

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO IN LOCO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Sidney Verginio da Silva *

Nilton dos Santos Portugal**

Fabricio Pelloso Piurcosky***

RESUMO

Este trabalho descreve o gerenciamento de projetos aplicado ao processo de avaliação do Ministério da Educação (MEC) em uma Instituição de ensino superior. Esta abordagem se justifica pela necessidade das instituições de ensino em melhorar a organização documental e processual para os processos avaliativos realizados por comissões do MEC. O objetivo deste trabalho é, portanto, relatar como as boas práticas de gerenciamento de projetos podem auxiliar a instituição a se organizar para receber as comissões de verificação in loco do Ministério da Educação. Para tanto, este relato provê uma revisão bibliográfica sobre o processo avaliativo da educação superior e o gerenciamento de projetos. Também é apresentado o contexto da instituição de ensino estudada e o processo de implantação do gerenciamento de projetos. Ao fim do trabalho, são apresentados os benefícios obtidos pela instituição ao adotar estas práticas para organizar e preparar-se para um processo avaliativo, tanto em relação à instituição como um todo quanto para seus cursos. Assim, espera-se fornecer substrato para futuras pesquisas e estudos de aplicação da gestão de projetos para todo o processo avaliativo interno e externo de uma instituição de ensino.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Avaliação in loco. Instituição de ensino.

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2012, o número de alunos matriculados no ensino superior ultrapassou a marca de 7 milhões, de acordo com dados do Censo da Educação Superior, revelados pelo INEP (2013). Este crescimento se deve ao aumento da oferta de vagas na educação superior.

*MBA em Gestão de TI pelo Unis e Procurador Institucional. E-mail: sidney@unis.edu.br

**Doutor em Administração pela UFLA. E-mail: nilton@unis.edu.br

***Mestre em Engenharia Elétrica pela UFSJ. E-mail: fabricio@unis.edu.br

Para ofertar um curso, qualquer instituição de ensino superior, seja ela mantida pelo poder público ou pela iniciativa privada, deve estar credenciada junto ao Ministério da Educação - órgão regulador e fiscalizador do ensino superior brasileiro. Todo curso superior deve estar devidamente autorizado e/ou reconhecido pelo MEC para poder ser regularmente ofertado; do contrário, a instituição ofertante pode sofrer diversas sanções pela oferta irregular do curso.

Para buscar e manter seu credenciamento junto ao Ministério da Educação, toda instituição de ensino deve passar por um processo avaliativo regular e periódico, seja pela aplicação de exames a seus estudantes (ENADE) ou pela verificação in loco por comissões especializadas do MEC. Em ambos os casos, políticas pedagógicas, infraestrutura e corpo docente são itens cuja qualidade é medida por estas avaliações.

É nesse contexto que este relato está inserido. Ao receber uma comissão para verificação in loco, há toda uma preparação de atividades, documentos, pessoal e infraestrutura que deve ser feita para garantir o sucesso da avaliação e atender aos requisitos de qualidade exigidos pelo MEC. Mas em muitos casos, ocorrem falhas de processos ou falta de informações que prejudicam o processo avaliativo.

Assim, pode a gestão de projetos auxiliar uma instituição de ensino a se preparar para este processo avaliativo? Este trabalho apresenta, por meio de relato de um estudo de caso, como uma instituição de ensino superior privada utilizou da metodologia de gerenciamento de projetos para organizar a preparação para uma avaliação in loco.

Deste modo, este trabalho divide-se em quatro seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda provê uma revisão bibliográfica sobre o processo avaliativo da educação superior no Brasil, seguido de uma revisão sobre gerenciamento de projetos. A terceira seção relata a metodologia utilizada neste trabalho. A quarta apresenta o contexto da instituição de ensino superior estudada, seguido do relato de como foi a implantação da gestão de projetos para gerenciar o processo avaliativo na instituição. Por fim, na quinta seção são apresentadas algumas considerações finais sobre como a adoção destas práticas permitiu à instituição organizar melhor suas tarefas e obter melhores resultados nos processos avaliativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo avaliativo do ensino superior

De acordo com dados do último Censo da Educação Superior, o Brasil possui mais de 7 milhões de alunos matriculados.

