



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

Organização para o processo de Avaliação In Loco em Instituição de Ensino Superior utilizando o Gerenciamento de Projetos

SIDNEY VERGINIO DA SILVA

Centro Universitário do Sul de Minas
sid.si@hotmail.com

FABRICIO PELLOSO PIURCOSKY

Wirtschaftsuniversität Wien de Viena
fabricio@unis.edu.br



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ORGANIZAÇÃO PARA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO *IN LOCO* EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR UTILIZANDO O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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 superior.

ABSTRACT

This paper describes the project management applied to the assessment of the Department of Education (MEC) in an institution of higher education process. This approach is justified by the need of educational institutions in improving the documentary and procedural organization for the evaluation processes conducted by committees of MEC. The aim of this paper is therefore to report as best practices of project management can help the institution to arrange to receive commissions verification of the Department of Education. Therefore, this report provides a literature review on the evaluation process of higher education and project management. The context of the educational institution and studied the process of implementation of project management is also presented. At the end of work, the benefits obtained by the institution to adopt these practices to organize and prepare for an evaluation process, both for the institution as a whole and for its courses are presented. Thus, it is expected to provide substrate for future research and application studies of project management for all internal and external evaluation process of an educational institution.

Keywords: Project Management. Inspection. Higher education.



1 INTRODUÇÃO

Para ofertar um curso superior, 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.

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 especialistas do MEC. Em ambos 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*.

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 da educação 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).

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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 (Brasil, 2004).

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. Estas avaliações são realizadas por comissões compostas por docentes cadastrados junto ao INEP, que averigam o atendimento dos cursos quanto a diversos requisitos de qualidade.

A verificação *in loco* é um momento de suma importância na instituição, uma vez que estão sendo avaliados itens fundamentais para seu funcionamento. Neste período, é indispensável que toda documentação e estrutura estejam disponíveis para a comissão. 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. 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

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). 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.

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, critérios para aceitação, restrições, premissas, riscos, 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.

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. 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

conduzido de forma iterativa, 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, onde 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) classifica 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 de 2014, quando foram aplicadas as práticas de gerenciamento de projetos para organização do processo de avaliação externa.

5 APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO *IN LOCO* DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Para organizar as ações sob a ótica da gestão de projetos, a equipe de assessoria acadêmica da instituição enumerou diversas tarefas e etapas, 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.

Muitas tarefas que deveriam ser executadas não eram de responsabilidade da coordenação do curso, o que por vezes ocasionava a não execução de uma ação que posteriormente prejudicava o curso. Diante desta situação, a equipe de assessora acadêmica resolveu estruturar este processo de avaliação *in loco* sob a ótica de gestão de projetos, criando assim diversas etapas e procedimentos, descritos a partir de agora.

5.1 Planejamento do escopo e elaboração das atividades

A primeira etapa realizada foi a identificação de todas as atividades referentes ao processo de verificação *in loco*. Estas atividades iniciam com a comunicação da data da verificação e perpassam até o encerramento das atividades da comissão do MEC/INEP, com posterior emissão do relatório do curso. Foi criado juntamente o escopo do projeto de verificação *in loco*, contemplando quais tarefas deveriam ser executadas, os setores envolvidos, riscos do projeto e objetivos a serem atingidos.

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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

e depois da verificação *in loco* na instituição. A criação da EAP permitiu aos setores identificar mais claramente a importância de sua etapa no escopo de toda a visita *in loco*, compreendendo que outros setores dependiam da execução de suas atividades para dar seguimento aos preparativos para o recebimento das comissões.

5.3 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.

5.4 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. 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
Tecnologia da Informação	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 / Infraestrutura	Organizar a sala onde a Comissão estará acomodada. Gerenciar a logística de traslado da Comissão. Garantir o livre acesso da Comissão aos locais a serem vistoriados, de acordo com agenda. Encaminhar à Coordenação a simulação da avaliação do acervo, de acordo com os Instrumentos oficiais do MEC/INEP.
Departamento Pessoal	Manter a guarda dos documentos docentes, especialmente quanto à titulação, publicações e atuação institucional. Responsabilizar-se pela seleção e organização da documentação demandada pelos Assistentes / Coordenadores.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

5.5 Cronograma

É crucial que haja todo um preparo da IES antes do período da avaliação *in loco* 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

puдesse se organizar em tempo habil para recebimento da comissao de verificaao *in loco*. Neste cronograma so listadas atividades a serem desenvolvidas desde antes da chegada da comissao ate a emissao do relatorio final. A figura 1 a seguir ilustra um recorte deste cronograma, em um Diagrama de *Gantt*, considerando, a tıtulo de exemplo, as tarefas de um processo de verificaao *in loco* que ocorreria nos dias 15 e 16 de setembro de 2014.

