



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE
EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE CURSOS DE
GRADUAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Rafael Paris da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2015

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA NA
GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO**

Rafael Paris da Silva

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Área de Concentração Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil

2015

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Silva, Rafael Paris da
A contribuição dos critérios de excelência na gestão de cursos de graduação: um estudo de caso. / Rafael Paris da Silva.-2015.
177 p.; 30cm

Orientador: Alberto Souza Schmidt
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2015

1. Gestão de cursos 2. Gestão acadêmica 3. Gestão do ensino superior I. Schmidt, Alberto Souza II. Título.

© 2015

Todos os direitos autorais reservados a Rafael Paris da Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Bento Manoel, 833, Apto 301. Centro, Alegrete, RS. CEP: 97543-070

Fone(+55) 55 34223261; E-mail: rafaelparis.unipampa@gmail.com

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO
DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por
Rafael Paris da Silva

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Alberto Souza Schmidt, Prof. Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Profa. Dra. (UFSM)

Raul Ceretta Nunes, Prof. Dr. (UFSM)

Santa Maria, 08 de abril de 2015.

AGRADECIMENTOS

A gratidão é a virtude que deriva do sentimento que temos em reconhecer as pessoas, que como verdadeiras obreiras, nos construíram dia após dia, permitindo evoluirmos ao ponto de chegarmos ao presente, do que somos, onde estamos e o que temos. Embora denote um sentimento ligado ao passado, pois somos gratos àqueles que, ao seu modo nos auxiliaram até o momento, também nos permite refletir sobre os momentos, presente e futuro.

O presente nos concede a oportunidade de contemplarmos o que somos (e porque não o que temos?). Isso acalenta o coração aflito, fazendo-nos perceber que não estamos tão aquém do quanto pensamos estar.

Igualmente, liga-nos ao futuro, encorajando o coração fatigado, sobre tudo ao que existe e ainda temos por fazer, como uma necessidade de evolução perpétua, melhorando cada vez mais este ser imperfeito que somos.

E, inegavelmente, nos revela o quanto somos dependentes do outro e onde a nossa gratidão, deve estar proporcional a todos aqueles que nos ajudam e permitem sermos o que somos. Certamente não existe aqui, nem em qualquer outro lugar, espaço suficiente para citar a todos, ou tão pouco, para demonstrar toda minha gratidão. Enfim, desejo que, enquanto viver, este lugar e espaço nunca tenham limites.

Assim, esta peça de arquitetura, arduamente lapidada e desveladamente polida, só foi possível, graças:

Aos meus pais, que me deram a vida, permitiram ser seu filho e mostraram o caminho;

À Gabriela, minha esposa, por compreender a importância deste projeto. Sabes que tens toda minha estima e meu afeto;

À Mariana, por todos “*ti amo papai*”, antes das viagens, ao telefone ou quando estudava. Uma energia pura, que me faz seguir sempre em frente;

Ao meu orientador, professor Alberto Souza Schmidt, pelo entusiasmo, incentivo e autonomia, permitindo executar este trabalho com segurança. Um ser humano fantástico e que admiro muito;

À Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), instituição a qual pertenço, em especial ao Campus Alegrete e respectivo conselho, pela confiança depositada e que possibilitou minha qualificação profissional, além do pleno acesso aos dados e informações, que possibilitaram construir este estudo;

À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), referência da educação superior pública do país, onde não pude ser um de seus alunos na graduação, mas sempre soube que um dia, faria parte da sua vida, e ela, da minha formação;

Aos professores da Coordenação e Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de Ciência da Computação, pelas importantes contribuições;

Aos professores e professoras do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), verdadeira plêiade de sábios, pelos conhecimentos adquiridos, presentes em cada parágrafo deste trabalho;

Aos professores da banca de qualificação de Projeto e defesa de Dissertação, professores Alberto Souza Schmidt, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga e Raul Ceretta Nunes, pelas sugestões que apararam arestas e lapidaram o projeto e a dissertação final, que resultou neste trabalho;

Aos colegas do curso de Mestrado em Gestão de Organizações Públicas, turma 2013, pela alegria, convívio e amizade;

Aos colegas da Coordenação Administrativa, em especial coordenador Fernando Munhoz da Silveira, pelo apoio e confiança durante esta etapa.

E, acima de tudo e todos, ao Grande Arquiteto do Universo, que é Deus, pois Ele é um só e subsiste por si mesmo, e a Ele, devo a minha existência.

“O sábio ouvirá e crescerá em conhecimento,
e o entendido adquirirá sábios conselhos”.

Provérbios 1:5

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

A CONTRIBUIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

AUTOR: RAFAEL PARIS DA SILVA

ORIENTADOR: PROF. DR. ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Santa Maria, 08 de Abril de 2015.

Ao longo das últimas décadas, a educação brasileira vem ganhando destaque e reconhecimento, como atividade estratégica para o desenvolvimento permanente e sustentável do país. Por sua vez, a Educação Superior destaca-se nesse cenário, especialmente a atividade de ensino, encarregada pela formação dos profissionais responsáveis por concretizar essa expectativa. Nesse contexto, as instituições de ensino superior possuem características organizacionais únicas, e o docente é responsável pela gestão do ensino, e conseqüentemente sua qualidade. Atualmente, o ensino superior brasileiro é avaliado por um sistema que abrange muitos aspectos desta atividade, ao passo que relativo ao curso, prescreve condições mínimas para o seu funcionamento. Mas, qualidade é uma consequência do modo como se gerencia, e sabe-se que existem modelos de gestão reconhecidos no âmbito empresarial, passíveis de aplicação no meio acadêmico. Assim, este estudo verificou como a autoavaliação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com base nos critérios Compromisso com Excelência, contribui para a melhoria da gestão de um curso de graduação. Para isso, buscou-se fundamentação teórica para compreender melhor o ambiente acadêmico, entender como a tomada de decisão acontece, qual o papel do docente como gestor acadêmico e quanto é importante e tem sido aprimorada a gestão nessas instituições. O estudo apresenta limitações pela própria natureza do método escolhido, o estudo de caso único, que fornece pouca base para a generalização científica. Porém, o resultado principal da pesquisa foi alcançado e indicou que o instrumento de autoavaliação da FNQ, contribui efetivamente com a gestão de cursos de graduação e pode formar um interessante sistema de gestão de cursos, caso seja associado ao instrumento de avaliação de cursos do SINAES. Além disso, com ele foi possível identificar e descrever aspectos relevantes do curso e caracterizá-lo como uma organização de ensino. Também, o questionário de autoavaliação, gerou um diagnóstico da gestão, identificando práticas gerenciais e oportunidades para a adoção e o desenvolvimento de novas práticas. Por fim, foi possível conceber um Plano de Melhoria da Gestão do Curso.

Palavras-chave: Gestão de cursos. Gestão acadêmica. Gestão do ensino superior.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Master's Program in Administration
Federal University of the Santa Maria

THE CONTRIBUTION OF THE CRITERIA FOR EXCELLENCE IN MANAGEMENT UNDERGRADUATE: A CASE STUDY

AUTHOR: RAFAEL PARIS DA SILVA
ORIENTATOR: PROF. DR. ALBERTO SOUZA SCHMIDT
Santa Maria, 08th Abril de 2015.

Over the past decades, the Brazilian education has been gaining attention and recognition as a strategic activity for permanent and sustainable development of the country. In turn, higher education stands out in this scenario, especially the teaching activity, responsible for the training of professionals responsible for achieving this expectation. In this context, higher education institutions have unique organizational characteristics, and the teacher is responsible for the management of teaching and consequently their quality. Currently, the Brazilian higher education is evaluated by a system that covers many aspects of this activity, while on the course, prescribe minimum conditions for its operation. But at quality is a consequence of the way to manage, and it is known that there are recognized management models in the business context, could be applied in academia. This study verified as self-assessment of the National Quality Foundation (FNQ), based on the criteria Commitment to Excellence, contributes to improving the management of an undergraduate degree. For that, we sought theoretical basis to better understand the academic environment, understand how decision making happens, what is the role of the teacher as an academic manager and how important it is and has been enhanced to manage these institutions. The study is limited by the very nature of the method chosen, the single case study, which provides little basis for scientific generalization. However, the main result of the study was achieved and indicated that the self-assessment tool for FNQ, effectively contributes to the management of undergraduate and could form an interesting course management system, if associated with the assessment tool of SINAES courses . In addition, it was possible to identify and describe relevant aspects of the course and characterize it as a teaching organization. Also, the self-assessment questionnaire, generated a diagnosis of management, identifying management practices and opportunities for adoption and the development of new practices. Finally, it was possible to design an Improvement Plan Course Management.

Keywords: Management undergraduate. Academic management. Management of higher education.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura da CAF.....	43
FIGURA 2 – Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	45
FIGURA 3 – Critérios de Avaliação do MEG.....	49
FIGURA 4 – Modelo Teórico Conceitual do Estudo.....	63
FIGURA 5 – Mapa dos Campi da UNIPAMPA e Curso de Ciência da Computação	92
FIGURA 6 – Organograma do Curso de Ciência da Computação.	98

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – SINAES – Instrumentos de Avaliação.....	40
QUADRO 2 – Exemplos de Normas ISO.	41
QUADRO 3 – Fundamentos da Excelência em Gestão.	48
QUADRO 4 – Critérios de Avaliação.....	49
QUADRO 5 – Relação Critérios, nível, pontuação, modelos e premiações.	50
QUADRO 6 – Plano de coleta de dados para análise documental.....	58
QUADRO 7 – Perfil dos entrevistados.....	60
QUADRO 8 – Guia de caracterização organizacional.	66
QUADRO 9 – Representatividade Institucional.....	67
QUADRO 10 – Relação de Produtos e Processos.....	72
QUADRO 11 – Relação de Laboratórios.	73
QUADRO 12 – Relação de Softwares Disponíveis nos Laboratórios.	76
QUADRO 13 – Relação de Equipamentos destinados às atividades de Pesquisa.	78
QUADRO 14 – Expectativas e Necessidades das Partes Interessadas.....	86
QUADRO 15 – Denominação Específica da Força de Trabalho – Servidores.	87
QUADRO 16 – Denominação Específica da Força de Trabalho – Professores.....	88
QUADRO 17 – Denominação Específica da Força de Trabalho – Terceirizados.	89
QUADRO 18 – Quantitativo de Docentes por grau Formação.	89
QUADRO 19 – Quantitativo de Técnico-administrativos por grau formação.....	89
QUADRO 20 – Quantitativo de Pessoal Terceirizado.....	90
QUADRO 21 – Relação de Fornecedores e Insumos.....	94
QUADRO 22 – Relação de Universidades Federais com cursos iguais ou similares.....	96
QUADRO 23 – Histórico da Busca pela Qualidade de Ensino.....	97
QUADRO 24 – Sugestão de Composição do Grupo de Implantação do Plano.	148
QUADRO 25 – Inventário das ações Propostas.....	155
QUADRO 26 – Requisitos não aplicáveis.	159

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

5H2W	– Que? Por que? Onde? Quando? Quem? Quando? Quanto? (<i>What, Why, Where, When, Who, How e How Much</i>)
ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACS	– Assessoria de Comunicação Social
APF	– Administração Pública Federal
BASis	– Banco Nacional de Avaliadores
CAF	– Estrutura Comum de Avaliação (<i>Common Assessment Framework</i>)
CCCCG	– Componentes Curriculares Complementares de Graduação
CLA	– Comissão Local de Avaliação
CLE	– Comissão Local de Ensino
CONCUR	– Conselho Curador
CONJUR	– Consultoria Jurídica
CONSU	– Conselho Universitário UFSM
CONSUNI	– Conselho Universitário UNIPAMPA
COORDEG	– Coordenadoria de Desenvolvimento do Ensino de Graduação
COPSPAD	– Comissão Permanente de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares
CPA	– Comissão Própria de Avaliação
CPC	– Conceito Preliminar do Curso
EFQM	– Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (<i>European Foundation for Quality Management</i>)
EIPA	– Instituto Europeu de Administração Pública (<i>European Institute of Public Administration</i>)
ENADE	– Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENEM	– Exame Nacional do Ensino Médio
FNQ	– Fundação Nacional da Qualidade
GESPUBLICA	– Programa Nacional de Gestão e Desburocratização
GQT	– Gestão da Qualidade Total
IES	– Instituições de Ensino Superior
IFES	– Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	– Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISSO	– Organização Internacional de Standardização (<i>International Organization for Standardization</i>)
IWA	– Workshop de Acordos Internacionais (<i>International Workshop Agreement</i>)
LDB	– Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MASP	– Método de Análise e Solução de Problemas
MBC	– Movimento Brasil Competitivo
MEC	– Ministério da Educação
MEG	– Modelo de Excelência em Gestão
MOODLE	– Ambiente de Aprendizagem Dinâmico Modular Orientado a Objeto (<i>Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment</i>)

MPMEs	– Micro, Pequenas e Médias Empresas
NBR	– Norma Brasileira
NDE	– Núcleo Docente Estruturante
NIT	– Núcleo de Inovação Tecnológica
NTIC	– Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação
NuDE	– Núcleo de Desenvolvimento Educacional
NUDEPE	– Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal
OECD	– Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
OSHAS	– Avaliação da Segurança e Saúde no Trabalho (<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i>)
PAIUB	– Programa de Avaliação Institucional
PCCTAE	– Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDCA	– Planejar – Executar – Verificar – Agir (<i>Plan – Do – Check – Act</i>)
PDCL	– Planejar – Executar – Verificar – Aprender (<i>Plan – Do – Check - Learn</i>)
PGQP	– Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PIB	– Produto Interno Bruto
PNE	– Plano Nacional da Educação
PNRS	– Política Nacional de Resíduos Sólidos
PPCI	– Plano de Prevenção contra Incêndios
PROGRAD	– Pró-Reitoria de Graduação
REUNI	– Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SENAC-RS	– O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio Grande do Sul
SENAI-RS	– Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado do Rio Grande do Sul
SESu	– Secretaria de Educação Superior
SGA	– Sistema de Gestão Ambiental
SIC	– Serviço de Informações ao Cidadão
SIE	– Sistema Integrado de Ensino
SINAES	– Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPPEE	– Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão
TCC	– Trabalho de Conclusão de Curso
TQM	– Gerenciamento da Qualidade Total (<i>Total Quality Management</i>)
UFBA	– Universidade Federal da Bahia
UFPA	– Universidade do Pará
UFPeI	– Universidade Federal de Pelotas
UFSC	– Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	– Universidade Federal de Santa Maria
UNIPAMPA	– Universidade Federal do Pampa
UNISINOS	– Universidade do Vale do Rio dos Sinos

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	171
---	-----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	Questão de estudo	26
1.2	Objetivos	27
1.3	Justificativa	28
1.4	Estrutura do trabalho	29
2	O UNIVERSO CHAMADO UNIVERSIDADE	31
2.1	A organização singular	31
2.2	Processo decisório e a tomada de decisão	32
2.3	Docente e a gestão de cursos	33
2.4	Gestão em instituições de educação superior	35
3	AVALIAÇÃO COMO PRÁTICA DE GESTÃO	37
3.1	Avaliação oficial do ensino superior brasileiro	38
3.2	Normas certificadoras	41
3.3	Instrumentos de avaliação da gestão e qualidade	42
4	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO	47
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
5.1	Tipo de pesquisa	53
5.2	Unidade de análise	54
5.3	Coleta de dados	56
5.3.1	Análise de documentos	57
5.3.2	Entrevistas.....	59
5.3.2.1	Roteiro de entrevista	59
5.3.2.2	Critérios para escolha dos entrevistados	60
5.3.2.3	Processo de entrevista	60
5.4	Análise de dados	61
5.5	Modelo teórico conceitual do estudo	63
6	RESULTADOS	65
6.1	Caracterização da organização	65
6.1.1	Descrição da organização – Curso de Ciência da Computação	66
6.1.1.1	Instituição, propósitos e porte da organização	66
6.1.1.2	Produtos e processos	68
6.1.1.3	Equipamentos, instalações e tecnologias	73
6.1.1.3.1	Infraestrutura educacional.....	73
6.1.1.3.2	Infraestrutura de apoio à educação.....	79
6.1.1.4	Membros mantenedores ou instituidores	81
6.1.1.4.1	Composição da Administração.....	81
6.1.1.4.2	Principais necessidades e expectativas	85
6.1.1.5	Força de trabalho.....	86
6.1.1.5.1	Denominação genérica da força de trabalho	86
6.1.1.5.2	Denominação específica da força de trabalho.....	87
6.1.1.5.3	Composição da força de trabalho.....	89
6.1.1.6	Clientela e região de abrangência	90
6.1.1.6.1	Clientes-alvo e produtos.....	90
6.1.1.6.2	Delimitação territorial	92

6.1.1.6.3	Perfil da clientela.....	93
6.1.1.7	Fornecedores e insumos	94
6.1.1.8	Sociedade.....	94
6.1.2	Coexistência e ambiente concorrente	95
6.1.2.1	Ambiente concorrente	95
6.1.3	Aspectos relevantes	97
6.1.4	Histórico da busca da excelência.....	97
6.1.5	Organograma	98
6.1.6	Considerações sobre os achados.....	99
6.2	Autoavaliação da gestão	100
6.3	Proposta de plano de melhoria da gestão	145
6.3.1	Apresentação	146
6.3.2	Objetivo	147
6.3.3	Estratégia geral	147
6.3.3.1	Expor o estudo à comissão	147
6.3.3.2	Definir grupo de implantação e respectivas responsabilidades	148
6.3.3.3	Capacitação do grupo de implantação	148
6.3.3.4	Inventário das ações propostas	149
6.3.4	Considerações sobre o plano de melhoria	155
7	CONCLUSÕES	157
	REFERÊNCIAS	161
	APÊNDICE	169

1 INTRODUÇÃO

Incentivar a educação e a formação de mão de obra são as soluções para crescimento econômico da América Latina (OECD, 2014). Esta é a conclusão do relatório Percepções Econômicas para a América Latina 2015 da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). Isto demonstra quanto estratégica é a educação para o desenvolvimento das nações.

Por sua vez, no Brasil, esta tendência é evidenciada nos resultados de outro relatório da mesma organização (OECD, 2013), que apontam aumento dos investimentos no setor de 3,5% para 5,6% do produto interno bruto (PIB), no período entre os anos de 2000 e 2010. Este desempenho iguala nosso país a Áustria, aproximando-o aos índices de França (5,8%) e Grã-Bretanha (5,9%). Porém, estamos aquém dos líderes deste ranking, como Dinamarca (7,6%) e Noruega (7,5%), inclusive, abaixo dos nossos vizinhos Argentinos, com seus 5,8% do PIB.

Essa melhoria do desempenho brasileiro, especificamente no ensino superior, se deve ao Decreto Presidencial 6.096 (BRASIL, 2007), que instituiu o Programa de apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Em linhas gerais, este ato tinha como diretrizes a ampliação do acesso e a permanência na educação superior pública brasileira, com a gradual elevação da taxa de concluintes e o consequente aumento da relação de alunos por professor nos cursos de graduação.

Outra referência é o Plano Nacional da Educação (PNE) decênio 2011-2020 (BRASIL, 2010a), que traz metas ousadas para o ensino superior, com estratégias focadas na melhoria da qualidade do acesso, qualidade dos cursos, quadro docente, desempenho dos alunos, pesquisa, autoavaliação e avaliação das instituições de ensino, todas vinculadas ao comprometimento de 7% do Produto Interno Bruto (PIB) em educação. Nesse sentido, com a finalidade de avaliar a qualidade da Educação Superior e garantir o alcance destas metas, existe desde 2004 a lei nº 10.861, que versa sobre o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O SINAES tem como objetivo principal em seu Art. 1º, assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes.