Os 7.037.688 alunos matriculados em cursos de graduação no Brasil estão distribuídos em 31.866 cursos, oferecidos por 2.416 instituições - 304 públicas e 2.112 particulares [...]. Esse número representa aumento de 4,4% no período 2011- 2012 (INEP, 2013).

Parte desta crescente deve-se aos programas governamentais de financiamento estudantil (como PROUNI e FIES) e também ao aumento da oferta de vagas em instituições públicas e privadas.

Um curso de educação superior somente pode ser ofertado mediante emissão prévia de ato autorizativo do Ministério da Educação. Os atos emitidos pelo MEC são, sequencialmente, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento. Tais atos são emitidos com prazo determinado, devendo ser periodicamente renovados, após avaliação do curso (BRASIL, 2007).

Após emissão do ato de autorização do curso, seja pelo Ministério da Educação ou pelo órgão responsável da instituição de ensino que possui autonomia universitária (como Centros Universitários e Universidades), a instituição de ensino superior deve solicitar o protocolo de reconhecimento do curso. Findo esta fase, o curso já reconhecido passará por renovações periódicas de reconhecimento. Tais renovações estão ligadas a sistemática de avaliação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. (BRASIL, 2004; BRASIL, 2007).

Esta sistemática contempla uma avaliação trienal, na qual o INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, autarquia vinculada ao Ministério da Educação, busca identificar o nível de qualidade destas instituições e cursos por ela ofertados, utilizando para isto os resultados do ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - e comissões de verificação in loco para verificar a qualidade do ensino oferecido. O ENADE é realizado todos os anos, sendo aplicado trienalmente a cada curso, com intuito de sempre tentar abarcar o máximo possível de cursos de graduação de todas as áreas do conhecimento (BRASIL, 2004).

Além do Enade, o Ministério da Educação, juntamente com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP realiza sistematicamente verificações nos cursos de graduação, quer no momento da autorização do curso (para instituições sem autonomia), quer para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento do

curso. Estas avaliações são realizadas por comissões compostas por docentes cadastrados junto ao INEP, que atuam como avaliadores in loco nas instituições de ensino, averiguando o atendimento dos cursos quanto a diversos requisitos mínimos de qualidade.

De acordo com preconizado na Portaria MEC 40/2007, o processo de verificação in loco de um curso durará dois dias, onde a comissão verificará as condições de oferta do curso quanto a: organização didático-pedagógica, corpo docente e infraestrutura. As condições são verificadas de acordo com instrumentos específicos criados e editados pelo INEP. Atualmente, Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação, de fevereiro de 2012, é o documento oficial utilizado para avaliações in loco, tanto para autorização quanto para reconhecimento dos cursos.

A verificação in loco é um momento de suma importância na instituição, uma vez que estão sendo avaliados itens fundamentais para seu funcionamento. Assim, neste período, é indispensável que toda documentação e estrutura referente ao curso esteja disponível para a comissão. Estes documentos, oriundos de diferentes setores da instituição, comprovam diversas atividades realizadas pela instituição e pelos cursos, como atividades de extensão, estágio e iniciação científica, atividades práticas, vínculo de professores, dentre outros.

Assim, nota-se claramente que o processo de preparação da instituição de ensino para recebimento de uma comissão de verificação in loco requer o planejamento e execução de várias ações, que se não tomadas corretamente, podem prejudicar sua avaliação.

O planejamento prévio destas ações é de suma importância para o sucesso de uma avaliação in loco. Nesse sentido, estas ações denotam um planejamento estruturado de acordo com as práticas de gerenciamento de projetos, descritas no próximo tópico.

2.2 Gerenciamento de Projetos

Em uma definição básica, entende-se projeto como um esforço ou trabalho realizado por tempo limitado e que visa a elaboração de um produto ou entrega de serviço (PMBOK, 2013). Nesse sentido, qualquer atividade executada dentro de um período de tempo limitado e que possua um objetivo específico, pode ser entendida como um projeto.