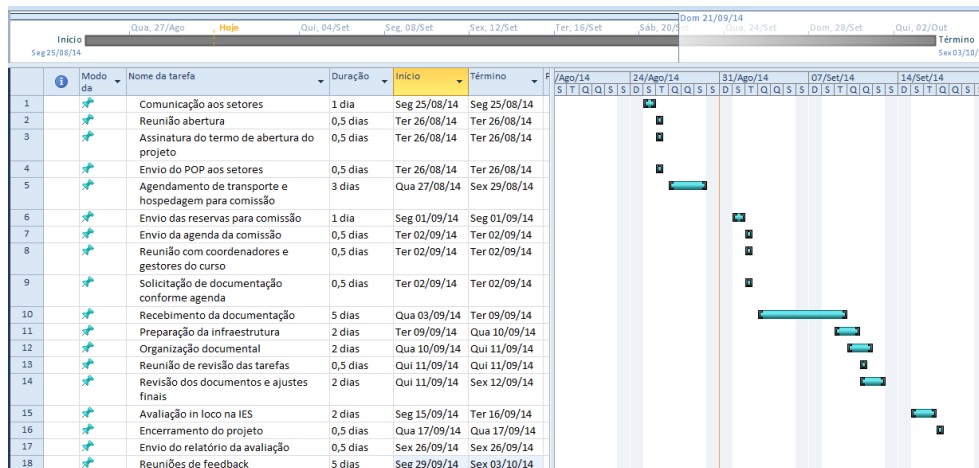


Figura 1: Exemplo de cronograma de aoes macro para verificaao *in loco*
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

5.6 Comunicaoes

O plano de comunicaoes tem funao de definir claramente aos envolvidos de que forma as informaoes serao transmitidas. Na instituiao estudada, o plano de comunicaoes preve que estas sempre aconteam por comunicados emitidos ao responsavel de cada setor, geralmente utilizando o *e-mail*. Toda comunicaao e registrada para compor a documentaao do projeto. A cada nova interaao e abertura de nova etapa do cronograma, os setores envolvidos so novamente comunicados, criando assim uma sistematica de comunicaao permanente. Na outra direao, caso o setor encontre alguma dificuldade para executar suas aoes ou tenha alguma recomendaao, um comunicado formal e enviado para a gerencia do projeto, para que aoes de correao sejam tomadas.

5.7 Termo de abertura

Assim que a gerencia do projeto e notificada sobre abertura do processo de verificaao *in loco*, um *e-mail* e encaminhado aos responsaveis de cada setor, informando o curso ora avaliado, data da avaliaao, nome dos membros da comissao e outras informaoes que se julgarem necessarias. Tambem e enviado neste momento o POP de aoes de cada setor. Toda esta comunicaao e documentada e assinada, criando assim o termo de abertura do projeto.

5.8 Execuao, acompanhamento e controle

Estando a comissao de verificaao *in loco* do MEC/INEP na instituiao, a gerencia do projeto permanece, juntamente com o coordenador e gestor do curso, a disposiao da comissao para suporte, saneamento de duvidas e acompanhamento do processo.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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.

5.9 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 cessação 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 para identificação de falhas e proposição de ações de melhoria e correções, para que numa próxima verificação estes erros não aconteçam.

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. 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.

Embora os resultados sejam satisfatórios, 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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.

REFERÊNCIAS

BRASIL (2004). 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.

BRASIL (2007). 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.

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

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

INSTITUTO Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2013) **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/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/brasil-teve-mais-de-7-milhoes-de-matriculas-no-ano-passado>. Acesso em 02 ago. 2014.

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

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

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

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

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

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