Em suma, este sistema examina aspectos em torno do ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente, instalações e outros, por meio de instrumentos complementares que possibilitam obter um

diagnóstico da qualidade dos cursos e das instituições de educação superior no país, de forma prescritiva (INEP, 2014a).

Acresce que, as Instituições de Ensino Superior (IES), além de atenderem aos critérios mínimos de qualidade examinados por este sistema, respondem pela expectativa social existente, além de serem caracterizadas como organizações únicas, políticas, de decisão colegiada, senso democrático e formadas por profissionais que prezam pela autonomia nas suas atividades, além de possuírem elevado grau de qualificação. Estas condições os distinguem e os habilitam a exercerem um poder informal, bastante influente em todo processo decisório destas instituições.

Ademais, estes profissionais, na sua maioria, exercem funções de gestão. Isto exige a apropriação de competências gerenciais e conhecimentos administrativos, que fora casos específicos, não acompanham suas formações e tão pouco faz parte de ações de desenvolvimento nas IES. Assim, muitos docentes aprendem pelo método da tentativa e erro e acabam por se afastar das atividades acadêmicas, para acelerar este aprendizado.

Para atender estas necessidades gerenciais, cabe ao gestor compreender o cenário e seus atores, a fim de adotar e até mesmo desenvolver, um modelo de gestão. Alguns instrumentos baseados em conceitos de gestão da qualidade total, excelência em gestão e normas certificadoras, oferecem métodos e práticas reconhecidos no meio empresarial. A medida em que o tema gestão ganha força no universo educacional, iniciativas são empreendidas para entender e adaptar estes modelos à realidade dessas organizações.

Alguns exemplos de adoção de modelos e normas certificadoras são observados em organizações de ensino superior. A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) por exemplo, adota um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) certificado pela Norma NBR ISO 14001:2004 (UNISINOS, 2014). Já, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado do Rio Grande do Sul (SENAC-RS), além de adotar os critérios de excelência em todas suas faculdades, escolas e centros do Estado do Rio Grande do Sul, há mais de uma década possui certificação corporativa de NBR ISO 9001:2008, para os seus processos organizacionais, incluindo os relativos a atividade educacional (SENAC-RS, 2013). Semelhantemente, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado do Rio Grande do Sul (SENAI-RS) adota há quatorze anos os critérios de excelência pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), assim como possui certificação NBR ISO 9001:2008 e outras certificações em escolas especializadas, como NBR ISO 14001:2004 e pela Série de Avaliação da Segurança e Saúde no Trabalho (*Occupational Health and Safety Assessment Services*) OSHAS 18001:2007 (SENAI-RS, 2009). Em suma, é evidente a crescente adoção

de tais instrumentos por instituições de ensino, na busca da melhoria contínua da qualidade dos seus produtos, serviços e processos. No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), alguns exemplos também são identificados. Adesão aos programas estaduais de qualidade e produtividade, publicação de editais com premiações voltadas ao reconhecimento das práticas em Gestão Universitária, a exemplo da Universidade Federal da Bahia (UFBA, 2012) e do Pará (UFPA, 2012). Estes concursos procuram reconhecer as boas práticas em gestão universitária no âmbito das suas unidades de ensino, órgãos e sistemas estruturantes, valorizando servidores que tenham nas suas atividades o foco nos resultados. Embora haja o reconhecimento das práticas de gestão universitária, as mesmas não se dão sob a adoção de um modelo de gestão.

Além disso, por mais que existam iniciativas, é no curso de graduação que acontece grande parte dos processos avaliativos. Os motivos para este foco podem ser melhor compreendidos nas palavras de Pôrto (2013), que associa a imagem da universidade aos cursos por ela oferecidos. Eles não representam apenas o acesso ao ensino superior, mas a realização de sonhos pessoais, familiares, profissionais e da sociedade em geral. Portanto, o gerenciamento deste núcleo organizacional, por seu coordenador e colegiado, é fundamental para o seu sucesso, intervindo diretamente na qualidade do ensino, na consolidação de políticas governamentais e a na concretização das expectativas sociais.

Nesse sentido, o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) se apresenta como uma alternativa metodológica compatível com o meio educacional, tanto pelos exemplos de aplicação aqui mencionados, quanto por tratar de conceitos fundamentais de excelência em gestão, utilizados como referência por organizações brasileiras. Estes fundamentos, segundo a FNQ (2011a), podem ser quantificados em avaliações que possuem requisitos, divididos em critérios que evidenciam as práticas de gestão desenvolvidas, e por sua vez, podem ser atendidos a partir de soluções elementares, sem caráter prescritivo e adotados por qualquer organização, independente do seu porte, ramo ou finalidade. Logo, vê-se que este modelo atende uma importante condição para ser acolhido neste meio tão democrático e autônomo como o acadêmico. A partir destas reflexões é que surgiu a problemática deste estudo, que consiste em analisar como um modelo de autoavaliação da gestão, baseado em critérios reconhecidos e aplicados em organizações do meio empresarial, pode contribuir para caracterizar um curso de graduação como uma organização educacional e servir como parâmetro para diagnosticar sua gestão, de modo que seus resultados possibilitem propor um plano de gestão, com práticas gerenciais adequadas para este meio.

Ao longo dos estudos bibliográficos, alguns aspectos mereceram destaque. O primeiro foi a escassa literatura e estudos sobre gestão educacional, e mais especificamente, gestão de cursos de graduação. Outro aspecto importante é a lacuna de um modelo de gestão da educação brasileiro, aos moldes de outros existentes, como por exemplo, o europeu Estrutura Comum de Avaliação ou *Common Assessment Framework* (CAF).

Durante a fase de campo, as etapas de caracterização do curso como uma organização educacional e a entrevista com os gestores, baseada no questionário interpretado de autoavaliação da gestão com critérios de compromisso com a excelência da FNQ, demonstraram que esta metodologia é passível de ser adotada neste meio, desde que seus critérios sejam traduzidos e sua nomenclatura adaptada. Também, o processo de autoavaliação promoveu intensa reflexão no grupo gestor durante a entrevista, mediante o reconhecimento das práticas existentes e oportunidades para melhoria, assim como a possibilidade da adoção ou desenvolvimento de novas práticas de gestão. A partir desta análise, elaborou-se uma proposta de Plano de Práticas Gerenciais.

O curso de Ciência da Computação da UNIPAMPA foi escolhido como unidade para este estudo de caso único, por reunir características que atendem a objetivos científicos, institucionais e de acessibilidade. Em primeiro lugar científico, em relação aos objetivos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), por oferecer aporte de conteúdos, métodos e técnicas que favoreçam a reflexão, tendo em vista a renovação e implementação de novas práticas gerenciais e operacionais do serviço público. Institucionais, na Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), por se tratar de um estudo realizado por um de seus servidores que busca se capacitar, como também, atende a objetivos estratégicos constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Planejamento Estratégico, como “Aperfeiçoar o Ensino de Graduação” e “Desenvolver mecanismos que aperfeiçoem a Gestão”(UNIPAMPA, 2013a). Por fim, de acessibilidade, pelo curso ser sediado no Campus onde o pesquisador desenvolve suas atividades e pela conveniência de acesso aos dados, informações e pessoas necessárias durante a etapa de campo do estudo.

1.1 Questão de estudo

A literatura apresenta a IES como uma organização complexa e por conseguinte, torna sua gestão um verdadeiro desafio aos seus líderes. Consequentemente, eles necessitam dar

respostas a um mundo cada vez mais dinâmico e globalizado. Estes temas passam pela qualidade com que são administradas estas instituições e seus cursos.

Atualmente, a qualidade do ensino superior é avaliada pelo SINAES, sistema que operacionaliza a função de regulação do estado e prescreve requisitos mínimos para autorização e reconhecimento de cursos.

Contudo, Tachizawa e Andrade (1999) sugerem que, além da avaliação por critérios legais, as IES adotem também os critérios de excelência como referenciais, e justificam em razão disso, que estes critérios proporcionam consistência na avaliação global e permitem amplo entendimento dos requisitos para o alcance da excelência do desempenho, com conseqüente melhoria da competitividade, além da troca de métodos e práticas de gestão exitosos entre as organizações.

A partir da compreensão do contexto, considerações apresentadas anteriormente, sua relevância e a ampliação dos limites do conhecimento sobre o tema, o presente estudo buscou verificar como os critérios de excelência em gestão da FNQ, podem contribuir para a gestão do curso de Ciência da Computação, da UNIPAMPA. Delimitaram o foco de estudo e as atividades de campo, as seguintes questões: *Um curso de graduação possui características que possam defini-lo como uma organização educacional? Um método de autoavaliação de gestão, reconhecido e utilizado no meio empresarial, é passível de aplicação no meio acadêmico? Que resultados são obtidos com a sua aplicação nesse ambiente? Esses resultados permitem aos docentes gestores refletirem sobre suas práticas, com vistas a melhorá-las e também, desenvolver ou adotar novas práticas de gestão? Esse diagnóstico permite elaborar um Plano de melhoria das Práticas Gerenciais do curso?* As respostas para estas questões subsidiaram com evidências que esclareceram a seguinte questão de pesquisa: ***Como a autoavaliação com base nos critérios Compromisso com a Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), pode contribuir para a melhoria da gestão de um curso de graduação?***

1.2 Objetivos

A contextualização do tema forma o arcabouço que instiga o pesquisador refletir acerca dos problemas e questões ainda não tratados, ou que mereçam aprofundamento de estudo. Contudo, somente a dúvida, de per si não basta. É necessário verbalizar propostas, que

ditam as ações e o rumo do processo investigativo, ou seja, a declaração dos objetivos de pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho é verificar se os Critérios de Excelência em Gestão da FNQ, em nível de Compromisso com a Excelência, contribuem para diagnosticar e melhorar a gestão de um curso de graduação.

Para atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar um curso de graduação como organização educacional, destacando suas especificidades;
- b) Aplicar um roteiro com perguntas baseadas no questionário de autoavaliação da gestão da FNQ, com base nos critérios de excelência, em nível de Compromisso com a Excelência e obter um diagnóstico das práticas de gestão existentes;
- c) Propor um plano de melhoria com soluções práticas de gestão, com base no diagnóstico obtido na autoavaliação e que atendam aos requisitos constantes nos critérios da FNQ.

1.3 Justificativa

Gerir um curso de graduação é uma atividade desafiadora, exercida em um contexto complexo onde as decisões são colegiadas e tomadas por profissionais com alto grau de especialização. Apenas estas características demonstram a diferença entre ser gestor neste ambiente e em outras organizações.

Neste sentido, o propósito primordial deste estudo tem por proposta central verificar se os critérios de excelência em gestão da FNQ contribuem para a melhoria das práticas de gestão acadêmicas.

Verifica-se que esse modelo é reconhecido e adotado no meio empresarial, e sua aceitação nas organizações educacionais é crescente. Além disso, estudos como os de (FAGUNDES, 2009; NASCIMENTO, 2013; SANTOR, 2003), demonstram a compatibilidade deste modelo de gestão com o SINAES, na forma de um instrumento complementar de avaliação, no âmbito institucional. Isto, pode representar algo complexo, de difícil implementação e continuidade, ao se considerar a realidade de uma IES.

Com isso, crê-se que a redução da dimensão de aplicação desta metodologia, para o âmbito do curso de graduação, diminui o esforço de implantação e, talvez, garanta sua

continuidade, haja vista a proximidade e o alinhamento de objetivos que esta célula organizacional proporciona aos atores envolvidos nesse processo avaliativo.

Também, justifica-se a escolha por um curso de graduação como unidade caso, pois os resultados desse estudo evidenciaram características de um estudo de caso exemplar, onde Yin (2010, p. 217) configura tal condição como de “interesse público geral e nacionalmente importante”, além de permitir a generalização analítica dos resultados e uma lógica de replicação possível aos demais cursos da UNIPAMPA e das outras IES. Além disso, espera-se que os resultados aqui obtidos contribuam, com subsídios teóricos e práticos, para instrumentalizar a atividade gerencial desempenhada pelos docentes do ensino superior, principalmente no que se refere a gestão dos cursos de graduação e por consequência, a qualidade do ensino superior, além dos futuros estudos relacionados ao assunto.

1.4 Estrutura do trabalho

Este estudo está estruturado em oito capítulos mais apêndice.

No primeiro capítulo são tratados a introdução, a contextualização do tema e os aspectos que delimitaram o desenvolvimento do trabalho na etapa de campo e apresentadas as questões de pesquisa, objetivos e as razões que justificam a importância que o estudo tem na geração de conhecimento sobre gestão em Instituições de Ensino Superior.

Do capítulo 2 ao 4, estão compreendidos temas da revisão de literatura, cujos fundamentos teóricos sustentaram as ações durante a etapa de campo da pesquisa, contribuindo para responder as questões de estudo e o alcance dos objetivos propostos. Neles foram tratados a complexidade das instituições de ensino superior, o processo decisório, o perfil dos profissionais que as constituem, a função gerencial exercida por docentes e a gestão nas IES. Prossegue com a avaliação como prática de gestão, a avaliação pelos SINAES, sua constituição, processo, apresentação de normas certificadoras e instrumentos de avaliação da gestão e qualidade. Por fim, são expostos os critérios de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

O quinto capítulo trata dos procedimentos metodológicos, estratégias de pesquisa, coleta e análise dos dados, assim como o mapa teórico conceitual da pesquisa.

No capítulo seis, são apresentados os resultados do estudo conforme os objetivos estabelecidos através da caracterização da organização, aplicação do questionário de

autoavaliação da gestão do caso e proposta do plano de melhoria da gestão. O sétimo capítulo são feitas as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

O oitavo e último capítulo são relacionadas as referências bibliográficas utilizadas na confecção desta dissertação, seguidas pelo apêndice.

2 O UNIVERSO CHAMADO UNIVERSIDADE

A Universidade traz em si a dimensão de organização que só poderia ser assim chamada. As seções seguintes, tratarão das características deste universo em relação a sua constituição, processo decisório, suas lideranças, como elas são formadas e, por fim, como acontece a gestão desta organização tão singular.

2.1 A organização singular

A universidade é uma organização que difere das organizações empresariais em muitos aspectos. Suas especificidades estão em todas as instâncias organizacionais, gerenciais, operacionais, como nos processos que envolvam sua atividade-meio ou finalística.

Dias Sobrinho, ao tratar sobre a complexidade desse tipo especial de organização disserta:

Aqui, universidade é tratada como uma instituição complexa e completa, que desenvolve com maior ou menor articulação e qualidade as dimensões de ensino, pesquisa e extensão, oferece cursos e produz conhecimentos em todas ou em muitas áreas do conhecimento e se relaciona com os princípios da produção qualificada da sociedade nos diferentes setores das atividades humanas [...] à qual historicamente se atribuem funções de formar plenamente os cidadãos para a vida social, cultural e econômica, mediante produção, desenvolvimento e socialização das ciências, técnicas e artes [...] independentemente da origem dos recursos [...] deve ser considerada uma instituição essencialmente pública [...] é social e política e dissemina conhecimentos [...] tendo como valores e solo real de seu cotidiano as dúvidas, a pluralidade e o trato com a diversidade [...] apresenta muitas respostas e soluções a indagações e problemas correntes [...] um espaço de crítica e liberdade, instaura a crise, desmonta as certezas irrefletidas e investiga os sentidos e valores (SOBRINHO, 2002, p. 43).

Schuch Jr. (1995) corrobora com tais especificidades e defende que a concepção da universidade está mais de acordo com um modelo político do que com modelos burocráticos ou empresariais. Isto se deve ao fato de que o nível operacional destas estruturas é formado por profissionais altamente especializados, treinados para exercer suas atividades com alto grau de autonomia em um ambiente de relacionamento complexo e dinâmico, o que inviabiliza qualquer adoção de modelos racionalistas ou padronização de processos de trabalho.

Para Andrade (2002) a universidade é uma organização de profissionais, ou profissional. Para o autor, é importante que o gestor compreenda este conceito para entender

os motivos que resultam na dificuldade de controle da rotina diária de trabalho e o alto poder de controle e influência que estes profissionais desenvolvem sobre as decisões administrativas que os afetam, reflexo de seu alto grau de especialização e elevada autonomia.

Neste contexto, trata-se de uma organização singular em que os “trabalhadores” conduzem os rumos e dirigem suas chefias, reflexo da sua alta qualificação e a dependência que a organização tem do conhecimento especializado para conduzir decisões complexas e bastante técnicas, o que para Mintzberg (2001) muda a dinâmica de poder na organização, sobrepondo o poder informal destes profissionais, em relação a estrutura formal de autoridade, o que torna o processo decisório nas universidades, uma atividade singular.

2.2 Processo decisório e a tomada de decisão

A complexidade do processo decisório está diretamente relacionado a complexidade constitutiva e estrutural da organização, motivo de pesquisa entre diversos autores.

Conforme Rizzatti e Dobes (2004) “embora estruturadas como organizações burocráticas, seu processo decisório segue fundamentalmente os modelos de processo decisório por colegiado e político”. Para os autores, este processo se torna complexo pela ambiguidade de objetivo e diversidade de composição. Porém, o processo pode ser facilitado pela delegação de competências e um sistema adequado de comunicação. Assim, quanto maior a delegação, mais ágil o processo de decisão. Já para Kast e Rosenzweig (1987) a delegação do poder não acontece da cúpula para baixo, visto que uma das principais fontes de poder nessas instituições provém do *status* da profissão, ou seja, a autoridade deriva do saber e não nos degraus da hierarquia. Como resultado, observa-se geralmente uma estrutura dinâmica e mal determinada, com o poder disperso, distribuído e detido por aqueles que detém o conhecimento e promovem a atividade-fim na universidade. Para os autores, embora exista essa difusão de poder, as universidades possuem uma estrutura formal, composta por curadores, diretores, membros de conselho, caracterizada por um padrão de autoridade compartilhada, bem diferente das encontradas nas organizações complexas. Assim, ao utilizar o princípio de hierarquia da autoridade, eles conceituam essa base organizacional de comunidade de autoridade.

Para Schuch Jr. (1995) o processo colegiado de tomada de decisão configura a universidade mais como um sistema político do que burocrático, devido à estrutura social complexa e as múltiplas pressões e formas de poder que atuam sobre a tomada de decisão.

Para o autor, isto gera conflitos que realimentam o processo político, essencialmente marcado pela negociação, ampliação de vantagens, obtenção de prestígio e influência institucional.

Assim o poder e a decisão derivam de uma estrutura dinâmica com pouca definição de autoridade, dificultando o trabalho do gestor.

2.3 Docente e a gestão de cursos

A função gerencial representa um desafio, para todo profissional que assume posição de liderança em organizações. O desafio é maior quando este profissional, em muitas vezes bem-sucedido como colaborador individual, se vê frente a um novo papel mais genérico, sistêmico, criador de redes e que busca resultados por meio dos outros. A mitificação do executivo como planejador sistemático e reflexivo é por Mintzberg (1986, p. 9) derrubada quando verificou em seus estudos que estes profissionais tinham suas atividades marcadas pela “brevidade, variedade e descontinuidade, voltados para ação e poucas atividades de reflexão” (MINTZBERG et al., 1986, p. 9).

Nas IES, esta função é desempenhada em sua maioria por docentes, que em estudos sobre a função, recebem várias denominações: Docente Gestor; Docente Gerente; Gestor Acadêmico; Professor Gestor (FERREN, 2004; KANAN; ZANELLI, 2011; MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011; MARRA; MELO, 2003; SILVA; CUNHA, 2012). Ferren e Stanton (2004) caracterizam o docente gestor, como a figura do executivo da educação, em um ambiente extremamente complexo e marcado por um processo decisório colegiado, burocrático e com elevada carga política. O senso de oportunidade de aprendizagem frente aos problemas está consolidado entre docentes, contudo, a educação superior merece mais do que administração por tentativa e erro e líderes que aprendem no trabalho.