Executar tarefas sob a ótica de gestão de projetos tem sido um desafio a muitas organizações, dadas as especificidades pertinentes à chamada gestão ou gerenciamento de projetos.

Diversos estudos têm sido realizados buscando identificar as melhores práticas para executar e controlar um projeto, visando o sucesso do mesmo. Nesse sentido, o PMI (*Project*

Management Institute) é uma entidade de referência global no que se refere a boas práticas de gestão de projetos. Tanto que criou um guia para gestão de Projetos - o PMBOK - um guia mundialmente aceito para gerenciamento de projetos.

De acordo com o PMI (2013) o Gerenciamento de Projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos requisitos do mesmo. Para isso, aplica-se a integração apropriada de 47 processos de gerenciamento de projetos, agrupados em 5 grupos de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento). Estes cinco grupos de processos englobam diversas atividades e procedimentos que auxiliam o gerente de projetos a planejar, controlar, executar e encerrar o projeto de acordo com esperado, criando assim, um cenário mais sólido para que o projeto tenha sucesso (VARGAS, 2005).

O gerenciamento de projetos envolve o uso de diversas ferramentas e processos que visam prever riscos, criar planos alternativos em caso de problemas na execução do projeto, além de documentar etapas e tarefas, utilizando cronogramas, diagramas de sequências de atividades, previsão de custos, dentre outros (HOENING; SNEDAKER, 2006). O escopo de alguns destes processos e ferramentas é descrito adiante.

2.2.1 Termo de abertura

O termo de abertura do projeto é um documento que formaliza a existência do projeto e autoriza o início de sua execução. Contém as necessidades do negócio que o projeto está incumbido de tratar, a missão e os objetivos gerais do projeto, além de uma breve descrição do produto do projeto (PMBOK, 2013).

2.2.2 Planejamento do escopo

A criação do escopo do projeto nada mais é do que elaborar os objetivos do projeto, descrever o que será entregue ao seu fim, quais os requisitos, limites, entregas, critérios para aceitação, restrições, premissas, organização inicial do projeto, riscos iniciais definidos, marcos do cronograma e ainda, estimativas de custos, especificações do projeto e os requisitos de aprovação (PMBOK, 2013). Nesta etapa também são documentadas todas as expectativas do envolvidos (stakeholders) quanto ao projeto, além de já delimitar previamente sua duração, custos e critérios.

2.2.3 Definição da atividade

Esta etapa busca identificar, documentar e planejar o trabalho a ser realizado. Tem-se a elaboração de todas as tarefas que deverão ser executadas para que o projeto seja executado, estimando ainda a ordem em que as mesmas deverão ser realizadas (PMBOK, 2013). É importante ter atenção quanto a precedência das atividades, já que algumas podem ser feitas independentemente de outras e há atividades que possuem uma relação temporal entre si.

2.2.4 Criação da EAP

A Estrutura Analítica do Projeto - EAP, organiza e define de forma visual o escopo de atividades do projeto, subdividindo o trabalho do projeto em partes menores, possibilitando assim um melhor gerenciamento e entendimento à medida que os níveis descendentes vão sendo detalhados (PMBOK, 2013). Por meio da EAP é possível identificar tarefas macro e dividi-las em tarefas menores, aglutinar pequenas tarefas em uma tarefa maior e ter melhor visão de cada etapa do projeto.

2.2.5 Elaboração do Cronograma

Uma vez definidas e identificadas as atividades do projeto, inicia-se o processo de estimativa de duração das atividades, buscando estimar o tempo necessário à execução destas, já dispostas de acordo com suas precedências (PMBOK, 2013). Estima-se portanto, a data de início e término de cada atividade, levando em consideração o provável tempo de duração e suas interdependências (VALERIANO, 2005).

A partir destas informações - datas de início e fim de cada atividade, suas dependências, tempo de duração (em horas ou dias) e recursos envolvidos - chega-se à construção do cronograma do projeto. Retomando Valeriano (2005), este afirma que o estabelecimento de um cronograma permite obter medidas de desempenho, uma vez que a duração estimada das tarefas é comparada ao tempo que de fato foi gasto para executar a tarefa.

