de satisfação dos discentes</p> <p>2. Acompanhar as tendências de mudanças sócio-econômicas e tecnológicas para atualização de produtos e serviços institucionais</p> <p>3. Acompanhar o desenvolvimento profissional dos egressos</p> <p>4. Buscar e interagir com as principais mídias locais e regionais de forma divulgar as atividades de interesse da IES</p> <p>5. Reformular o site da IES incluindo informações acadêmicas e avaliativas com mais efetividade e torna-lo mais interativo</p>
Prazo	Setor Responsável	Outros Setores Envolvidos
2014 - 2017	NDE / Coordenação de Curso	Diretoria Acadêmica Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento Institucional