Estudo de caso realizado por Silva et al. (2001) com professores que assumiram cargos de direção nos centros da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), procurou compreender o processo de aprendizagem das competências gerenciais e o que eles aprendem. Os resultados demonstraram que:

[...] eles aprenderam sobre a natureza política da função [...] aprendem a lidar com os conflitos e diferenças entre pessoas e grupos [...] foi necessário aprender a envolver pessoas [...] ampliaram seus conhecimentos sobre o ambiente [...] tiveram de aprender a lidar com os recursos da organização dentro de um contexto cheio de normas e burocrático [...] e emergiu em todas as falas dos diretores o tema “o que os diretores deveriam aprender” que foi fortemente permeado pela discussão sobre treinamento (SILVA et al., 2001).

Miranda (2010) soma a essas competências, outras necessidades de aprendizado:

[...] os professores que assumem função gerencial em universidades, além de características inerentes a função docente, precisam desenvolver competências gerenciais que lhes permitam alinhar conhecimento técnico ao administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social (MIRANDA, 2010).

Ferren e Stanton (2004) reforçam esta visão quando afirmam que:

[...] a maioria dos que aspiram posições na gestão acadêmica tem habilidade política significativa e são capazes de gerar confiança nos outros. O que muitas vezes falta é uma valorização da dimensão do trabalho como gestor acadêmico e a experiência em áreas não acadêmicas na universidade (FERREN; STANTON, 2004).

Em continuidade a pesquisa realizada em 2001, Silva e Moraes (2002) ampliam a discussão em torno do professor gestor, agora relatando sobre como os professores aprenderam, para dirigir as unidades universitárias da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A análise demonstrou:

[...] que, no conjunto, os professores pesquisados aprenderam a dirigir através de aprendizagem informal, autodirecionada, no trabalho, formando redes de aprendizagem, por experiência e por ação, e principalmente através de interação social (SILVA; MORAES, 2002).

Além dessas habilidades, estudos de De Camargos, Ferreira e Camargos (2010) sintetizam que a atividade de gestão de curso demanda competência técnica e científica na área específica do curso e preparo para trabalhar com ensino superior, apoiado pelo colegiado, nas decisões sobre as melhores propostas e a melhoria contínua do curso. Além disso, constataram que:

[...]boa parte desses gestores está há pouco tempo na função [...] a maioria reserva tempo insuficiente para as atividades de coordenação [...]e suas ocupações acabam por ser extremamente voltadas a resolução de demandas internas de alunos, que não necessitam ser resolvidas por eles. Consequentemente, o gestor é obrigado a priorizar questões e atender a contento demandas de superiores, pares e discentes (DE CAMARGOS; FERREIRA; CAMARGOS, 2010, p. 298-291).

Todavia, sabe-se que a função executiva deve preservar a dimensão científica ou tecnocientífica do professor. É comum observarmos dirigentes de faculdades ou chefes de departamentos cuja responsabilidade executiva, os distancia totalmente das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Isso não pode acontecer (MARCOVITCH, 1998, p. 152).

Franco (2002) exprime o quanto complexo é para o docente estar frente a coordenação de um curso. Como um verdadeiro memorial descritivo, seu estudo identifica funções,

responsabilidades, atribuições e encargos do docente, enquanto coordenador de curso, distribuindo-as em quatro áreas distintas: política, gerencial, acadêmica e institucional.

Silva (2002) converge conceito relativo a importância do coordenador de curso para o sucesso do ensino de graduação quando conclui que, tal função é decisiva na qualidade dos cursos e que a performance depende da mobilização de competências que muitas vezes não são disponibilizadas pelas instituições, através de formação específica ou por não fazer parte do repertório de recursos do sujeito, o que justifica, neste caso a diferença de resultados de um curso para outro. Assim, gestores oriundos dos cursos de administração têm ligeira vantagem em conhecimento, como recurso de competência.

Ahmad (1994) explica o que acontece com grande parte dos gestores acadêmicos, ou seja, relutância em reconhecer a necessidade de aprender princípios de administração e convencidos de que a experiência é tida como melhor caminho para aprender a administrar. Entretanto, o método da tentativa e erro pode ser oneroso e ineficiente para o administrador e para a organização.

2.4 Gestão em instituições de educação superior

Gestão nada mais é que a união de técnicas e instrumentos que, enquanto utilizados sistemicamente, dão suporte ao gerenciamento de uma organização, o que não difere muito da realidade vivida nas IES. No entanto, segundo Tachizawa e Andrade advertem:

[...] as estratégias e instrumentos de gestão variam em função das crenças, valores e estilos de gestão, singulares a cada IES [...], ou seja, a implementação do modelo de gestão em cada IES deve levar em conta ainda fatores subjetivos presentes em cada instituição de ensino, tais como: cultura, estilo de gestão do principal dirigente, crenças e valores, e demais fatores (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 63).

Andrade (2002) reconhece a necessidade de aperfeiçoar processos de gestão nas IES, mas este costume tem produzido tentativas de transferir instrumentos de empresas de negócio, que o autor chama de “simples empréstimo” de práticas, chamando atenção para considerar, e até mesmo respeitar as peculiaridades destas organizações.

Andrade (2005), também apresenta um modelo de gestão universitária baseado na teoria dos recursos e capacidades, que sugere a verificação das possibilidades de combinação da base de recursos e capacidades para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim, de posse destas informações são traçadas estratégias capazes de possibilitar a

exploração eficaz destas atividades em relação às demandas externas identificadas. Segundo autor, este modelo apresenta maior possibilidade de êxito do que os modelos com enfoque externo.

3 AVALIAÇÃO COMO PRÁTICA DE GESTÃO

A avaliação é uma atitude humana necessária para compreender potenciais e limitações, que sugere o modo de agir diante de situações favoráveis ou não, com o propósito de reconhecer o que pode ser superado, criado ou estimulado. Nas organizações não é diferente, nelas a avaliação tem função primordial nas reformas, onde a adoção de um modelo sugere a idealização de algo pretendido e a ser alcançado.

Dias Sobrinho (2003) relaciona a interdependência entre a modernização do estado, sua reforma e a transformação da educação, onde todas perpassam pelo processo de avaliação.

A avaliação tem centralidade nas transformações em geral, e de modo particular na educação. Por sua vez, os processos de transformação da educação, especialmente a superior, também têm centralidade na modernização do Estado e da economia. Não há nenhum Estado moderno que abra mão das reformas, não há nenhuma reforma importante do Estado que não tenha como fundamental a transformação da educação superior, não há reforma consistente da educação superior que não tenha em seu centro a avaliação (SOBRINHO, 2003, p. 98).

Ao passo que reconhece a importância da avaliação como meio de promover as reformas na educação e conseqüentemente no estado, Dias Sobrinho (2003) alerta para que esta mesma avaliação considere a função pública da educação superior, com o devido comprometimento ético da instituição com os valores sociais, procurando valorizar as potencialidades do caráter pedagógico e educativo que a avaliação deve conter. Além disso, deve-se avaliar articuladamente os processos de ensino, pesquisa, extensão e administrativos, até chegar a formação, razão de existir e finalidade da instituição educacional.

Para Tachizawa e Andrade (1999), avaliar o ensino superior é mais abrangente e não se limita a potencial elaboração de diagnósticos:

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 para a construção desse modelo (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 252).

Para Assis e Ferreira (2013), a promoção da cultura da avaliação nas comunidades educativas, fez surgir importantes avanços.

Estes mecanismos de avaliação tornaram-se elementos estruturantes para as instituições planejarem e executarem seus projetos de autoavaliação direcionados para a melhoria da qualidade, com ou sem propósitos de acreditação. Neste contexto, o constante aperfeiçoamento da qualidade dos cursos e dos serviços prestados pelas IES, aliado à necessidade de prestarem contas à sociedade sobre o

seu papel social, vem tornando os processos de avaliação e acreditação cada vez mais importantes (ASSIS; OLIVEIRA, 2013, p. 59).

Com exemplos bastante práticos, Moura (2006) relata o retorno positivo, embora os problemas e dificuldades, que as comissões de avaliação têm para incorporar a avaliação como rotina acadêmica das instituições de ensino superior. A autora aponta a avaliação como instrumento indispensável para o planejamento e a gestão e condiciona alguns requisitos que tornam realidade esta prática:

[...] precisa-se mais que um grupo de pessoas capacitadas, dedicadas, bem-intencionadas e obstinadas [...] que os dirigentes, aprendendo a relevância da avaliação, adotem-na como prática cotidiana e utilizem-na como suporte aos processos decisórios [...] há que se aperfeiçoar políticas de incentivo à disseminação da cultura da avaliação, viabilizando programas específicos de financiamento [...] implementação de um conjunto e ações coordenadas que garantam a manutenção, monitoramento e atualização continuada dos bancos de dados gerados no processo de autoavaliação [...] e tornar permanente as atividades de sensibilização da comunidade acadêmica, fenece em si mesmo todo o esforço despendido para realizá-la (MOURA, 2006, p. 39-40).

Assim, avaliar é uma ação transformadora da realidade, resultado da reflexão constante frente ao presente e a busca incessante pela melhoria e evolução. Entende-se que a educação, em particular o ensino superior, também deve ser objeto dessa atividade. Contudo, é necessário preservar o seu caráter público e os princípios sociais e éticos envolvidos, respeitando-a como direito universal.

3.1 Avaliação oficial do ensino superior brasileiro

A avaliação da educação superior no Brasil é recente. A partir dos anos 1980, o tema conquistou espaço na agenda governamental, com objetivo de definir políticas públicas para a educação superior, ganhando maior atenção a partir das reformas ocorridas na década de 90.

Criado em 1993, o Programa de Avaliação Institucional (PAIUB) era a resposta das universidades brasileiras para institucionalizar um sistema de avaliação da graduação, aos moldes da pós-graduação, que já era avaliada. Segundo site de notícia Universia:

O PAIUB integrava os resultados dos processos de avaliação implementados pelo Ministério da Educação (MEC), a saber: Exame Nacional de Cursos, Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação, avaliações conduzidas pelas Comissões de Especialistas de Ensino da Secretaria de Educação Superior (SESu) e tinha por objetivo assegurar os instrumentos de qualidade das instituições assim como fornecer informações para todos esses processos (UNIVERSIA, 2002).

Mas é com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - (BRASIL, 1996), que em seu artigo 9º, inciso IX, incumbe à União a responsabilidade de “autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino”. Esta ação teve impacto direto nos rumos do PAIUB, visto se tratar de um instrumento “concebido dentro de princípios democráticos e com a participação e apoio das universidades brasileiras” (ASSIS; OLIVEIRA, 2013, p. 60). Assim, tornou-se necessária a criação de um novo sistema de avaliação nacional de aplicação periódica.

Nesse sentido, Congresso Nacional aprovou a Lei nº 10.861 de 14 de abril de (2004), instituindo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que traz como objetivo fundamental “assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” (BRASIL, 2004).

Logo após, o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, determina ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), esta responsabilidade. (BRASIL, 2006). Assim, segundo o INEP (2014b) o SINAES é formado por três instrumentos: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes e considera aspectos ligados aos eixos do ensino, pesquisa e extensão, responsabilidade social, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente, instalações entre outros. Eles são complementares e buscam informações que possibilitem obter um diagnóstico sobre a qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País e trazem orientações, tanto em relação a eficácia e efetividade acadêmica, quanto subsídios aos órgãos governamentais na elaboração de políticas públicas.

Apesar de complementares, cada instrumento tem sua finalidade avaliativa, como pode ser verificada no resumo do Quadro 1 a seguir.

Instrumento		Responsável	Objetivos	Objeto
Avaliação Institucional	Autoavaliação	Comissão Própria de Avaliação (CPA)	Melhoria da qualidade da educação superior;	Instituição de Ensino Superior
	Avaliação externa	Comissões designadas pelo INEP	Orientar a expansão da oferta; Aumentar permanentemente a eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social; Aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES.	
ENADE		INEP	Aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.	Saberes dos Alunos
Avaliação dos cursos de educação superior	Autorização	Avaliadores do Banco Nacional de Avaliadores (BASis) designados pelo INEP	Avaliação é feita quando uma instituição pede autorização ao MEC para abrir um curso.	Cursos de educação superior
	Reconhecimento		Verificar se foi cumprido o projeto apresentado para autorização. É realizada quando a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso.	
	Renovação de Reconhecimento	Avaliadores (<i>in loco</i>), se Conceito Preliminar de Curso (CPC) for 1 ou 2, ou curso não participou do ENADE.	Avaliação é feita de acordo com o Ciclo do SINAES, onde é calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC).	

QUADRO 1 – SINAES – Instrumentos de Avaliação.

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A estes instrumentos, soma-se o Censo da Educação Superior, previsto no Decreto nº 6.425 de 4 de abril de 2008, que reúne informações sobre as IES, seus cursos de graduação presencial ou a distância, cursos sequenciais, vagas oferecidas, inscrições, matrículas, ingressantes e concluintes, além de informações sobre docentes, nas diferentes formas de organização e categoria administrativa (INEP, 2014a).

Assim, apesar do recente histórico da avaliação do ensino superior, nota-se a preocupação com o aprimoramento e a evolução de um sistema que procura aquilatar esta atividade, em um país de proporções continentais e envolvendo uma das organizações mais complexas, se não a mais, dentre as que o homem criou. Contudo, esta ação se tornou uma forma de regulação por parte do governo e onde parte deste processo é normatizado e prescritivo.

3.2 Normas certificadoras

As normas internacionais da *International Organization for Standardization* (ISO) fornecem requisitos, especificações, diretrizes e características que podem ser usados de forma a assegurar que materiais, produtos, processos e serviços sejam adequados ao seu propósito (ISO, 2013). Somente esta organização tem publicadas mais de 19.500 normas internacionais, onde as mais populares são relacionadas no Quadro 2:

Norma	Tema
ISO9000	Gestão da qualidade
ISO14000	Gestão ambiental
ISO3166	Códigos de países
ISO22000	Gestão de segurança alimentar
ISO26000	Responsabilidade social
ISO50001	Gestão de energia
ISO31000	Gestão de riscos
ISO20121	Eventos sustentáveis
ISO27001	Segurança da informação

QUADRO 2 – Exemplos de Normas ISO.

Fonte: Adaptado de International Organization for Standardization – ISO.

A ISO também publicou norma para organizações educacionais. A *International Workshop Agreement – IWA 2:2003*, fornece diretrizes para a aplicação da ISO 9001:2000 nas organizações educacionais. Essas diretrizes não adicionam, alteram ou modificam os requisitos da ISO 9001:2000 e não são destinadas para avaliações de conformidade ou para certificações.

Esta metodologia de gestão da qualidade é baseada no método de gestão interativo de quatro etapas, amplamente difundido chamado PDCA (plan/do/check/act). Trata-se de uma relação de requisitos que exige farta documentação quanto a responsabilidade e comprometimento da liderança, gestão dos recursos e a realização do produto nas etapas de planejamento, desenvolvimento, aquisição e controle. Por fim, a medição, o controle do produto, análise e melhoria contínua, são verificados durante os ciclos de auditorias e suas ações corretivas e preventivas.

Após a primeira edição, a ISO publicou uma revisão da norma, *International Workshop Agreement – IWA 2:2007*, que ficou vigente até o final de 2013. Atualmente, esta

variação da norma está sendo revista e atualizada para os requisitos da norma ISO 9001:2008 (ISO, 2014).

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da Comissão de Estudo de Documentos Auxiliares do Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB – 25), elaborou a ABNT Norma Brasileira NBR 15419.

Esta norma, que vigora desde outubro de 2006, tem por propósito facilitar a compreensão dos requisitos estabelecidos na ABNT NBR ISO 9001:2000, a fim de implementar e manter o sistema de gestão da qualidade em organizações educacionais de todos os tipos e portes.

Quanto a adoção de um sistema de gestão da qualidade como a ISO e as peculiaridades organizacionais encontradas em uma Universidade, é prudente refletir sobre a precaução de Oliveira et al. (2010):

Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma instituição de Ensino Superior. O projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciados por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos empregados e o tamanho e estrutura da organização (OLIVEIRA et al., 2010, p. 10).

Além disso, a eficácia desse sistema requer a identificação e gerenciamento dos processos, requisitos que nem sempre estão disponíveis, o que dificulta a sua aplicação.

3.3 Instrumentos de avaliação da gestão e qualidade

A *Common Assessment Framework* (CAF) ou Estrutura Comum de Avaliação é um modelo baseado na Gestão da Qualidade Total (GQT), desenvolvido pelo setor público e para o setor público europeu, inspirado no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) (EIPA, 2013).

Tem por premissa que a liderança é a responsável por conduzir as estratégias, pessoas, parcerias, recursos e processos organizacionais, com vistas a atingir resultados de excelência no, com relação aos cidadãos/clientes, pessoas e sociedade. Este modelo é composto por nove critérios e vinte e oito subcritérios que identificam as principais questões a considerar na avaliação, permitindo um diagnóstico sistêmico do desempenho organizacional.

É uma ferramenta de domínio público, gratuita, concebida para todos os setores da administração pública da Europa e tem os seguintes objetivos:

- Introduzir a cultura de excelência e os princípios de Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública;
- Orientar progressivamente para o ciclo do PDCA;
- Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com objetivo de obter diagnóstico e identificar ações de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
- Facilitar *bench learning*^(*) entre organizações do setor público.

Com o fato da CAF ser uma ferramenta genérica e orientada para o cidadão/cliente, o desígnio da mesma estrutura para instituições de ensino foi um processo lógico, derivado de algumas adaptações na linguagem, nos exemplos, na terminologia e a integração de documentos pertinentes a área de educação. A Figura 1 sintetiza como é a estrutura da CAF.

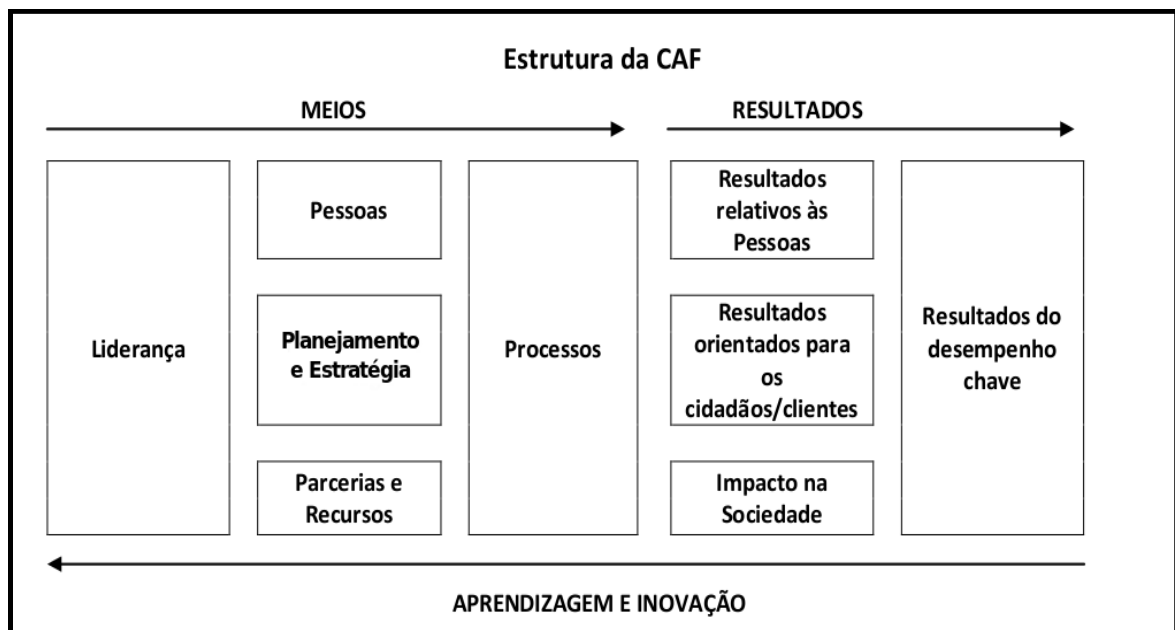


FIGURA 1 – Estrutura da CAF.