O cronograma é considerado uma das etapas mais importantes e cruciais para o sucesso de um projeto, pois, nesta etapa, são determinadas as datas de início e fim para cada atividade do projeto. Se estas datas não forem realistas, é bem provável que o projeto não termine conforme o planejado.

O processo de desenvolvimento do cronograma deve ser conduzido de forma interativa, considerando as estimativas das durações das atividades e estimativas de custos, antes de efetivar o cronograma do projeto.

2.2.6 Elaboração de procedimentos padrão

A criação de procedimentos operacionais padrão (POP's) é de suma importância para que as atividades possam ser executadas da forma correta e dentro do prazo esperado.

Um POP pode ser descrito por meio de fluxogramas ou enumeração sistematizada de ações a serem realizadas. Trata-se de um documento que relata que tarefas devem ser feitas e de que forma, criando assim uma forma única de execução de atividades (STAIR, REYNOLDS, 2011).

2.2.7 Planejamento de Comunicações

O planejamento de comunicações “[...]expressa o conjunto das atividades e necessidades de informações das partes interessadas, sejam indivíduos, grupos de indivíduos ou entidades” (VALERIANO, 2005). Esta etapa pode ser elaborada durante o planejamento do escopo do projeto. Este planejamento visa estabelecer quais informações serão documentadas e em que formato, o conteúdo e nível de detalhes, pessoas responsáveis pela comunicação, métodos e mecanismos para transmitir as informações e grau de sigilo. A análise das partes interessadas nas informações é, de acordo com Valeriano (2005), a peça de maior importância para o planejamento das comunicações.

2.2.8 Execução, acompanhamento e controle

Estas etapas têm como objetivo garantir a execução do trabalho tal como determinado na declaração do escopo do projeto (VALERIANO, 2005). Buscam monitorar os processos do projeto associados com a iniciação, o planejamento, execução e o encerramento. São tomadas as ações preventivas ou corretivas para controlar o desempenho do projeto. É vital que seja feito um monitoramento contínuo no decorrer do projeto para verificar quais áreas merecem maior atenção, evitando seu comprometimento (HOENING; SNEDAKER, 2006).

O controle busca verificar quais fatores criam mudanças no escopo, assegurando que estas mudanças sejam analisadas, discutidas e acordadas antes de sua implementação, que

pode ocorrer durante a execução do projeto. Todas estas ações permitem manter a execução do projeto dentro do que foi planejado, sendo que possíveis desvios possam ser previstos e implementados sem prejudicar o andamento do projeto (VALERIANO, 2005).

2.2.9 Encerramento do projeto

Esta etapa encerra o escopo do projeto ou então alguma atividade a ele associada. O encerramento visa formalizar a todos os envolvidos o término de todas as atividades do projeto e entrega de seu produto ou serviço (PMBOK, 2013). Tem-se nesta fase a assinatura do termo de encerramento do projeto, no qual o escopo do mesmo é finalizado pelas partes envolvidas (VARGAS, 2009).

Todas as etapas acima descritas referenciam às melhores práticas adotadas e recomendadas para o gerenciamento de projetos. Nota-se que são atividades bem delimitadas que objetivam criar marcos para cada ação de planejamento e execução, permitindo que os objetivos do projeto sejam alcançados dentro do prazo e custos definidos.

3 METODOLOGIA

Este artigo se enquadra em um estudo de caso, que, segundo Gil (2008), não é, em si, uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado. Yin (2010), recomenda a adoção do estudo de caso quando o estudo de eventos contemporâneos, situações e comportamentos não podem ser manipulados, porém é possível se fazer observações diretas. O autor classifica ainda o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que visa os estudos sociais e que privilegia questões do tipo “como” e “por quê”. É nesse ponto que este artigo se encontra, ao descrever como uma instituição de ensino superior utiliza o gerenciamento de projetos para preparar-se para o processo de verificação in loco do Ministério da Educação, bem como, descrever os resultados obtido com esta gestão.