Fonte: European Institute of Public Administration (EIPA).

A estrutura é formada por nove caixas que identificam os principais aspectos avaliados em uma análise organizacional. Os critérios meios determinam o que a organização faz e como realiza suas atividades, levando para os critérios de resultados, que são avaliados através de medidas de percepção e indicadores internos.

(*) Expressão inglesa usada para conceituar processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações.

A CAF possui dois sistemas de pontuação que determinam o grau de familiaridade da organização com o ciclo PDCA e a abordagem da gestão da qualidade, divididos em Sistema de Pontuação Clássico e Avançado.

Já no Brasil, especificamente para a área pública, existe o Modelo Referencial da Gestão Pública, elaborado pelo comitê gestor do Programa Nacional de Gestão e Desburocratização (GesPública), conforme previsto no inciso IV do art. 3º do Decreto presidencial nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Este modelo visa expressar o estado da arte em gestão pública, sendo representado por um sistema voltado ao aumento da eficiência, eficácia e a efetividade das atividades executadas. É formado por elementos voltados as práticas de excelência em gestão, com a finalidade de elevar o padrão de qualidade e desempenho das organizações públicas brasileiras (BRASIL, 2014). Além disso, o modelo tem por base os princípios constitucionais da administração pública como fundamentos da excelência gerencial. Isto quer dizer que o gestor que adota o modelo observará no seu controle gerencial, conseqüentemente, os princípios da administração pública brasileira, relacionados no art. 37 da Constituição Federal Brasileira, que são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Esses princípios orientam os fundamentos, que se praticados, dão a sustentação para o modelo. Assim, o gestor público estará voltado: “ao pensamento sistêmico; ao aprendizado organizacional; à cultura da inovação; à liderança e constância de propósitos; estar orientado por processos e informações; ter uma visão de futuro; gerar valor; estar comprometido com as pessoas; ter foco no cidadão e na sociedade; desenvolver parcerias; ter responsabilidade social; mobilizar a efetiva participação do controle social; e desenvolver uma gestão participativa.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública possui um Instrumento de Avaliação da Gestão, estruturado em oito critérios, e vinte e cinco itens, que definem o estágio de gestão atingido pela organização, por meio de um sistema de pontuação alcançado no somatório por conjunto de critérios e divididos em duas dimensões organizacionais relativos aos processos e resultados.

Assim, os processos são contemplados nos critérios que vão de 1 a 7, que solicitam as práticas de gestão empregadas pela organização, em temas como: Governança; Estratégias e Planos; Interesse público e cidadania; Público-alvo; Informações e Conhecimento; Pessoas e Processos. O Critério 8 fecha o ciclo PDCA e apresenta as conseqüências da implementação das práticas de gestão descritas nos itens de processos gerenciais. A Figura 2 sintetiza o modelo do GesPública.

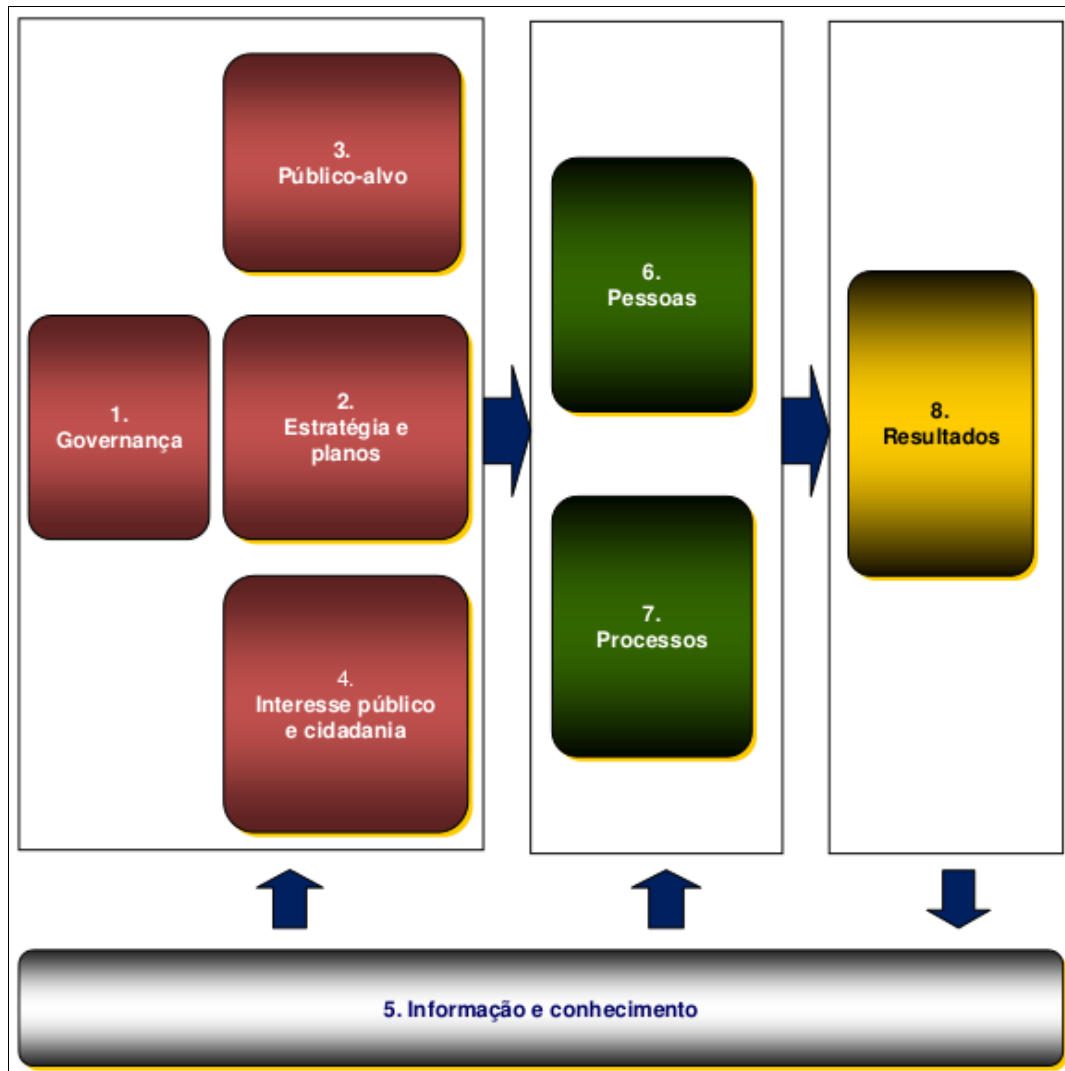


FIGURA 2 – Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Fonte: Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública - Programa GESPÚBLICA.

Verifica-se que a base desses modelos de gestão é o ciclo PDCA, amplamente utilizado para o controle e melhoria de processos e produtos, conhecido também, como sistema para o desenvolvimento do pensamento crítico. Igualmente, o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) incorpora o modelo, que incrementado pelas constantes avaliações das práticas de gestão e de padrões de trabalho, desenvolve o aprendizado organizacional, ou seja, o ciclo *Plan – Do – Check - Learn* (PDCL) ou Planejar – Executar – Verificar – Aprender, tema do capítulo 4, a seguir.

4 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Fonte primária para o modelo do Gespública, o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), há vinte e quatro anos é disseminado entre organizações no Brasil.

Segundo a FNQ (2011a, p. 10) “as organizações são sistemas vivos e fazem parte de ecossistemas complexos com os quais interagem e dependem, o que torna o aprendizado uma função necessária e a autoavaliação, o instrumento gerador de conhecimento”. Por ser baseado em conceitos fundamentais de excelência em gestão e estruturado em critérios e requisitos, possui uma metodologia de autoavaliações e avaliações periódicas das práticas de gestão, requisito da grande maioria dos programas de melhoria contínua da gestão (FNQ, 2011a, p. 6).

Esse Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é amparado por onze fundamentos, que expressam conceitos internacionalmente reconhecidos e encontrados em organizações tidas como Classe Mundial, caracterizadas por sua constante adaptação e aperfeiçoamento frente as mudanças globais. Estes fundamentos são detalhados no Quadro 3.

Fundamentos da Excelência em Gestão	
Fundamento	Conceito
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização e sua força de trabalho por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de se incluir os riscos identificados.

Fundamentos da Excelência em Gestão	
Fundamento	Conceito
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunta, e buscando benefícios para as partes envolvidas.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

QUADRO 3 – Fundamentos da Excelência em Gestão.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – Critérios Compromisso com a Excelência, (2011a, p. 13).

Baseado nos onze fundamentos de Excelência em Gestão, o MEG é colocado em prática por meio de oito critérios. O Quadro 4 apresenta os conceitos de cada critério.

Critério	Conceito
Liderança	Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.
Estratégias e Planos	Aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias.
Clientes	Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e à comunicação com os clientes atuais e potenciais.
Sociedade	Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social.
Informações e	Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por

Critério	Conceito
Conhecimento	informações na organização e ao compartilhamento e retenção do conhecimento gerador de diferenciais competitivos.
Pessoas	Aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
Processos	Aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e processos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
Resultados	Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes para avaliar o nível alcançado.

QUADRO 4 – Critérios de Avaliação.

Fonte: Adaptado Fundação Nacional da Qualidade – Critérios Compromisso com a Excelência.

Estes critérios permitem medir, em características tangíveis, os fundamentos de forma quantitativa e qualitativa. Esta medição se dá pela presença de requisitos contidos no questionário de avaliação da gestão.

Os Critérios de Avaliação são representados pela Figura 3, que conforme FNQ (2011a) fornece uma visão sistêmica da gestão organizacional.

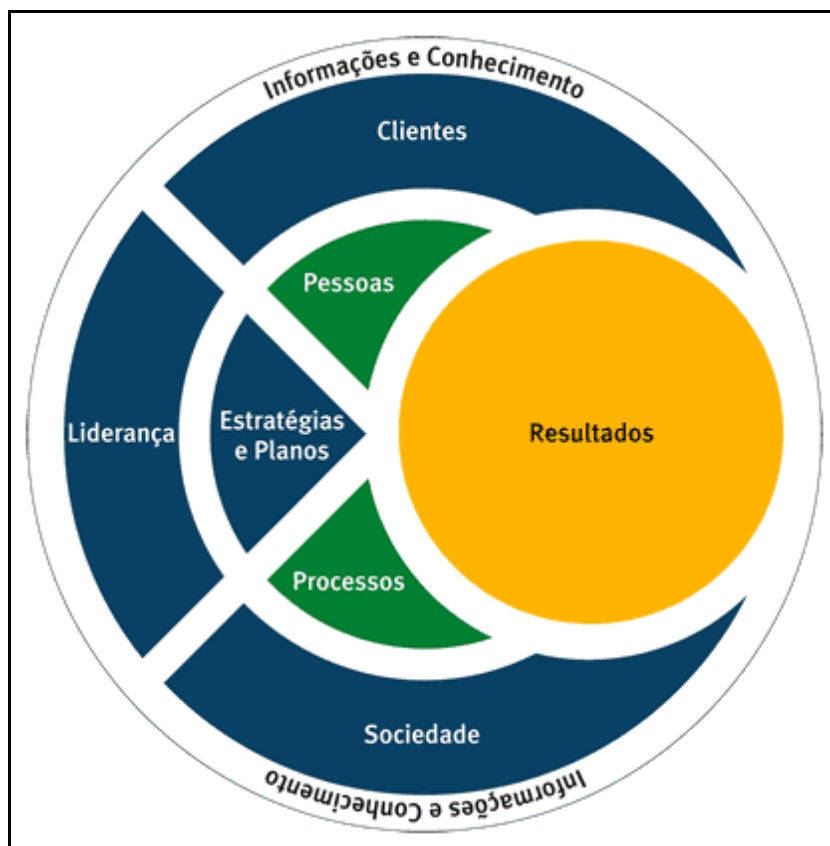


FIGURA 3 – Critérios de Avaliação do MEG.

Fonte: Caderno Compromisso com a Excelência da FNQ.

Nela, os elementos estão imersos num ambiente de informações e conhecimento que permitem a inter-relação de todos os critérios e geram resultados. Para o alcance dos resultados, a liderança estabelece os princípios e assegura a satisfação de todas as partes interessadas pertinentes. Neste sentido, as estratégias e planos direcionam a organização e seu desempenho. As pessoas, comunicadas das estratégias, devidamente capacitadas e comprometidas, atuam em um ambiente propício a consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar processos, gerar valor aos clientes e aperfeiçoar o relacionamento com fornecedores. Por fim os resultados são mensurados e comparados às metas estabelecidas, servindo de informação que realimenta ciclo PDCL contido nesta representação simbólica de como é o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

A FNQ (2011a) preconiza que a busca da excelência em gestão passa por diferentes níveis de maturidade, que está diretamente relacionada a melhoria das práticas de gestão e representada por marcos aplicados neste processo, que representam o aprendizado organizacional. Com este fim, os critérios foram divididos em três níveis de maturidade, onde os instrumentos de avaliação da gestão, também foram divididos, obedecendo uma lógica gradual de exigência de práticas e evidências, refletida por meio das pontuações distintas para cada nível.

O Quadro 5 apresenta esta relação entre os critérios, seus níveis e pontuações.

Crítérios	Nível de Maturidade	Pontuação Máxima	Modelos de Avaliação	Premiações
Compromisso com a Excelência	Aplicados às organizações que estão em estágio inicial de um programa de melhoria da gestão	250	Compromisso com a Excelência	Medalha Bronze (Não há pré-requisito)
Rumo à Excelência	Aplicados às organizações que já implantaram um programa de melhoria da gestão em busca do estado da arte.	500	Rumo à Excelência	Troféu Bronze (Não há pré-requisito)
				Troféu Prata (requisito Troféu Bronze)
				Troféu Ouro (Requisito Troféu Prata)
Excelência	Aplicados às organizações que já têm um modelo de gestão estruturado e que estão mais próximas do estado da arte da sua gestão.	1000	Exemplaridade	Troféu Diamante (Não há pré-requisito)
			Classe Mundial	PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

QUADRO 5 – Relação Critérios, nível, pontuação, modelos e premiações.

Fonte: Adaptado Fundação Nacional da Qualidade (2011a) e Movimento Brasil Competitivo (2014).

O uso destes critérios como referência para melhoria da gestão, por meio das autoavaliações, permite a organização obter um diagnóstico do sistema de gestão da organização.

Assim, embora represente um desafio o diagnóstico pelos critérios de excelência, por trazer certo grau de complexidade nos seus requisitos, para FNQ o uso desta tecnologia:

[...] busca simplicidade de linguagem e, principalmente, a não prescrição de ferramentas e práticas de gestão específicas, a fim de ser útil para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento do sistema de gestão de organizações [...] seja organização integrante do setor público ou do setor privado, com ou sem finalidade de lucro, de pequeno, médio ou grande porte (FNQ, 2011a, p. 19).

A autoavaliação ocorre por meio de um questionário, constituído por trinta e quatro perguntas abertas, divididas entre os sete critérios, referentes a fatores que envolvem os processos gerenciais. Estes fatores são enfoque, aplicação, aprendizado e integração. Assim, cada questão é quantificada por uma tabela que relaciona tais fatores a percentagem de atendimento das ações evidenciadas. O oitavo e último critério, também é avaliado pelos fatores relevância, tendência e nível atual e quantificado de forma similar aos critérios dos processos gerenciais. Para facilitar este processo a FNQ desenvolveu o Software e-MEG de Autoavaliação, de acesso gratuito, que possibilita identificar como os processos são gerenciados, facilitando assim, o processo de pontuação.

Verifica-se que o Modelo de Excelência em Gestão com base nos critérios da FNQ, constitui metodologia aplicável a qualquer organização, independente do seu porte, setor, ramo ou fim. Pode ser aplicado em partes isoladas, unidades independentes ou em toda estrutura organizacional, bastando para isso, o alinhamento de estratégias e ações. Por meio dos fundamentos o gestor exerce a liderança pelo exemplo, o que contribui para a disseminação da cultura da excelência e o comprometimento de todos. As autoavaliações realizadas com base nos critérios permitem a análise crítica da gestão e promovem a melhoria contínua das práticas, criando um verdadeiro círculo virtuoso da excelência.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. O capítulo está dividido em: tipo de pesquisa, unidade de análise, coleta de dados, análise de dados e o modelo teórico conceitual do estudo.

5.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa aplicada que para Gil (2010, p. 27) abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Já para Köche (2009, p. 126) em relação aos objetivos, é uma pesquisa exploratória com variáveis qualitativas, por “descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer”.

Trivinões (2011, p. 109) descreve que após a definição do problema, o pesquisador define seu plano de investigação, que permite a coleta dos dados e análise das informações, resultado da definição do tipo de estudo determinado pelas diferentes finalidades, podendo ser: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais.

O presente estudo apresenta, concomitantemente, os enfoques exploratório e descritivo.

Exploratório, pois permite a compreensão do tema e:

[...] ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. [...] ocorre também que o investigador, baseado numa teoria, precise elaborar um instrumento [...] Então o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados desejados. Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa (TRIVIÑOS, 2011, p. 109).

E, descritivo, pois o:

[...] foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, [...] exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar [...] e pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2011, p. 110-111).

Igualmente, ao considerar o ambiente organizacional, o referencial teórico, as técnicas para coleta e análise dos dados, o método utilizado é o estudo de caso único.

Segundo Yin (2010), este método é usado:

[...] em situações para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos relacionados, comumente utilizado como método em cursos das ciências sociais, particularmente em Administração (YIN, 2010, p. 24).

Gil (2010, p. 37) também observa “a crescente utilização deste método no âmbito das ciências sociais, e com propósitos, tais como”:

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Além disso, diante do tipo de questão de pesquisa proposto, verificam-se três características importantes que justificam a escolha pelo método de estudo de caso. A primeira decorreu do tipo de questão proposto, que especificamente neste estudo foi idealizado pelo pronome interrogativo como, que conforme o dicionário Aulete (2014), é utilizado nas indagações sobre o modo de como se faz algo. Yin (2010, p. 30) afirma que este tipo de questão “lida com vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo, mais do que meras frequências e incidências”. A segunda, diz respeito ao controle que o investigador tem sobre os eventos, que neste caso inexistente, visto que não há intervenção nas variáveis de estudo. A Terceira e última, refere-se ao enfoque sobre eventos contemporâneos, *in loco*, onde há possibilidade de observar os envolvidos interagindo no ambiente em estudo e por existir a possibilidade de coleta de dados diretamente das pessoas-chave, necessárias para a análise e resultados do estudo.

5.2 Unidade de análise

Como consequência da questão de pesquisa a unidade de análise é o local ou indivíduo relevante e onde existe o estreitamento das informações importantes para a coleta dos dados a serem analisados. Portanto, torna-se fundamental sua correta definição. Para este estudo, a

unidade de análise ou unidade caso será o Curso de graduação de bacharelado em Ciência da Computação da Fundação Universidade Federal do Pampa, localizado no Campus instalado na cidade de Alegrete, no Estado do Rio Grande do Sul.

O relato histórico constante no Projeto Institucional (PI) da Universidade Federal do Pampa – (UNIPAMPA) (2009), apresenta-a como resultado da reivindicação da comunidade da região em que foi concebida, conhecida como “metade sul” do Estado do Rio Grande do Sul, fruto da política de expansão e renovação das instituições federais de educação superior, promovida pelo governo federal. Surgiu com a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento desta região e a integração do Brasil com o Uruguai e a Argentina.

Inicialmente, as primeiras ações resultaram do Consórcio Universitário da Metade Sul, responsável pela implantação da nova universidade. Em 22 de Novembro de 2005, esse consórcio foi firmado mediante a assinatura de um Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Coube à UFSM implantar os campi nas cidades de São Borja, Itaqui, Alegrete, Uruguaiana e São Gabriel e, à UFPel, os campi de Jaguarão, Bagé, Dom Pedrito, Caçapava do Sul e Santana do Livramento, onde efetivamente as atividades acadêmicas tiveram início em 2006. Assim, a Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) foi instituída no ano de 2008¹, onde na ocasião já contava com 2.320 alunos, 180 servidores docentes e 167 servidores técnico-administrativo, com sua primeira gestão constituída na condição *pro tempore*.

Atualmente, a UNIPAMPA conta com 9.130 alunos de graduação, distribuídos em 60 cursos e um corpo profissional formado por 675 docentes e 659 servidores técnico-administrativos, distribuídos em infraestrutura composta por dez *campi* e reitoria².

O Curso de Ciência da Computação, escolhido como unidade caso para o estudo, está localizado no campus Alegrete e iniciou suas atividades no segundo semestre de 2006, antes mesmo da lei que criou a UNIPAMPA. O ato que o oficializou se deu pelo parecer 066/2006 do Conselho Universitário (CONSU) da UFSM e convalidado pela Portaria n° 492 de 05 de agosto de 2009 do Conselho Universitário (CONSUNI) da UNIPAMPA.

Atualmente, conta um quadro formado por 17 docentes, 4 grupos de pesquisa, 125 alunos e uma infraestrutura que conta com 5 laboratórios e aproximadamente 3500 exemplares de acervo bibliográfico específico³.

¹ (BRASIL, 2008b) - Lei n° 11.640, de 11 de janeiro de 2008 – Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA e dá outras providências.

² (UNIPAMPA, 2013a) - Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014 – 2018.

Tem por objetivo principal a formação integral de novos cientistas e profissionais da computação, com conhecimento técnico e científico que os tornem capazes de aplicar estes conhecimentos nas diversas áreas de conhecimento da computação, de forma inovadora e transformadora, o que resulta em um profissional com domínio e capacidade para trabalhar na área de computação, desenvolvendo projetos de computadores e sistemas de computação, programas e sistemas de informação, além de zelar pelo caráter ecológico, social e ético, perfil desejado para seus egressos. A estrutura deliberativa é formada pelo colegiado do curso e pela comissão do curso onde compete ao colegiado a responsabilidade em relação às alterações curriculares, processo avaliativo do curso e distribuição das vagas docentes. Já a comissão do curso, compete deliberar assuntos relativos ao Projeto Pedagógico, gestão acadêmica, administrativa, normas para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), ingresso, reingresso, aproveitamento de créditos além de julgar pedidos e recursos no âmbito do curso.

Apesar da definição da unidade de análise, é mister distinguir o contexto que determina quais unidades serão incluídas e os motivos desta escolha por parte do pesquisador, que em outros métodos se denomina amostra. O aumento da prática de estudos qualitativos vem oportunizando diferentes definições para os tipos de seleção de casos.

Nesse estudo, a opção pela unidade caso se deu pela amostragem do tipo não probabilística, ou intencional, justificada pelos seguintes critérios:

- Pesquisador fazer parte da mesma instituição do caso em estudo;
- Pesquisador não possuir relação direta com instâncias da estrutura organizacional da unidade caso;
- Pesquisador ter acesso aos documentos e pessoas necessários ao êxito do estudo;
- A unidade caso não deve dispor de um sistema ou modelo de gestão.

Assim, definida e justificada a unidade caso, iniciou-se o período de coleta de dados.

5.3 Coleta de dados

A coleta de dados é, provavelmente, a ação mais importante realizada pelo pesquisador em seus estudos. Nessa etapa do processo de pesquisa é que são levantados os dados que respondem as questões do estudo e também são observados outros fenômenos que sugerem futuras pesquisas, rompendo progressivamente os limites do conhecimento na área de estudo.

³ (UNIPAMPA, 2013b) – Projeto Pedagógico do Curso de Ciência da Computação.

Em relação as técnicas para a coleta de dados, foram considerados como parâmetros os objetivos do estudo, a garantia da validade do constructo e a confiabilidade das evidências, optando-se pelas técnicas a seguir:– Análise de documentos e

– Entrevistas.

Estas técnicas permitiram a triangulação de informações das fontes, evitando assim, uma abordagem individual, tratamento que deve ser evitado nos estudos de caso segundo recomendação de Yin (2010, p. 142).

Convém frisar que as duas técnicas geram melhores resultados, quando utilizadas em sequência, ou seja, primeiro a análise de documentos, seguindo os critérios definidos no Quadro 7, para após realizar a entrevista com o roteiro disponível no Apêndice A – Roteiro de entrevista – Autoavaliação da gestão de curso. Isso permitiu obter informações para alcançar o primeiro objetivo do estudo, como também antecipar conhecimento organizacional, proporcionando maior segurança durante a condução da entrevista.

A seguir estão detalhadas as técnicas.

5.3.1 Análise de documentos

A análise de documentos tem por finalidade encontrar material importante para a pesquisa e corroborar resultados obtidos mediante outros procedimentos (GIL, 2009, p. 76). Além disso, esta fonte de evidências permite a consulta antecipada em alguns casos, como sites e documentos eletrônicos, produzindo informação estratégica e privilegiada ao pesquisador na visita de campo.

Diante da diversidade de formas, Yin (2010, p. 128) sugere a elaboração de planos para a coleta dos dados neste tipo de fonte de evidências.

A análise documental foi a primeira atividade desenvolvida. Ela teve duração de dois meses, junho e julho de 2014, onde foram realizados dois encontros com a coordenador do curso. O primeiro encontro destinado a apresentar o plano de coleta com os critérios para análise documental e assim obter orientações sobre as prováveis fontes documentais e o segundo para ratificar os achados.

O foco principal dessa etapa foi obter dados e informações que permitissem alcançar o primeiro objetivo desta pesquisa que é: Caracterizar um curso de graduação como organização educacional, destacando suas especificidades. Para isso, foi desenvolvido um Plano de Coleta de Dados, disposto no Quadro 7, fruto da adequação dos mesmos critérios

utilizados para determinar o perfil organizacional, existente no caderno Critérios Compromisso com a Excelência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. O Perfil é uma apresentação que evidencia aspectos relevantes e uma visão global da organização, em relação ao seu negócio e principais desafios (FNQ, 2011b, p. 22).

Como resultado, foi possível elaborar o relatório de Caracterização da Organização, disposto no capítulo 6.1 dos resultados deste estudo, o que permitiu alcançar o objetivo supracitado e antecipar informações para a etapa de entrevistas.

Objetivo de pesquisa	Critérios de conteúdo para análise documental	Fontes prováveis
Caracterizar um curso de graduação como organização educacional, destacando suas especificidades.	Denominação, instituição, forma de atuação, descrição da natureza e atividades, porte, processos principais e de apoio, produtos, instalações, equipamentos, tecnologias, composição, instância deliberativa, instância executiva, composição do corpo docente, níveis de formação, chefias, organogramas, estagiários, bolsistas, necessidades de qualificação/especialização, atuação do curso, delimitações de atuação, alunos-alvo, expectativas dos alunos, cadeia de suprimento do curso e principais fornecedores, comunidades que se relaciona, impactos sociais causados pela atividade, impactos ambientais causados pela atividade, necessidades e expectativas da sociedade e comunidade, necessidades e expectativas de órgãos reguladores ou entidades de classe, concorrência de mercado, parcela de mercado, principais diferenciais, desafios e barreiras para aumento da competitividade, parcerias ou alianças estratégicas, introdução de novas tecnologias, requisitos legais e regulamentares,	Arquivo corrente, arquivo morto, setor de pessoal, estatutos, regimentos, sistema informatizado, repositórios de arquivos eletrônicos, pesquisas, laudos, planejamento estratégico, plano de ação, inventário de equipamentos, mapeamento de processos.
Aplicar um roteiro com perguntas baseadas no questionário de autoavaliação da gestão da FNQ, com base nos critérios de excelência, em nível de Compromisso com a Excelência e obter um diagnóstico das práticas de gestão existentes.	Documentos que atendam ou evidenciem as questões relacionadas no roteiro de entrevistas do Apêndice A – APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista: Autoavaliação da Gestão de Curso.	Arquivo corrente, arquivo morto, setor de pessoal, estatutos, regimentos, sistema informatizado, repositórios de arquivos eletrônicos, pesquisas, laudos, planejamento estratégico, plano de ação, inventário de equipamentos, mapeamento de processos.
Propor um plano de melhoria com soluções práticas de gestão, com base no diagnóstico obtido na autoavaliação e que atendam aos requisitos constantes nos critérios da FNQ.	Como este objetivo é alcançado pelos resultados obtidos no objetivo “Aplicar a autoavaliação da gestão, com base nos critérios de excelência, em nível de Compromisso com a Excelência”, não se aplica a este plano.	Relatório de autoavaliação da gestão.

QUADRO 6 – Plano de coleta de dados para análise documental

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Perfil Organizacional FNQ.

5.3.2 Entrevistas

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas para coleta de dados e rica fonte de evidências nas ciências sociais.

Para Gil (2009, p. 63) “ela é eficiente para obtenção de dados em profundidade [...] além de muito flexível [...] e facilmente adaptável às pessoas e às circunstâncias”.

Yin (2010) compartilha da mesma visão e as considera fontes essenciais de informação, para os estudos de caso, mas adverte que:

[...] durante o processo da entrevista existem duas tarefas inerentes ao pesquisador: seguir sua própria linha de investigação e formular questões verdadeiras (conversacionais), de maneira imparcial, para que também sirvam às necessidades de sua linha de investigação (YIN, 2010, p. 133).

5.3.2.1 Roteiro de entrevista

Essa etapa foi realizada após a análise documental e desenvolvida mediante a aplicação do roteiro existente no Apêndice A – Roteiro de Entrevista: Autoavaliação da Gestão de Curso. Esse itinerário de perguntas é produto da adequação do roteiro e do método de autoavaliação da gestão, encontrado no caderno Critérios Compromisso com a Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Nele, foram adaptados termos e conceitos com terminologia empresarial, por outros semelhantes e relacionados ao ambiente acadêmico. Além disso, cada critério foi interpretado, a fim de facilitar a percepção por parte dos entrevistados.

Também, é importante ressaltar que a entrevista de autoavaliação foi realizada somente com a aplicação do questionário, sem considerar o método de apuração dos resultados quantitativos existentes no instrumento da FNQ, expostos no Capítulo 4 e no Quadro 5. Justifica-se a supressão desse método de análise quantitativo, pois é evidente nos objetivos deste estudo que se intenciona estudar as contribuições dos critérios de excelência da FNQ na gestão de cursos de graduação e não mensurar a sua gestão. Soma-se a isso, a impossibilidade de realizar estudos relacionados ao Critério 8 – Resultados, em consequência de que, para isso, são necessárias séries históricas relevantes para analisar a tendência de indicadores de desempenho dos processos gerenciais da organização.

5.3.2.2 Critérios para escolha dos entrevistados

Como a temática desta investigação gira em torno de questões ligadas à gestão do ensino superior, gestão de cursos, docentes gestores, modelos e sistemas de gestão, é óbvio que a entrevista aconteça com o gestor da unidade caso. Este raciocínio converge atenção para a figura do coordenador de curso. Porém, enfatiza-se novamente aqui, a importância de se realizar inicialmente a caracterização do curso⁴ e assim, conhecer em detalhes as particularidades da organização, quando se utiliza esse método. Desse modo, ficou evidente que a gestão, não é realizada exclusivamente pelo coordenador do curso, mas também pelos docentes que constituem o Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso. Portanto, tornou-se clara a necessidade de entrevistar as pessoas que formam estas duas estruturas gerenciais. Devido ao caráter sigiloso quanto a identidade dos respondentes, nomes ou funções foram substituídos por termos que não permitam identificá-los. O Quadro 7 apresenta uma síntese do perfil de cada um, considerando tempo de docência universitária e experiências acumuladas em cargos ou funções de gestão.

Docente	Perfil
A	3 anos de docência universitária, membro da comissão de avaliação.
B	7 anos de docência universitária, 2 anos de experiência em função de gestão.
C	3 anos de docência universitária, 2 anos de experiência em função de gestão.
D	4 anos de docência universitária, 2 anos de experiência em função de gestão.

QUADRO 7 – Perfil dos entrevistados.

Fontes: Roteiro de Entrevista e Plataforma Lattes do CNPq.

5.3.2.3 Processo de entrevista

Inicialmente, as entrevistas foram planejadas mediante reunião com a coordenação do curso, onde foi apresentado o roteiro que seria utilizado e quais gestores seriam entrevistados, com a exposição das justificativas pelas escolhas. Após, foram agendadas as entrevistas, de forma que se dispusesse de infraestrutura e de recursos materiais necessários a sua realização. Nesse sentido, foram providenciados questionários em quantidade suficiente, equipamento para a gravação das entrevistas e agendamento de salas adequadas, que preservassem a

⁴ Motivo da sugestão de realizar primeiro a caracterização.

privacidade que o processo necessita, assim como conforto acústico, térmico e ergonômico dos participantes, criando um ambiente propício para o momento.

Com isso, foram realizadas duas entrevistas: uma coletiva, com os membros do NDE; e outra individual, com o coordenador de curso. Optou-se por realizar as entrevistas dessa forma, com objetivo de ampliar as opções de coleta de informações, bem como evitar qualquer possibilidade de viés nos resultados, uma vez que o coordenador, também é membro do NDE.

As entrevistas foram gravadas e as respostas foram transcritas com auxílio do software Express Scribe Transcription versão 5.69 ©NCH Software. Devido ao caráter sigiloso quanto à identidade dos respondentes, nomes ou funções foram substituídos a fim de que não fosse possível identificá-los. Também, foi elaborada uma síntese do perfil dos docentes entrevistados, que considera o tempo de magistério e funções desempenhadas ao longo da carreira, a fim de conhecer suas experiências profissionais e gerenciais. As transcrições das entrevistas foram analisadas quanto ao seu conteúdo, onde foi possível extrair trechos que satisfizessem, através de relatos, os requisitos de cada um dos Critérios Compromisso com a Excelência da FNQ.

As interlocuções tiveram uma duração média de 3 horas, com a possibilidade de um intervalo. Além desse período de tempo, esta etapa teve a duração de 5 meses, entre Agosto e Dezembro de 2014, período destinado para as transcrições e a elaboração do relatório. Destaca-se que este documento foi construído com as respostas e reflexões dos gestores durante a entrevista, acrescentando-se após cada bloco de respostas, considerações elaboradas através da triangulação entre as informações obtidas durante a análise documental, as respostas dos gestores e os requisitos que do instrumento utilizado. Em virtude disso, as reflexões auferidas nas considerações da autoavaliação oportunizaram a criação da Proposta de plano de melhoria da gestão. O relatório e o plano podem ser verificados nos itens 6.2 e 6.3, deste estudo, respectivamente.

5.4 Análise de dados

A análise dos dados coletados em estudos de casos possui um aspecto peculiar que o difere de outros tipos de delineamentos, pois o pesquisador tem a oportunidade de praticá-la, simultaneamente a fase de coleta. Gil (2009, p. 91) comenta que “a rigor, a análise se inicia

com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento” e que ao longo deste processo interativo, há a construção da análise e interpretação dos resultados.

Foi o que se destacou em toda a etapa de campo deste estudo. As análises constituíram ofício permanente, desde a primeira avaliação documental, cada resposta obtida durante as entrevistas e as análises que resultaram no diagnóstico da gestão do curso. Isso tudo, viabilizou a construção de um arcabouço de informações que contribuiu para o alcance do último objetivo específico deste estudo que é uma proposta de um plano de melhoria com soluções práticas de gestão, que atendam aos requisitos constantes nos critérios da FNQ, encerrando o objetivo geral desta pesquisa, o que permitiu ao pesquisador manifestar suas conclusões de forma responsável e segura.

5.5 Modelo teórico conceitual do estudo

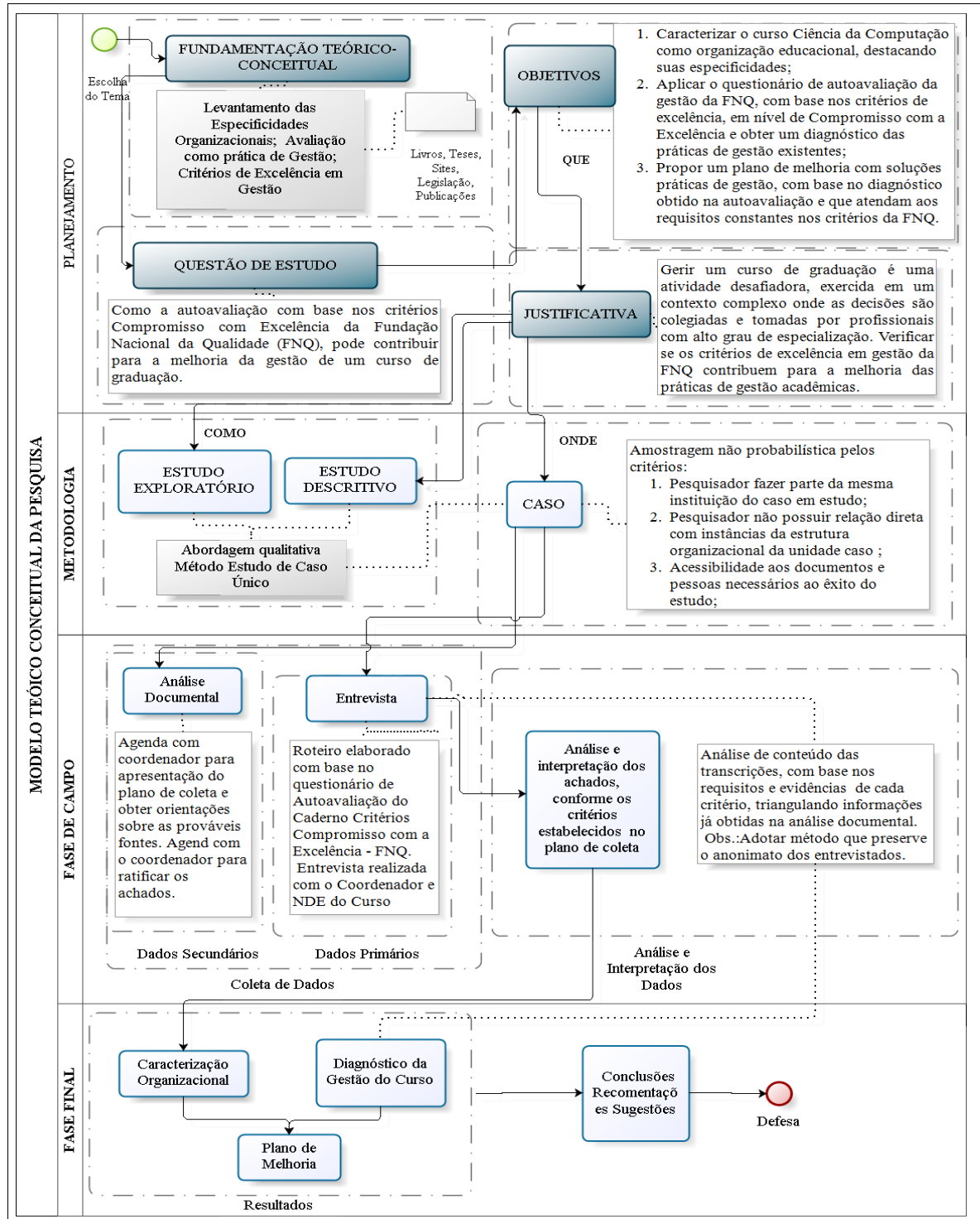


FIGURA 4 – Modelo Teórico Conceitual do Estudo

Fonte: Adaptado pelo Autor.