Como técnica utilizou-se a observação participante, que de acordo com Lakatos; Marconi (2007), trata-se de uma observação participativa e real do pesquisador com o objeto em estudo. Para Yin (2010), esta técnica proporciona oportunidades de pesquisa que, de outra forma, estariam inacessíveis à investigação científica.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTUDADA

A instituição em estudo trata-se de um Centro Universitário, localizado na região Sul do Estado de Minas Gerais; possui cerca de 8.500 alunos (entre graduação e especialização lato sensu), 262 colaboradores técnico-administrativos e 259 docentes, distribuídos entre 41 cursos de graduação e 47 cursos de pós-graduação lato sensu. O estudo foi realizado no primeiro semestre do ano de 2014, por meio de observação direta na instituição.

Dentre os problemas encontrados durante o processo avaliativo, destacam-se a falta de atendimento dos setores a alguma necessidade da comissão de verificação *in loco*, falta de documentos e informações, falhas na comunicação e até mesmo a não preparação da estrutura necessária para instalação dos avaliadores do Ministério da Educação.

5 APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO PROCESSO DE VERIFICAÇÃO *IN LOCO* DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Uma vez estudadas as práticas do gerenciamento de projetos, coube à direção da instituição de ensino implantar estas práticas para tratar o processo de verificação *in loco* segundo a ótica da gestão de projetos. Para isso, foram criadas tarefas específicas para cada etapa, criando assim uma sistemática de gestão que vai desde o comunicado de recebimento de uma comissão do MEC/INEP até a saída do relatório de avaliação do curso.

Mais do que organizar documentos, o maior desafio enfrentado pela instituição era identificar quais atividades deveriam ser realizadas para que o processo de verificação *in loco* ocorresse de forma satisfatória. Muitas tarefas não eram inerentes à coordenação do curso, o que por vezes, ocasionava a não execução de uma ação que posteriormente prejudicava a avaliação do curso. Diante desta situação, a equipe de assessoria acadêmica resolveu estruturar este processo de verificação *in loco* sob a ótica de gestão de projetos, criando assim diversas etapas e procedimentos, descritos a seguir.

5.1 Planejamento do escopo e elaboração das atividades

A primeira etapa consistiu em identificar as atividades mais importantes referentes ao processo de verificação *in loco*. Estas atividades vão desde a comunicação da data da avaliação até o encerramento das atividades da comissão do MEC/INEP, com posterior emissão do relatório da avaliação. Foi criado juntamente o escopo do projeto de verificação *in*

loco, contemplando quais tarefas deveriam ser executadas, os setores envolvidos e objetivos do projeto.

5.2 EAP do processo de verificação *in loco*

Delimitadas as atividades e setores responsáveis, foi criada a estrutura analítica do projeto, uma enumeração hierárquica de todas as etapas a serem desenvolvidas antes, durante e depois da avaliação *in loco* na instituição. A criação da EAP permitiu aos setores identificar mais claramente a importância de suas ações no escopo de toda a verificação *in loco*, compreendendo o impacto de suas atividades em todo o processo.

5.3 Criação do POP

Um dos pontos mais importantes na elaboração deste projeto foi a criação de um POP - Procedimento Operacional Padrão, descrevendo as ações que cada setor deveria realizar para que a instituição lograsse êxito durante a verificação *in loco* do Ministério da Educação.

O POP permite a cada setor planejar suas ações e executá-las dentro de tempo hábil, evitando contratemplos e o não atendimento de algum indicador de qualidade do MEC. Todas as ações foram discutidas com cada setor responsável. Ao fim das discussões, o POP consolidado foi apresentado e encaminhado aos responsáveis de cada setor, criando assim um comprometimento de todas as partes pelo sucesso do projeto.