6 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados durante o desenvolvimento deste estudo, estruturados em três seções. A primeira apresenta a organização escolhida como caso, por intermédio de sua caracterização e o detalhamento dos seus aspectos relevantes. A segunda seção, refere-se aos resultados obtidos durante as entrevistas realizadas com os gestores, destinadas a verificar a atual gestão do curso, a luz das premissas existentes nos critérios de excelência em gestão da FNQ. A terceira e última seção traz recomendações sobre como atender os requisitos de cada critério, através de uma proposta de plano de melhoria com práticas gerenciais não atendidas, no todo ou em parte, de acordo com os resultados obtidos durante a entrevista de autoavaliação.

6.1 Caracterização da organização

A caracterização do curso de graduação como organização educacional está estabelecida no uso da metodologia para o levantamento do perfil organizacional, requisito obrigatório a toda organização que se candidata aos ciclos anuais de avaliação da gestão, promovidos pela FNQ, com vistas aos Prêmios Nacionais da Qualidade.

O perfil organizacional, segundo a FNQ é:

a apresentação geral da organização e evidencia aspectos relevantes do processo de transformação de insumos em produtos com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender o mercado-alvo, pela descrição do negócio, setor de atuação, aspectos estratégicos e o relacionamento da empresa com as partes interessadas pertinentes (FNQ, 2011a, p. 22).

Neste sentido, o guia configura-se como importante recurso que permite atingir o objetivo de estudo proposto, pois elenca uma série de aspectos que orientam o pesquisador na coleta de evidências, dados e informações, que resultam na caracterização do negócio como uma organização.

Este guia está dividido em cinco temas, que dão uma visão global da organização, detalhado a seguir no quadro 8.

Tema	Tópicos
1 – Descrição da Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição, propósitos e porte da organização • Produtos e Processos • Sócios, mantenedores ou instituidores • Força de trabalho • Clientes e mercados • Fornecedores e insumos • Sociedade • Outras partes interessadas
2 – Concorrência e Ambiente Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente competitivo • Desafios estratégicos
3 – Aspectos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos legais • Eventuais sanções
4 – Histórico da Busca pela Excelência	<ul style="list-style-type: none"> • Cronologia dos fatos relevantes da organização em busca da excelência
5 – Organograma	<ul style="list-style-type: none"> • Organograma com as áreas e vínculos hierárquicos

QUADRO 8 – Guia de caracterização organizacional.

Fonte: Adaptado do guia para elaboração do Perfil da Organização, constante no Caderno Compromisso com a Excelência (FNQ, 2011b, p. 22).

Esta etapa consiste na confecção do relatório do perfil organizacional do curso, através de análise descritiva, com a utilização da técnica de coleta de dados fundamentada na análise documental, fruto da exploração de informações nos domínios do curso, institucionais, governamentais e demais organizações consideradas partes interessadas. Compõem o elenco de fontes os sítios eletrônicos, sistemas informatizados e arquivos físicos. Esta etapa durou dois meses, e foi realizada durante os meses de junho e julho de 2014, para a coleta e a redação do relatório.

Nome: Curso de Ciência da Computação da Universidade Federal do Pampa

6.1.1 Descrição da organização – Curso de Ciência da Computação

6.1.1.1 Instituição, propósitos e porte da organização

Ato de Autorização: Parecer 0066/06 CONSU/UFSM de 30 de junho de 2006 e Portaria CONSUNI/UNIPAMPA nº 492 de 05 de agosto de 2009.

Coordenador de Curso: Prof. Alessandro Bof de Oliveira

Coordenador Substituto: Prof. Daniel Welfer

Telefone: (55) 3421-8400 – ramal 3001

E-mail: ciencia.computacao@alegrete.unipampa.edu.br

Página Internet: <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/cienciadacomputacao/>

Data da Fundação: Segundo semestre de 2006

O Curso de Ciência da Computação (CC) é uma organização educacional de ensino superior, em nível de graduação, do setor público federal, com suas atividades desenvolvidas no Campus Alegrete da Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), situado na Avenida Tiarajú, nº 810 – Bairro Ibirapuitã – Alegrete/RS – CEP: 97.546-550.

O curso teve início no segundo semestre de 2006, pelo parecer nº 66/06 CONSU/UFSM, convalidado pela Portaria UNIPAMPA nº 492 de 05 de agosto de 2009 e contou com a contratação de docentes e técnico-administrativos, aquisição de equipamentos de laboratório e construção de infraestrutura física.

A principal atividade do curso de CC é a formação qualificada de recursos humanos na área de Ciência da Computação, na metade sul do estado do Rio Grande do Sul, especificamente no Campus da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), com sede não município de Alegrete, estado do Rio Grande do Sul.

No âmbito macro-organizacional, trata-se de uma organização educacional do Sistema Federal de Ensino Superior do Ministério da Educação, ligada ao Poder Executivo da Administração Direta do Governo Federal brasileiro. Contudo, seu porte pode ser verificado nos dados do quadro abaixo, que expõem a representatividade do curso no universo UNIPAMPA e localmente entre os cursos do Campus Alegrete.

	Cursos de Graduação	Docentes	Técnico-administrativos	Alunos	Laboratórios em Funcionamento
Unipampa	63	673	547	10728	167
Campus Alegrete	7	64	48	1433	22
Ciência da Computação	-	17	16	188	5
CC x UNIPAMPA	-	2,52%	2,92%	1,75%	3%
CC x Campus Alegrete	-	26,56%	33,33%	13,11%	29,41%

QUADRO 9 – Representatividade Institucional.

Fontes: PPC do Curso de Ciência da Computação versão (2013b); Coordenadoria de Laboratórios da UNIPAMPA e Interface de Recursos Humanos do Campus Alegrete.

6.1.1.2 Produtos e processos

Por se tratar de um curso de graduação, seus produtos e processos estão ligados às normas institucionais da UNIPAMPA, a cada Pró-Reitoria e respectiva pasta de responsabilidade. Para melhor compreensão, os produtos foram divididos nas atividades primordiais e indissociáveis de qualquer IES, que são o ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Assim, os produtos que derivam da atividade de ensino são regulados pela Resolução CONSUNI/UNIPAMPA – 29/2011 – Normas Básicas de Graduação, relacionados no quadro 10 a seguir.

EIXOS	PRODUTO	PROCESSO	DESCRIÇÃO
Ensino	Ingresso	Processo Seletivo	Ocorre para todos os cursos de graduação 1 (uma) vez por ano, no 1º (primeiro) semestre, conforme o número de vagas estabelecido pela Instituição e, excepcionalmente, no 2º (segundo) semestre, se autorizado pelo Conselho Universitário, para cursos específicos.
		Reopção	Forma de mobilidade acadêmica regulamentada por edital específico e condicionada à existência de vagas, mediante a qual o discente, regularmente matriculado ou com matrícula trancada em curso de graduação da UNIPAMPA, pode transferir-se para outro curso de graduação ou turno de oferecimento de curso de graduação dessa Universidade.
		Processo Seletivo Complementar	Forma de ingresso de ex-discentes da UNIPAMPA em situação de abandono ou cancelamento de curso há menos de 2 (dois) anos.
			Forma de ingresso de ex-discentes da UNIPAMPA em situação de abandono ou cancelamento de curso há menos de 2 (dois) anos.
			Forma de ingresso na UNIPAMPA para diplomados por Instituição de Ensino Superior do País, conforme legislação, ou que tenham obtido diploma no exterior, desde que revalidado na forma da lei.
		Transferência Compulsória	Forma de ingresso concedida a servidor público federal, civil ou militar, ou a seu dependente discente, em razão de comprovada remoção ou transferência de ofício que acarrete mudança de domicílio para a cidade do Campus pretendido ou município próximo, na forma da lei.
		Regime Especial	Consiste na inscrição em componentes curriculares para complementação ou atualização de conhecimentos.
Estudante Convênio	A matrícula de estudante estrangeiro, mediante convênio cultural firmado entre o Brasil e os países conveniados, somente é aceita dentro do número de vagas oferecidas anualmente pela Universidade à		

EIXOS	PRODUTO	PROCESSO	DESCRIÇÃO
Ensino	Ingresso		Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.
		Programa de Intercâmbio	Permite ao discente de outras IES cursar componentes curriculares na UNIPAMPA, como forma de vinculação temporária pelo prazo estipulado no Convênio assinado entre as Instituições.
		Mobilidade Acadêmica Intra institucional	Permite ao discente da UNIPAMPA cursar, temporariamente, componentes curriculares em outros Campus.
		Matrícula de Cortesia	Consiste na admissão de estudantes estrangeiros, funcionários internacionais ou seus dependentes, que figuram na lista diplomática ou consular, conforme Decreto Federal nº 89.758, de 06/06/84 e Portaria 121, de 02/10/84.
	Matrícula	Matrícula	É o vínculo do discente com a Universidade inicia pela satisfação das exigências estabelecidas no processo seletivo por ele prestado e mediante a apresentação de documentos comprobatórios.
		Ajuste	Propicia a adequação da matrícula do aluno levando em conta as vagas existentes após o encerramento do período de solicitações de matrícula dos discentes regulares.
		Trancamento	Solicitação voluntária e justificada, pelo discente.
	Regime Didático	Processo de Ensino	São consideradas atividades de ensino, os componentes curriculares estruturantes da matriz curricular do curso de graduação e as atividades Resolução nº 29, de 28 de abril de 2011 /10 complementares de graduação, conforme o Projeto Pedagógico do Curso de graduação (PPC).
		Plano de Ensino	Expressa o planejamento didático-pedagógico do componente curricular, digitalizado em formulário editado pela Pró-Reitoria de Graduação e disponibilizado aos docentes pela Secretaria Acadêmica.
		Avaliação do Desempenho Acadêmico	Resultado do processo de avaliação do discente nas atividades de ensino na Instituição, em consonância com as normas regimentais e com a legislação pertinente.
		Atividades de Recuperação	São atividades de recuperação asseguradas ao discente e promovidas ao longo do desenvolvimento do componente curricular, em uma perspectiva de superação de aprendizagem insuficiente.
		Aproveitamento de Estudos	Resultado do reconhecimento da equivalência de componente curricular de curso de graduação da UNIPAMPA, com um ou mais componentes curriculares cursados em curso superior de graduação, ou de pós-graduação lato sensu ou stricto sensu, autorizados ou reconhecidos.
		Integralização da Carga Horária	A carga horária total mensurada em horas (60 minutos), dedicadas às atividades acadêmicas e ao trabalho discente efetivo independente da duração

EIXOS	PRODUTO	PROCESSO	DESCRIÇÃO
Ensino	Regime Didático		do período de aula.
		Oferta de Componente Curricular para Discente Provável Formando	Excepcional oferta de componente curricular com programa de estudos e trabalhos acadêmicos sob orientação, acompanhamento, supervisão e avaliação docente.
	Diplomação e Colação de Grau	Diplomação e Colação de Grau	Discente que, até o final de cada período letivo e observados os prazos do Calendário Acadêmico, cumprir as exigências curriculares previstas para conclusão do respectivo curso e as demais exigências legais.
	Láurea Acadêmica	Láurea Acadêmica	Menção conferida ao discente que concluir o curso de graduação com desempenho acadêmico excepcional, conforme os seguintes critérios, analisados pela Comissão de Curso.
	Licenças e Afastamentos	Licenças	Período em que o discente é autorizado a se ausentar das atividades acadêmicas com falta justificada.
		Afastamentos	Período em que o discente é autorizado a se ausentar das atividades acadêmicas, acarretando, no entanto, a perda do semestre.
		Licenças por Força Maior	Período em que o discente se ausenta das atividades acadêmicas, com falta justificada.
		Afastamento por Força Maior	Período em que o discente tem justificada a sua ausência das atividades acadêmicas, acarretando, no entanto, a perda do semestre.
	Revalidação de Diplomas Estrangeiros de Graduação	Revalidação de Diplomas Estrangeiros de Graduação	O processo de julgamento de equivalências, para efeito de Revalidação de Diploma de Graduação, é coordenado pela Comissão Superior de Ensino de acordo com a legislação.
	Atividades Complementares de Graduação (ACG)	Atividades de Ensino	I. Componente curricular de graduação, desde que aprovado pela Comissão do Curso; II. Cursos nas áreas de interesse em função do perfil de egresso; III. Monitorias em componentes curriculares de cursos da UNIPAMPA; IV. Participação em projetos de ensino; V. estágios não obrigatórios ligados a atividades de ensino; VI. Organização de eventos de ensino; VII. Participação como ouvinte em eventos de ensino, pesquisa e extensão.
		Atividades Culturais e Artísticas, Sociais	I. Organização ou participação ou premiação em atividades de cunho cultural, social ou artístico; II. Participação na organização de campanhas beneficentes, educativas, ambientais ou de publicidade e outras atividades de caráter cultural, social ou artístico; III. Premiação referente a trabalho acadêmico de ensino, de pesquisa, de extensão ou de cultura; IV. Participação em estágios não obrigatórios com atividades na área cultural, social e artística.
		Atividades de Pesquisa	I. Participação em projetos de pesquisa desenvolvidos na UNIPAMPA, ou em outra IES ou

EIXOS	PRODUTO	PROCESSO	DESCRIÇÃO
Ensino	Atividades Complementares de Graduação (ACG)		<p>em espaço de pesquisa reconhecido legalmente como tal;</p> <p>II. Publicação de pesquisa em evento científico ou publicação em fontes de referência acadêmica, impressa ou de acesso online, na forma de livros, capítulos de livros, periódicos, anais, jornais, revistas, vídeos ou outro material de referência acadêmica;</p> <p>III. Participação na condição de conferencista, ou painalista, ou debatedor, ou com apresentação de trabalho em eventos que tratam de pesquisa, tais como grupos de pesquisa, seminários, congressos, simpósios, semanas acadêmicas, entre outros;</p> <p>IV. Estágios ou práticas não obrigatórios em atividades de pesquisa.</p>
		Atividades de Extensão	<p>I. Participação em projetos e/ou atividades de extensão desenvolvidos na UNIPAMPA ou outra IES, ou em instituição governamental ou em organizações da sociedade civil com fim educativo, de promoção da saúde, da qualidade de vida ou da cidadania!</p> <p>II. Estágios e práticas não obrigatórios, em atividades de extensão;</p> <p>III. Organização e/ou participação em eventos de extensão;</p> <p>IV. Publicação de atividade de extensão ou publicação de material pertinente à extensão em fontes de referência acadêmica, impressa ou de acesso online, na forma de livros, capítulos de livros, periódicos, anais, jornais, revistas, vídeos ou outro material de referência acadêmica;</p> <p>V. Participação na condição de conferencista, ou painalista, ou debatedor, ou com apresentação de trabalho em eventos que tratam de extensão, como grupos de estudos, seminários, congressos, simpósios, semana acadêmica, entre outros.</p>
		Atividades de Gestão	<p>I. Representação discente em órgãos colegiados;</p> <p>II. Representação discente em diretórios acadêmicos;</p> <p>III. Participação, como bolsista, em atividades de iniciação ao trabalho técnico-profissional e de gestão acadêmica;</p> <p>IV. Participação em estágios não obrigatórios com atividades na área de gestão administrativa e acadêmica.</p>
	Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCC)	Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCC)	<p>Componente curricular dos cursos de graduação da Universidade, em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos.</p> <p>Compreende a elaboração de trabalho de caráter técnico-científico, projetual ou aplicativo, que revele o domínio do tema e as competências definidas no perfil do egresso.</p>
		Orientação	<p>O TCC é orientado e acompanhado por menos 1 (um) professor do quadro de pessoal docente da Universidade.</p>
		Supervisão	<p>A supervisão administrativa e acadêmica do</p>

EIXOS	PRODUTO	PROCESSO	DESCRIÇÃO
Ensino	Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCC)	Administrativa e Acadêmica	componente curricular TCC, atribuição da Coordenação do TCC, exercida por um docente.
		Avaliação do Desempenho do Aluno no TCC	Avaliação ocorre pelos critérios de compreensão e elaboração do trabalho de caráter técnico-científico, projetual ou aplicativo, que revele o domínio do tema e as competências definidas no perfil do egresso, com efetiva observância de níveis de complexidade e exigência, compatíveis ao ensino de graduação.
	Estágio Obrigatório	Coordenação, Orientação e Supervisão	Atividade exercida por um docente indicado pela Coordenação Acadêmica, como atividade de ensino, para coordenar os estágios dos discentes matriculados.
		Relatório e Avaliação de Estágio	Relatórios de Estágio (parcial e final) devem ser escritos conforme as normas para elaboração de trabalhos acadêmicos estabelecidos pela UNIPAMPA e a avaliação é realizada de acordo com critérios estabelecidos em conformidade com o PPC ou regulamentação específica..
Pesquisa	Iniciação Científica (IC)	Bolsa de Iniciação Científica	Contribuir para o desenvolvimento da produção científica, tecnológica e artístico-cultural e a iniciação à pesquisa de estudantes de graduação, a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).
		Iniciação Científica Voluntária	Despertar a vocação científica e incentivar novos talentos potenciais entre estudantes de graduação, vislumbrando a preparação dos mesmos para inserção em programas de bolsas institucionais e em programas de pós-graduação. (Edital Específico)
Extensão	Programas	Institucionais	Identificar necessidades e carências da comunidade externa e potencialidades da Universidade para atender essas demandas. (PAPEC)
	Projetos	Institucionais	Projetos gerenciados no Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão (SIPPEE).
		Governamentais	Apoiar a execução de projetos e programas que promovam interação dialógica entre Universidade e Sociedade e qualifiquem a formação acadêmica dos discentes regularmente matriculados em cursos de graduação.(PROEXT MEC, PROJETO RONDON).

QUADRO 10 – Relação de Produtos e Processos.

Fontes: Resolução nº 29 de 28/04/2011 – Normas básicas de graduação, controle e registro das atividades acadêmicas; Projeto Pedagógico do Curso de Ciência da Computação

6.1.1.3 Equipamentos, instalações e tecnologias

6.1.1.3.1 Infraestrutura educacional

a) Laboratórios

Os laboratórios que atendem o curso de Ciência da Computação são de uso compartilhado com as atividades de ensino de graduação de outros cursos, especialmente dos cursos de graduação em Engenharia de Software, Engenharia de Telecomunicações e Engenharia Elétrica. O uso de espaço compartilhado é uma filosofia institucional, com a finalidade de promover maior integração entre os cursos de graduação e pós-graduação, além de proporcionar uma racionalização dos recursos disponíveis. Estes espaços estão disponíveis para uso nos três turnos de funcionamento do campus.

O curso de Ciência da Computação também conta com a estrutura de rede Wi-Fi disponível no campus, beneficiando alunos e professores, com acesso à internet rápida através de um link de 100 Mb, acessível, porém restrita a obrigatoriedade do vínculo institucional, tanto dos servidores da universidade quanto dos alunos devidamente matriculados.⁵

Nome	Local	Descrição
Laboratório 1	Sala 212	24 computadores Infoway ST4250
Laboratório 2	Sala 210	24 computadores Lenovo 9088 AG6
Laboratório 3	Sala 302	30 notebooks Sony Vaio VPCEB44FX/BJ
Laboratório 4	Sala 202	30 computadores Infoway SM3322
Laboratório 5	Sala 102	30 computadores Lenovo 5864 AC1

QUADRO 11 – Relação de Laboratórios.

Fonte: PPC do Curso de Ciência da Computação versão 2013.

b) Softwares disponíveis

Software	Descrição
Linux Ubuntu Desktop 11.10 (dual boot)	Sistema Operacional.
Microsoft Windows (XP ou 7 conforme a quantidade de memória RAM)	Sistema Operacional.

⁵ Projeto Político Pedagógico do Curso de Ciência da Computação – Pg 41.

Software	Descrição
7-Zip 9.20	Compactar e descompactar arquivos.
Adobe AIR	Pacote de aplicações.
Adobe Flash Player 10 ActiveX	Reprodutor de multimídia e aplicações.
Adobe Flash Player 10 Plugin	Programa de computador usado para adicionar funções a outros programas maiores, provendo alguma funcionalidade especial ou muito específica.
Adobe Reader 10	Permite que o usuário do computador visualize, navegue e imprima arquivos no formato PDF.
Adobe Shockwave Player 11.6	Reprodutor multimídia para conteúdo online.
AltoQI Eberick V6	Software para projeto estrutural em concreto armado, englobando as etapas de lançamento e análise da estrutura, dimensionamento e detalhamento dos elementos, de acordo com a NBR 6118:2007.
AltoQI Hydros V6	Programa para projeto de instalações hidráulicas e sanitárias prediais que permite o lançamento da tubulação do projeto como um todo, englobando seus vários pavimentos e permitindo a visualização tridimensional do conjunto.
AltoQI Lumine V6	Programa integrado para projeto de instalações elétricas prediais, contendo uma base independente de CAD, que contempla o lançamento, dimensionamento e detalhamento final da instalação.
ANAREDE	Programa computacional mais utilizado na área de Sistemas Elétricos de Potência.
Ansoft Designer v6.1	Plataforma de design de fácil utilização que integra rigorosa análise eletromagnética com o circuito e simulação do sistema em um fluxo de projeto de alta precisão.
Ansoft HFSS v13.0	Software para simulação de campos eletromagnéticos de onda completa em 3-D.
ArgoUML	Aplicação open source que usa UML para modelar o desenho de software de computador.
AutoCAD 2009	Software do tipo CAD — computer aided design ou desenho auxiliado por computadores. É um software utilizado pela engenharia, geologia, geografia, arquitetura, e design para facilitar o projeto e desenhos técnicos.
AutoCAD Architecture 2009	Versão do AutoCAD especificamente para projeto arquitetônico.
Autodesk Design Review 2009	Programa para quem administra um ambiente de trabalho no qual são desenvolvidos projetos em softwares da empresa Autodesk, produtora do AutoCAD.
BlueJ 3.0.4	Ambiente de desenvolvimento que lhe permite desenvolver programas em Java
Boost Libraries for C++ Builder 2010	Bibliotecas e implementações que funcionam com a linguagem C++.
BrOffice 3.3	Suíte de escritório livre compatível com as outras suítes de escritório que oferece as funções de editor de textos, planilha, apresentação, editor de desenhos e banco de dados.
CutePDF Writer 2.8	Programa para criação de documentos em formato PDF a partir dos dados enviados para impressora.
DataCAD 12	Programa de desenvolvimento de modelos e plantas em 2D ou 3D.
Dev-C++ 5	Ambiente de Desenvolvimento Integrado (IDE – Integrated Development Environment) para programação na linguagem C/C++.
EAGLE 5.11.0	Ferramenta para o desenho de placas de circuito impresso.
Embarcadero Delphi and C++ Builder 2010 Database Pack	Ferramenta para programação em Delphi e C++.
Embarcadero RAD Studio 2010	O Embarcadero® RAD Studio XE6 ferramenta para desenvolvimento de

Software	Descrição
	software e construção de aplicações nativas para Windows, Mac, iOS e Android a partir de uma única base de código.
GeoGebra	Programa de matemática dinâmica, para sala de aula, que une aritmética, álgebra, geometria e cálculo.
GlassFish Server Open Source Edition 3.1.1	Servidor de aplicações para produção e apoio à Plataforma Java, Enterprise Edition 6 (Java EE 6) padrão.
GNU Win32: Bison 2.4.1	Desenvolvedor de analisadores de linguagem.
HI-TECH C Compiler for the PIC10/12/16 MCUs V9.80PLO	Software livre para remover software indesejado do computador.
HP 50,49,48 Development Kit	Software simulador das calculadoras gráficas HP50, HP49 e HP48.
Java DB 10.6.2.1	Tecnologia Java que permite trabalhar e jogar em um ambiente de computação seguro.
Java 6 Update 29	Tecnologia base para aplicações em rede, padrão global para o desenvolvimento e distribuição de aplicações móveis e incorporadas, jogos e softwares corporativos.
Java SE Development Kit 6 Update 29	Conjunto de utilitários que permitem criar sistemas de software para plataforma Java. Que contém o ambiente necessário para a criação e execução de aplicações Java, incluindo a máquina virtual Java (JVM), o compilador Java.
LTspice IV	Simulador PICE para capturar e visualizar a forma de onda, para facilitar a simulação de reguladores de comutação.
MATLAB 2010b	Software interativo voltado para cálculo numérico que integra análise numérica, cálculo com matrizes, processamento de sinais e construção de gráficos, na versão 2010b.
Microsoft .NET Framework 1.1, 2.0, 3.0, 3.5, 4.0.	Plataforma para desenvolvimento e execução de sistemas e aplicações.
MiKTeX 2.9	Distribuição TeX/LaTeX para Microsoft Windows que consiste numa implementação do sistema TeX e um conjunto de programas relacionados.
Moray For Windows V3.5	Software para modelagem de cenas tridimensionais, com ferramentas de representação de texturas e objetos 3D detalhados.
Mozilla Firefox (3.6.13)	Navegador web e produto da Fundação Mozilla, a sua mantenedora. Figura como um dos browsers mais utilizados do mundo e software livre.
MPLAB Tools v8.63	Software que é executado em um PC para desenvolver aplicações para microcontroladores Microchip e controladores de sinal digital, onde fornece um único “meio ambiente” integrado para desenvolver código para microcontroladores embarcados.
NetBeans IDE 7.0.1	Aplicação de código aberta feita para auxiliar os desenvolvedores na criação de aplicativos em diferentes plataformas, utilizando tecnologia Java para isto. Nela são encontradas ferramentas necessárias para projetos profissionais em Java, C/C++ e Ruby on Rails.
Netscape Navigator (9.0.0.6)	Navegador web.
Opera 11.01	Navegador web.
Oracle VM Virtual Box 4.0.4	Emulador de sistemas operacionais em máquinas virtuais.
PCSpim	Simulador que executa programas MIPS32, em assembly.
PHP Editor 2.22	Editor para programação em linguagem PHP.
Pleo 2 – Planilha Eletrônica de Orçamentos 2.0	Software para cálculo de orçamentos de obras, com atualização mensal de preços de materiais e insumos.
POV-Ray for Windows v3.62	Software para modelagem 3D de objetos através de linhas de comando.
PSIM 9.0.4 Demo Version	Software para simulação eletrônica de potência, em sistemas de simulação de conversor de qualquer tamanho e em múltiplos ciclos
QCAD V4	Software de CAD, com ferramentas para elaboração de desenhos em 2D.

Software	Descrição
QtSpim	Simulador que executa programas de computadores RISC (Conjunto de Instruções Reduzido).
Racket v5.1	Linguagem de programação que serve como plataforma para criação de linguagem, design e implementação. Utilizada para programação em geral e educação de ciência da computação e pesquisa.
Rave Reports 7.7.0 BE	Ferramenta para geração de relatórios que acompanha o Delphi.
Release OrCAD 16.0	Suíte de softwares usados na simulação e projeto de circuitos eletrônicos, principalmente no desenho de placas de circuitos impressos.
Safari	Navegador web desenvolvido pela Apple, como padrão a partir do sistema operacional Mac OS X.
SolidWorks 2010 SP05	Software CAD 3D para criação de projetos variados.
SWI-Prolog	Implementação em código aberto da linguagem de programação Prolog.
TexMakerX 2.	Aplicação que integra ferramentas para desenvolver documentos com LaTeX. LaTeX é um conjunto de macros para programa de diagramação de textos matemáticos e científicos.
TPW3-PCLINK 1.62	Software para programar controladores da linha TPW-03 da WEG, utilizados em tarefas de intertravamento, temporização, contagem e operação matemáticas.
UMLStudio 8.0	Software usado para linguagem Unified Modeling Language (UML), para desenvolver diagramas padronizados.
VMWare Player	Software para criação e emulação de máquinas virtuais que permitem a instalação e utilização de um ou mais sistemas operacionais dentro de outro.
WinPcap 4.1.2	Biblioteca para monitoramento de tráfego de dados de rede que permite o funcionamento de programas e utilitários.
Wireshark 1.4.4	Programa que verifica os pacotes transmitidos pelo dispositivo de comunicação do computador (placa de rede, placa de fax-modem) e detecta problemas de rede, conexões suspeitas.
XAMPP 1.7.4	Servidor independente de plataforma, software livre, que consiste na base de dados MySQL, o servidor Apache e os interpretadores para linguagens de script.

QUADRO 12 – Relação de Softwares Disponíveis nos Laboratórios.⁶

Fonte: PPC do Curso de Ciência da Computação versão 2013.

c) Salas de aula

Além dos laboratórios específicos, o curso de Ciência da Computação conta com as salas da estrutura física do Campus Alegrete, destinadas às atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão e recreação. São 10 salas de aula climatizadas, compostas por recursos audiovisuais e um laboratório de eletrotécnica do curso de engenharia elétrica, onde são desenvolvidas as aulas da disciplina de eletrotécnica do curso. As atividades de pesquisa contam com um laboratório que abriga alunos de iniciação científica voluntária e bolsistas de iniciação científica. Já a extensão possui infraestrutura própria, com uma sala de uso compartilhado a todos os cursos do campus e outra para os alunos realizarem suas atividades

⁶ Pesquisa nos sites dos desenvolvedores e consultas ao Setor de Tecnologia da Informação.

de ensino no período extraclasse. Por fim, a infraestrutura voltada as atividades de gestão, também são compartilhadas e formadas pela secretaria acadêmica, responsável pelo registro e guarda de toda a vida acadêmica dos alunos e o Núcleo de Desenvolvimento Educacional (NuDE), braço da Coordenadoria de Desenvolvimento Pedagógico (COORDEP) da Unipampa e responsável pela formação continuada docente e apoio pedagógico. Outras estruturas de uso comum, também importantes, fazem parte deste inventário disponível ao curso, que são: uma sala para reuniões (sala 223), uma sala de videoconferência (sala 313) e uma sala de convivência (316) com a finalidade de estimular a interação social da comunidade acadêmica.⁷

d) Infraestrutura para grupos de pesquisa

O Curso de Ciência da Computação possui espaço denominado Laboratório de Grupos de Pesquisa I, reservado aos grupos que desenvolvam atividades de pesquisa, com objetivo de promover o intercâmbio de conhecimento entre os grupos e a racionalização deste espaço. O laboratório conta com os seguintes equipamentos:

Equipamento	Descrição
Analizador lógico	Instrumento eletrônico usado para se visualizar no tempo os estados lógicos de vários pontos de um circuito eletrônico digital. (Wikipédia)
Analizador de parâmetros de semicondutores Agilent B1500A	Instrumento modular com 10 slots que suporta medições de IV e CV, além de pulsos de alta-tensão.
Osciloscópio Yokogawa	Instrumento de medida eletrônico que cria um gráfico bidimensional visível de uma ou mais diferenças de potencial.
Kit de prototipação FPGA Altera DE2	Kit para prototipação de Field Programmable Gate Array (FPGA), ou Arranjo de Portas Programável em Campo, ou seja, dispositivo semicondutor utilizado para o processamento de informações digitais.
Kit de prototipação FPAA Anadigm	Kit para prototipação de Field Programmable Analog Array (FPAA), ou Campo de Matriz Analógica Programável, ou seja, dispositivo integrado que contém blocos analógicos configuráveis.
Gerador de sinais Agilent	Instrumento que gera sinais de prova, desde frequências muito baixas até frequências elevadas, que possibilitam testes de equipamentos.
Kit de robótica Sci-Soccer	Kit para futebol de robôs, destinado as áreas de programação, robótica, computação e mecatrônica.
Robô NAO	Robô humanoide utilizado nos estudos de robótica, comportamento humano, evolução da inteligência artificial.
Computadores tipo PC vários modelos	Máquinas para processamento, armazenamento de dados de uso comum e para diversas finalidades.
Servidores	Máquinas para sistema de computação centralizada, por meio de uma rede,

⁷ Projeto Político Pedagógico do Curso de Ciência da Computação – Pg 37.

Equipamento	Descrição
	com alto desempenho de processamento e armazenamento de dados.
Câmeras Térmicas (FLIR E40 e T420)	Dispositivos optoeletrônicos que percebem imagens na faixa de radiações infravermelhas do espectro eletromagnético, transformando-as em imagens visíveis aos seres humanos.

QUADRO 13 – Relação de Equipamentos destinados às atividades de Pesquisa.⁸

Fontes: PPC do Curso de Ciência da Computação versão 2013

Além disso, o curso conta com uma sala, de uso compartilhado com outros cursos do campus Alegrete, destinada a acolher os projetos de extensão desenvolvidos pelos professores. A sala conta com ar-condicionado, quadro branco, mobiliário (mesas, cadeiras e armários), internet (cabeada e sem fio).

e) Estrutura destinada aos docentes

Quanto aos docentes do curso, estes contam com uma estrutura física disposta em gabinetes compartilhados, mobiliados, climatizados e equipados com computadores individuais, além de um computador portátil para utilização em sala de aula, mediante solicitação.

f) Biblioteca

Atualmente, a biblioteca do campus conta com uma área de 210, 58m² e aproximadamente 13.000 exemplares de livros, CD-ROM, DVDs, teses, normas e periódicos. Destes, o acervo específico de Ciência da Computação representa 24%, com aproximadamente 3.116 exemplares.

A gestão do acervo bibliográfico é realizada com auxílio do módulo de bibliotecas do Sistema Integrado de Ensino (SIE), que permite o controle do empréstimo de livros integrado ao registro acadêmico dos alunos e ao registro de pessoal, para docentes e técnico-administrativos, com possibilidade de verificação do acervo e renovação de empréstimos via internet. Assim, tanto alunos quanto servidores do campus contam com empréstimo de referenciais bibliográficos, multimídias de Ciência da Computação. O curso conta também com acesso ao acervo digital de e-books e o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

⁸ Pesquisa nos sites dos fabricantes e consultas ao Setor de Tecnologia da Informação.

6.1.1.3.2 Infraestrutura de apoio à educação

a) Secretaria Administrativa^{9 10}

A Secretaria Administrativa do campus é uma estrutura de uso comum aos cursos e órgãos locais instalados e responsável pelos processos de apoio a atividade educacional e responsável no âmbito local, por:

- Compras e Licitações – Coordenar, orientar e executar atividade relacionada à aquisição de bens e serviços em geral;
- Financeiro – Coordenar, orientar e executar atividades relacionadas com orçamento, finanças e contabilidade.
- RH – Coordenar, orientar e executar atividades relacionadas com administração de pessoal.
- Frotas – Coordenar, orientar e executar atividades relacionadas ao uso da frota de veículos oficiais, nas atividades administrativas e educacionais;
- Patrimônio – Coordenar, orientar e executar atividades relacionadas ao controle, distribuição e inventário do conjunto de bens, direitos e obrigações, economicamente apreciáveis pertencentes ao patrimônio do campus.
- Almoxarifado – Coordenar e executar atividades relacionadas ao recebimento, guarda e distribuição do material adquirido fim de suprir as necessidades operacionais dos setores integrantes da estrutura organizacional do campus. Setor de Suporte de Tecnologia da Informação e Comunicação – STIC – Coordenar e executar atividades que garantam o funcionamento da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação.

⁹ (UNIPAMPA, 2013c)

¹⁰ (UNIPAMPA, 2010)

b) Secretaria Acadêmica ¹¹

A Secretaria Acadêmica controla e organiza diversos aspectos da vida acadêmica dos alunos de graduação e pós-graduação, desde sua matrícula até emissão de diploma. Entre os serviços desenvolvidos estão:

- Oferta de Disciplina
- Expedição de Documentos – diversos, tais como: Históricos, programas de disciplinas, atestados, além da manutenção dos registros acadêmicos,
- Elaboração de Estatísticas, matrículas, ajustes,
- Controle e Agendamentos de salas
- Atendimento ao Público Interno e Externo

c) Restaurante Universitário Campus Alegrete ¹²

O restaurante universitário é a estrutura de apoio destinada à alimentação e fornecimento de refeições aos alunos e servidores diretamente ligados ao curso de Ciência da computação, assim como o restante da comunidade acadêmica do campus Alegrete.

Possui capacidade para atender simultaneamente 160 pessoas e tem uma demanda diária de aproximadamente 1500 alunos, 140 servidores e 33 funcionários terceirizados, que contam com atendimento de segunda a sexta-feira, no horário entre 11 h e 14 h para almoço e das 18 h às 21 h para o jantar. Este serviço tem seu preço regulado mediante processo licitatório do tipo concorrência pública pelo menor preço por refeição, o que beneficia toda comunidade acadêmica. Além disso, os alunos que são beneficiados pela política de subsídio para Alimentação dos Alunos têm 100% dos custos subsidiados pela universidade, enquanto que os demais recebem subsídio de 70% do valor individual da refeição, registrado no certame.

¹¹ Consulta direta à chefia da Secretaria Acadêmica do Campus

¹² Edital de Licitação do Projeto Talheres do Pampa – Coordenadoria de Materiais e Patrimônio – Divisão de Compras

d) Moradia Estudantil ¹³

A Moradia Estudantil, denominada de Programa de Moradia Estudantil João de Barro é uma estrutura de apoio destinada a receber acadêmicos em situação de vulnerabilidade socioeconômica, selecionados por meio edital específico e originário de outras cidades, sendo vedada a concorrência dos alunos residentes na sede, com objetivo de promover a permanência de aproximadamente 90 alunos dos cursos de graduação do Campus Alegrete, entre eles alunos do curso de Ciência da Computação. Esta estrutura está em fase de construção e a previsão de entrega é a segunda metade de 2015.

6.1.1.4 Membros mantenedores ou instituidores

6.1.1.4.1 Composição da Administração¹⁴

A administração do curso de Ciência da Computação é formada por uma instância executiva na figura do Coordenador de Curso que tem como competência executar as atividades necessárias à consecução das finalidades e objetivos do Curso¹⁵. Também existe um órgão de governança denominado de Comissão de Curso, que tem por finalidade¹⁶ viabilizar a construção e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPC) do curso, respectivas alterações de currículo, discussão de temas correlatos, bem como planejar, executar e avaliar as respectivas atividades acadêmicas. Compõem esta comissão o Coordenador de Curso, os docentes que atuam no curso, representantes discentes eleitos por seus pares e representante dos servidores técnico-administrativos em educação atuante no curso, eleito por seus pares. Os impedimentos, tempos de mandatos e regras para escolha estão definidos no Regimento Geral da Universidade. Por fim, a Resolução n° 1 de 17/06/2010 da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) normatiza o Núcleo Docente Estruturante (NDE) de um curso de graduação, que se constitui de um grupo de docentes, com atribuições acadêmicas de acompanhamento, atuantes no processo de

¹³ Projeto João de barro para moradias estudantis, site da UNIPAMPA.