O Quadro 1 a seguir apresenta um recorte do POP implementado pela IES:

Quadro 1: Recorte do POP implantado na IES estudada

Setor / Função	Atividades e responsabilidades
TI	Disponibilizar hardware (2 computadores e 1 impressora). Adequar recursos de acordo com as demandas da comissão. Permanecer à disposição da Comissão durante todo o período de avaliação.
Marketing / Comunicação	Disponibilizar materiais (<i>Clipping's</i>) do Curso em avaliação. Atualizar site, blogs e redes sociais (pesquisar demais setores da IES, ex.: RS, IC, Extensão, Estágio).
Administração /	Organizar a sala onde a Comissão estará acomodada.

Infraestrutura	<p>Gerenciar a logística de traslado da Comissão.</p> <p>Garantir o livre acesso da Comissão aos locais a serem vistoriados, de acordo com agenda.</p> <p>Encaminhar à Coordenação a simulação da avaliação do acervo, de acordo com os Instrumentos oficiais do MEC/INEP.</p> <p>Responsabilizar-se pelo suporte à Comissão MEC/INEP quando da vistoria da biblioteca, garantindo o atendimento dos requisitos estabelecidos no instrumento (física/virtual).</p>
Departamento	<p>Manter a guarda dos documentos docentes, especialmente quanto à titulação, publicações e atuação institucional.</p>
Pessoal	<p>Responsabilizar-se pela seleção e organização da documentação demandada pelos Assistentes / Coordenadores.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

5.4 Cronograma

O processo de avaliação in loco pelo Ministério da Educação dura de dois a três dias na instituição. É crucial que haja todo um preparo da IES antes deste período para que o processo ocorra da forma mais natural possível, evitando riscos e problemas que possam prejudicar a avaliação. Para isso, a equipe de gerenciamento do projeto elaborou um cronograma de ações, com atividades e prazos bem definidos, para que toda a instituição pudesse se organizar em tempo hábil para recebimento da comissão de verificação in loco. Neste cronograma são listadas atividades a serem desenvolvidas desde antes da chegada da comissão até a emissão do relatório final. A figura 1 a seguir ilustra um recorte deste cronograma, em um Diagrama de Gantt, considerando, a título de exemplo, as tarefas de um processo de verificação in loco que ocorreria nos dias 15 e 16 de setembro de 2014.

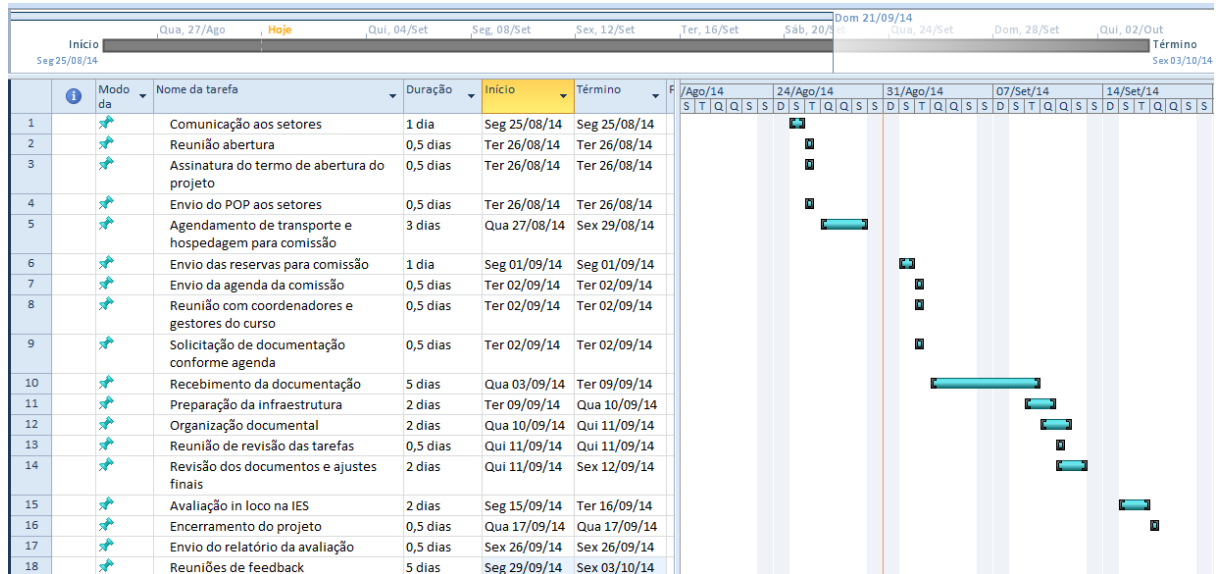


Figura 1: Exemplo de cronograma de ações macro para verificação *in loco*

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

5.5 Comunicações

O plano de comunicações tem função de definir claramente aos envolvidos de que forma as informações serão transmitidas. Na instituição estudada, o plano de comunicações prevê que estas sempre aconteçam por comunicados emitidos ao responsável de cada setor, geralmente utilizando o e-mail. Também são realizadas reuniões com o coordenador e gestor do curso avaliado, para que sejam apresentadas ações que devem ser tomadas e ainda estratégias a serem seguidas. Toda comunicação é registrada para compor a documentação do projeto. A cada nova interação e abertura de nova etapa do cronograma, os setores envolvidos são novamente comunicados, criando assim uma sistemática de comunicação permanente. Na outra direção, caso o setor encontre alguma dificuldade para executar suas ações ou tenha alguma recomendação, um comunicado formal é enviado para a gerência do projeto, para que ações de correção sejam tomadas.

5.6 Termo de abertura

Assim que a gerência do projeto é notificada sobre abertura do processo de verificação *in loco*, um e-mail é encaminhado aos responsáveis de cada setor, informando o curso ora avaliado, data da avaliação, nome dos membros da comissão e outras informações que se

judgarem necessárias. Também é enviado neste momento, o POP de ações de cada setor. Toda esta comunicação é documentada e assinada, criando assim o termo de abertura do projeto.

5.7 Execução, acompanhamento e controle

Estando a comissão de verificação in loco do MEC/INEP na instituição, a gerência do projeto permanece, juntamente com o coordenador e gestor do curso, à disposição da comissão para suporte, saneamento de dúvidas e acompanhamento do processo.

Qualquer solicitação vinda da comissão deve ser atendida o mais breve possível. Para isso, todos os setores envolvidos permanecem à disposição da comissão durante todo o período da avaliação. Esta sistemática permite que qualquer problema identificado, como falta ou complementação de algum documento, solicitação de algum recurso, infraestrutura ou qualquer outra demanda solicitada pela comissão possa ser atendida no menor tempo possível. Esta ação foi tomada, pois não foram poucas as vezes em que o setor responsável pela informação ou recurso solicitado não encontrava-se à disposição, causando assim enormes prejuízos ao curso. Nesta sistemática de acompanhamento e controle, além de prever possíveis desvios, os responsáveis pelo setor estão sempre disponíveis para atender a qualquer solicitação demandada pela comissão ou pela gerência do projeto.

5.8 Encerramento e *feedback* do projeto

Findo o processo de verificação in loco na instituição, cada setor toma as devidas ações internas para que o projeto seja encerrado, ações estas detalhadas no POP. Além de ações internas, há uma comunicação formal da equipe de gerenciamento do projeto a todos os setores, comunicando o encerramento do processo de verificação in loco e encerramento das ações locais do projeto. Embora seja considerado como encerramento formal do projeto, esta etapa não marca a cessão das atividades. Após 5 a 10 dias do encerramento da avaliação in loco na IES, o Ministério da Educação emite o relatório de avaliação do curso, onde constam os conceitos obtidos em cada quesito e as considerações apontadas pela comissão. De posse deste relatório, a equipe de gerenciamento do projeto, juntamente com a coordenação e gestão responsável pelo curso, analisa todos os conceitos obtidos e suas justificativas. Essa análise permite identificar quais foram os pontos de sucesso e falhas da avaliação. Após análise, o relatório é encaminhado a cada setor, solicitando a este que faça pontuação de falhas e

proposição de ações de melhoria e correções, para que numa próxima verificação estes erros não tornem a acontecer.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de um curso ou instituição de ensino superior sempre é um processo delicado. Caso haja falta de organização e despreparo da IES, certamente este processo estará fadado ao fracasso.

Este trabalho relatou como a gestão de projetos auxiliou uma instituição de ensino a preparar-se melhor para o processo de avaliação in loco do Ministério da Educação, buscando formas e processos para evitar incertezas e problemas que ocorriam rotineiramente na instituição, como falta de documentos, informações em sites e blogs desatualizadas, infraestrutura inadequada e tantos outros problemas que prejudicavam a avaliação do curso ou da instituição.

O sucesso deste projeto não seria possível sem a dedicação e comprometimento de todos os setores envolvidos e sem o apoio da direção da instituição. Transformar atividades isoladas em um projeto sistematizado é um desafio necessário para quem busca o sucesso organizacional. E atender aos requisitos de qualidade do Ministério da Educação está no cerne de qualquer instituição de ensino.

Com a adoção da metodologia de gerenciamento de projetos, aplicando-a ao processo de verificação in loco, foi possível à IES identificar falhas de processos, analisar, medir e prevenir riscos, organizar tarefas e criar um ambiente de comprometimento onde todos estão envolvidos numa única causa, que é o sucesso no processo avaliativo, com conseqüente reconhecimento do curso ou credenciamento da IES.

A gestão da avaliação numa perspectiva de gestão de projetos tem sido adotada pela instituição desde o fim do ano de 2013. É visível o resultado após adoção desta metodologia, dada a diminuição de problemas e melhoria dos conceitos obtidos nas avaliações. Entretanto, este é um processo de melhoria constante, não cabendo aqui o encerramento destas discussões. Todo este processo tem sido revisto pela direção da instituição, buscando identificar ações que possam ser melhor executadas. O uso de mais ferramentas do gerenciamento de projetos neste contexto e adoção de mais métricas de qualidade são sugestões de estudos futuros, não só para este trabalho, mas também para instituições de ensino que desejam obter êxito em processos avaliativos. O certo é que o uso desta metodologia permite a qualquer instituição de ensino buscar melhores resultados num

processo tão importante para suas atividades, mudando o popular conceito de “punição” para uma perspectiva de reconhecimento da qualidade oferecida em seus cursos.

ORGANIZATIONAL STRATEGY AND THE PROJECT MANAGEMENT FOR THE EVALUATION PROCESS IN LOCO ON A UNIVERSITY

ABSTRACT

This paper describes the management of projects applied to the assessment of a higher education institution by the Department of Education (MEC). This approach is justified by the need of educational institutions in improving their documentary and procedural organization for the auditing processes conducted by MEC’s committees. The aim of this paper is therefore to report how the best practices of project management can assist the institution to be prepared to receive commissions’ team from the Department of Education for in loco verification. This paper also provides a literature review about the evaluation process of higher education institutions and project management. The context of the educational institution and the studied process of implementation of project management are presented, as well. At the end of this work, the benefits obtained by the higher education institution in adopting the practices brought in here to organize and prepare for an evaluation process both for the institution as a whole and for its courses are evidenced. Finally, by this paper, it is expected to provide substrate for future researches and studies regarding the project management application for all of the internal and external evaluation process of an educational institution.

Keywords: Project Management. Inspection. Higher education.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **Lei 10.861, de 14 de Abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria 40, de 12 de Dezembro de 2007**. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de

educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Brasília: Ministério da Educação, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOENING, Nels; SNEDAKER, Susan. **Como ter Sucesso em Gestão de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

INSTITUTO Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Brasil teve mais de 7 milhões de matrículas no ano passado**. Censo da Educação Superior. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 17 dez. 2013. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/todas-noticias?p_p_auth=Qfxsy1It&p_p_id=56_INSTANCE_d9Q0&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&_56_INSTANCE_d9Q0_groupId=10157&p_r_p_564233524_articleId=115954&p_r_p_564233524_id=137831>. Acesso em 02 ago. 2014.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. PMI, 2013.

STAIR, Ralph M; REYNOLDS, George W. Princípios de Sistemas de Informação - Tradução da 9ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