¹⁴ (UNIPAMPA, 2010, p. 12–13)

¹⁵ (UNIPAMPA, 2010, p. 27)

¹⁶ (UNIPAMPA, 2010, p. 26)

concepção, consolidação e contínua atualização do PPC do curso. Este colegiado tem por atribuições previstas no Art. 2º da Resolução:

I – contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso; II – zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes no currículo; III – Indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão, oriundas de necessidades da graduação, de exigências do mercado de trabalho e afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso; IV – zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação (BRASIL, 2010b).

As atribuições complementares e os critérios de constituição do NDE podem ser definidos pelas IES, por meio dos seus colegiados superiores, seguindo alguns critérios mínimos definidos no Art. 3º, que são:

I – ser constituído por um mínimo de 5 professores pertencentes ao corpo docente do curso; II – ter pelo menos 60% de seus membros com titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*; III – ter todos os membros em regime de trabalho de tempo parcial ou integral, sendo pelo menos 20% em tempo integral; IV – assegurar estratégia de renovação parcial dos integrantes do NDE de modo a assegurar continuidade no processo de acompanhamento do curso (BRASIL, 2010b).

Além da seara do curso, existem órgãos executivos, comissões e conselhos no âmbito da unidade acadêmica, cujas decisões impactam diretamente no curso. Esta estrutura está descrita no Capítulo II do Regimento Geral da Unipampa e resumida a seguir.

O Conselho do Campus é normativo, consultivo e deliberativo órgão máximo no âmbito da Unidade Universitária. A Direção da Unidade Universitária, integrada por Diretor, Coordenador Acadêmico e Coordenador Administrativo, é o órgão executivo que coordena e superintende todas as atividades do Campus.

À Coordenação Acadêmica compete coordenar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das atividades acadêmicas do Campus e é composta pelo coordenador acadêmico; secretaria acadêmica; as comissões locais de ensino; de pesquisa e de extensão; os Coordenadores de Curso; a biblioteca do Campus; e os laboratórios e outras dependências dedicadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A Comissão de Ensino tem por finalidade planejar e avaliar as atividades de ensino do Campus, zelando pela articulação dessas atividades com as de pesquisa e extensão e composta pelo Coordenador Acadêmico, como membro nato; os Coordenadores de Curso de Graduação, como membros natos; os Coordenadores de Curso de Pós-Graduação *lato* e *stricto sensu*, como membros natos; o Coordenador da Comissão de Pesquisa; o Coordenador da Comissão

de Extensão; a representação docente; a representação dos servidores técnico-administrativos em educação, vinculados à coordenação acadêmica; e a representação discente.

A Comissão de Pesquisa tem por finalidade planejar e avaliar as atividades de pesquisa do Campus, zelando pela articulação dessas atividades com as de ensino e extensão e composta pelo Coordenador Acadêmico, como membro nato; Coordenador da Comissão de Ensino; Coordenador da Comissão de Extensão; representação dos Programas de Pós-Graduação *lato e stricto sensu* do Campus; representação dos docentes formalmente envolvidos com atividades de pesquisa no Campus; representação dos servidores técnico-administrativos em educação formalmente envolvidos com atividades de pesquisa ou de apoio à pesquisa no Campus; e representação discente.

A Comissão de Extensão tem por finalidade planejar e avaliar as atividades de extensão do Campus, zelando pela articulação destas atividades com as de ensino e pesquisa constituída pelo Coordenador Acadêmico, como membro nato; Coordenador da Comissão de Ensino; o Coordenador da Comissão de Pesquisa; representação dos docentes formalmente envolvidos com atividades de extensão no Campus; representação dos servidores técnico-administrativos em educação formalmente envolvidos com atividades de extensão ou de apoio à extensão no Campus; e representação discente. Ainda, institucionalmente existe a Administração Superior da UNIPAMPA, formada pelos Conselho Universitário (CONSUNI) e Conselho Curador (CONCUR).

O Conselho Universitário (CONSUNI) é o órgão máximo da UNIPAMPA, com competências doutrinárias, normativas, deliberativas e consultivas sobre a política geral da Universidade. As diretrizes de composição, funcionamento e competências estão descritos no Capítulo I do Regimento Geral (UNIPAMPA, 2010). A Regulação do órgão máximo da Administração Superior da Universidade está descrita na Resolução n° 33 de 29 de setembro de (UNIPAMPA, 2011b), que aprova o seu Regimento.

O Conselho Curador (CONCUR) é o órgão superior de controle e fiscalização da gestão econômico-financeira da UNIPAMPA e observada a legislação. O CONCUR está previsto no Capítulo II Regimento Geral da UNIPAMPA e regulado pela Resolução n° 52 de 13 de dezembro de (UNIPAMPA, 2012b), que aprova o respectivo Regimento.

As Comissões Superiores são órgãos consultivos, normativos e deliberativos, nas áreas específicas de suas respectivas competências e incumbidas a articular toda atividade finalística da Universidade, divididas em Comissão Superior de Ensino, Comissão Superior de Pesquisa e Comissão Superior de Extensão. A composição, competências e funcionamento

de cada uma dessas comissões estão previstos no capítulo III do Regimento Geral, Título que trata da estrutura da Administração Superior da Universidade.

Por fim, além do âmbito institucional existe a estrutura governamental da Administração Direta, representada pelo Ministério da Educação.¹⁷

Embora a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial das Universidades Federais, prevista no Art. 207 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), estas são impactadas pelas ações de Ministérios, além dos atos emanados pelos seus Conselhos, Secretarias e instituições da Administração Indireta. Neste caso, não existe subordinação, mas vinculação e supervisão das atividades da Universidade.

Assim, na Administração Direta, tem-se o Ministério da Educação que é composto pelo Gabinete do Ministro, Consultoria Jurídica e Conselho Nacional de Educação (CNE) e especificamente no caso das Universidades Federais, a Secretaria de Educação Superior (SESu). O CNE foi instituído pela Portaria MEC nº 1.306 de 02 de setembro de (1999), composto pelas Câmaras de Educação Básica e de Educação Superior que tem atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao Ministro de Estado da Educação, de forma a assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento da educação nacional.

A SESu é a unidade do Ministério da Educação responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior. A manutenção, a supervisão e o desenvolvimento das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior (IFES) e a supervisão das instituições privadas de educação superior, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).¹⁸

Por outro lado, existem as autarquias da administração indireta, instituições vinculadas ao Ministério da Educação que exercem a supervisão das atividades educacionais, de acordo com os fins aos quais foram criadas.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir

¹⁷ Estrutura Organizacional MEC em: http://portal.mec.gov.br/images/stories/organograma_03.gif.

¹⁸ SESu no Portal MEC. em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=819.

de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral.¹⁹

Especificamente nas Universidades, o INEP é responsável pelo Censo da Educação Superior, Avaliação dos Cursos de Graduação, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), Avaliação das Instituições de Ensino Superior. Além dos levantamentos estatísticos e das avaliações, o INEP promove encontros para discutir os temas educacionais e disponibiliza também outras fontes de consulta sobre educação.

Já a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) tem por finalidade subsidiar o Ministério da Educação na formulação de políticas e desenvolvimento de atividades de suporte à formação de profissionais de magistério para a educação básica e superior e para o desenvolvimento científico e tecnológico, através da expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) no país.²⁰ A representação gráfica da estrutura tratada neste capítulo pode ser visualizada na figura 6, item 6.1.5 a seguir, denominado Organograma.

6.1.1.4.2 Principais necessidades e expectativas

Instância	Órgão/Setor	Necessidades e Expectativas	Tradução em Requisitos
Governo Federal	MEC	Melhorar a qualidade da educação superior através da análise do desempenho das Instituições de Ensino Superior, seus cursos e o desempenho dos estudantes no país.	Atender aos requisitos legais; Manter a estrutura mínima exigida; Desenvolver as competências
	CONAES		
	SESu		
	INEP		
	CAPES		
Mercado de Trabalho	Empresas do Setor da Computação	Profissional qualificado para pesquisa e desenvolvimento na área de computação para o projeto e construção de hardware e software básico e também para o uso de sistemas computadorizados em outras áreas da atividade humana, a fim de viabilizar ou aumentar a produtividade e a qualidade de todos os tipos de procedimentos.	Método e disciplina de trabalho; Raciocínio lógico e abstrato; Capacidade de trabalho em equipe; Criatividade, produtividade e iniciativa; Disposição para efetuar trabalho complexo e minucioso; Compromisso com o desenvolvimento tecnológico; Compromisso com o ser humano; Senso crítico, seriedade e responsabilidade. ²¹

¹⁹ Portal INEP em: <http://portal.inep.gov.br/web/aceso-a-informacao/institucional>.

²⁰ Portal CAPES em: <http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>.

²¹ (UNIPAMPA, 2013b, p. 11).

Instância	Órgão/Setor	Necessidades e Expectativas	Tradução em Requisitos
Associações de Classes	SBC	Desenvolver o ensino e a pesquisa em computação no Brasil;	Componentes curriculares que contemplem as Diretrizes Curriculares e as Referências da SBC. ²²
UNIPAMPA	CONSUNI	Que os cursos, por meio de seus projetos pedagógicos, articulem ensino, pesquisa e extensão e contemplem os princípios de: interdisciplinaridade, entendida como a integração entre componentes curriculares e os diferentes campos do saber; intencionalidade, que se expressa nas escolhas metodológicas e epistemológicas visando o pleno desenvolvimento e envolvimento do acadêmico, tanto para o exercício da cidadania crítico participativa quanto para o mundo do trabalho. ²³	Efetividade do Projeto Pedagógico do Curso de Ciência da Computação. Articular ações de ensino, pesquisa e extensão.
	CONCUR		
	Comissão Superior de Ensino		
	Comissão Superior de Pesquisa		
Campus Alegrete	Comissão Superior de Extensão	Constituir-se como campus universitário moderno de reconhecida excelência no ensino, pesquisa e extensão, fomentador do empreendedorismo e da inovação como meio de desenvolvimento sustentável da região e do país. Melhorar o desempenho acadêmico dos estudantes. ²⁴	Melhorar os índices de desempenho do curso e dos alunos nas avaliações promovidas pelo MEC.
	Conselho do Campus		
	Comissão Local de Ensino		
	Comissão Local de Pesquisa		
	Comissão Local de Extensão		
	Comissão de Curso da CC		
	NDE		
Coordenação da CC			

QUADRO 14 – Expectativas e Necessidades das Partes Interessadas.

Fonte: Adaptado pelo autor.

6.1.1.5 Força de trabalho

6.1.1.5.1 Denominação genérica da força de trabalho

A força de trabalho envolvida no curso de Ciência da Computação, pode ser dividida em três categorias:

²² (BRASIL, 2003).

²³ (UNIPAMPA, 2013a, p. 28).

²⁴ (UNIPAMPA, 2012a, p. 8).

- Servidores Públicos Federais – Este grupo da força de trabalho compreende os servidores públicos que ingressaram por meio de concurso no quadro de pessoal da UNIPAMPA e formado pelo Corpo Docente do Curso e Técnico-administrativos em Educação – Servidores Técnico-administrativos e Técnicos de Laboratório. Professores Temporários – Compreende todos professores que têm vínculo contratual e temporário para exercer atividades de ensino no curso.
- Pessoal Terceirizado – Força de trabalho contratada por empresa vencedora em processo licitatório, que desempenha atividades não compreendidas no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), de que trata a Lei nº 11.091/2005, ou cargos e atividades em que a terceirização seja permitida por lei.

6.1.1.5.2 Denominação específica da força de trabalho

a) Servidores públicos federais

Denominação Específica	Descrição
Corpo Docente	Professores do magistério superior público federal com atividades regulares na Universidade, com atribuições em as atividades de ensino de graduação e pós-graduação, de pesquisa, de extensão e gestão universitária. ²⁵
Servidores Técnico – administrativos em Educação	Servidores com exercício regular na Universidade, de acordo com as exigências de seus respectivos cargos e carreira e com atribuições do corpo técnico-administrativo em educação, do quadro de pessoal, além daquelas previstas na legislação. ²⁶
Servidores Técnico – administrativos em Educação/Técnico de Laboratório	Responsável por zelar pelo bom funcionamento do laboratório, pela segurança dos seus usuários, pela preservação do patrimônio e pelo atendimento das necessidades relativas às atividades desenvolvidas no laboratório. ²⁷

QUADRO 15 – Denominação Específica da Força de Trabalho – Servidores.

Fonte: Adaptado pelo autor.

²⁵ Art. 136 e 137 do Regimento Geral.

²⁶ Art. 143 e 144 do Regimento Geral.

²⁷ (UNIPAMPA; CAMPUS ALEGRETE, 2013).

b) Professores Temporários

Denominação Específica	Descrição
Professor Temporário	Profissional graduado, em área do conhecimento específica e correlata ao curso ofertante, que atenda aos requisitos mínimos e que é contratado por um período de trabalho e regime de horas preestabelecidos em contrato. Possui atividades exclusivamente de ensino. ²⁸

QUADRO 16 – Denominação Específica da Força de Trabalho – Professores.

Fonte: Adaptado pelo autor.

c) Pessoal Terceirizado

Denominação Específica	Descrição	
Manutenção	Roçada, capina e aceiro	Serviço de corte da vegetação(plantas de pequeno e médio porte e capins) executada em toda a área da propriedade do Campus. ²⁹
	Oficial de Manutenção Predial	Serviços de manutenção, conservação e reparos prediais bem como o controle, estocagem, manutenção e distribuição dos equipamentos e materiais. ³⁰
	Eletricista	Os serviços de manutenção, instalação e conservação de rede elétrica e lógica, bem como o controle, estocagem, manutenção e distribuição dos equipamentos e materiais. ²²
	Servente de Obras	Os serviços de manutenção, conservação e reparos prediais, bem como o controle, estocagem, manutenção e distribuição dos equipamentos e materiais. ²²
Limpeza	Serviços Gerais	Os serviços de limpeza e conservação das áreas internas e externas do Campus. ³¹
Segurança	Vigilância Armada	Serviço de vigilância armada, ostensiva, preventiva, noturna ininterrupta, para proteção e guarda de pessoas e dos bens móveis e imóveis, fiscalização, execução de atividades internas e externas, controle de acesso de pessoas, veículos e bens materiais, operar mecanismo de segurança, realizar ronda nas áreas externas e adjacentes. ³²
Segurança	Vigilância não Armada	Serviço de vigilância não armada, ostensiva, preventiva, noturna ininterrupta, para proteção e guarda de pessoas e dos bens móveis e imóveis, fiscalização, execução de atividades internas e externas, controle de acesso de pessoas, veículos e bens materiais, operar mecanismo de segurança, realizar ronda nas áreas externas e adjacentes. ²⁸
Atendimento	Porteiro	Fiscalizar a guarda do patrimônio e exercem a observação de estacionamento e edifícios públicos percorrendo-os sistematicamente e inspecionando suas dependências, para evitar incêndios, entrada de pessoas estranhas e outras anormalidades; controlam fluxo de pessoas,

²⁸ Edital n° 108/2012 – Processo Simplificado para professor temporário.

²⁹ Descrição do Edital de Pregão Eletrônico UNIPAMPA 67/2013.

³⁰ Descrição do Edital de Pregão Eletrônico UNIPAMPA 01/2014.

³¹ Processo de Dispensa de Licitação n° 357/2011.

³² Descrição do Edital de Pregão Eletrônico UNIPAMPA 35/2009.

Denominação Específica		Descrição
		identificando, orientando e encaminhando-as para os lugares desejados; acompanham pessoas e mercadorias; fazem manutenções simples nos locais de trabalho. ³³
Condução de Veículos Oficiais	Motorista	Prestar serviços de motorista para condução dos veículos da frota da UNIPAMPA, devidamente habilitados para condução de carros de passeio, camionetes e/ou micro-ônibus, visando o transporte de autoridades, professores, alunos, servidores, convidados e materiais diversos. ³⁴

QUADRO 17 – Denominação Específica da Força de Trabalho – Terceirizados.

Fonte: Divisão de Serviços Terceirizados

6.1.1.5.3 Composição da força de trabalho

Os quantitativos apresentados no levantamento da composição da força de trabalho são resultados que consideram os limites do Campus Alegrete da Unipampa, uma vez que o curso de Ciência da Computação, enquanto organização, interage efetivamente com a força de trabalho deste universo.

a) Força de Trabalho com Coordenação Direta pelo Curso

Denominação	Situação	Total	Formação					Regime de Trabalho
			Ens. Médio	Grad.	Espec.	Mestre	Doutor	
Docente	Efetivos	16	0	0	0	6	10	Estatutário
	Substituto	1	0	1	0	0	0	Contrato
Professor Temporário	Contrato	0	0	0	0	0	0	Contrato
Totais		17	0	1	0	6	10	-

QUADRO 18 – Quantitativo de Docentes por grau Formação.

Fontes: Interface de RH do Campus Alegrete e PPC do Curso de Ciência da Computação versão 2013.

b) Força de trabalho de servidores compartilhada e sem coordenação direta

Denominação	Situação	Total	Formação					Regime de Trabalho	
			Ens. Fund.	Ens. Médio	Grad.	Espec.	Mestre		Doutor
Técnico Administrativo em Educação	Efetivos	45	-	11	12	19	3	0	Estatutário

QUADRO 19 – Quantitativo de Técnico-administrativos por grau formação.

Fontes: Interface de RH do Campus Alegrete.

³³ Descrição do Edital de Pregão Eletrônico UNIPAMPA 27/2010.

³⁴ Descrição do Edital de Pregão Eletrônico UNIPAMPA 21/2011.

c) Força de trabalho de terceirizados sem coordenação direta

Denominação	Situação	Totais	Regime de Trabalho
Roçada, capina e aceiro	Contrato	04	Celetista
Oficial de Manutenção Predial	Contrato	02	Celetista
Eletricista	Contrato	01	Celetista
Servente de Obras	Contrato	01	Celetista
Vigilância Armada	Contrato	08	Celetista
Porteiro	Contrato	04	Celetista
Motorista	Contrato	05	Celetista

QUADRO 20 – Quantitativo de Pessoal Terceirizado.

Fonte: Divisão de Serviços Terceirizados

6.1.1.6 Clientela e região de abrangência

6.1.1.6.1 Clientes-alvo e produtos

O Curso de Ciência da Computação da Fundação Universidade Federal do Pampa, oferece seus produtos e serviços a todos interessados no território brasileiro e candidatos de países que fazem fronteira com a área de abrangência da UNIPAMPA, como Uruguai e Argentina. Esta abrangência se deve ao fato da instituição aderir ao Sistema de Seleção Unificada (Sisu), no processo de ingresso de alunos nas vagas oferecidas em seus cursos e editais específicos para alunos fronteiriços.

Já o Sisu é um sistema informatizado gerenciado pelo MEC, onde as instituições públicas de ensino superior ofertam as vagas dos seus cursos, aos candidatos participantes do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)³⁵. O Enem, por sua vez, é o exame que avalia o desempenho do estudante ao final da educação básica e busca contribuir para a melhoria da qualidade desse nível de escolaridade.

Assim, o processo seletivo se dá pela inclusão das notas auferidas pelos alunos participantes no exame e respectiva escolha pelo curso ofertante das vagas. A seu tempo, o sistema realiza o ranqueamento das notas dos candidatos, constituindo assim a classificação da ampla concorrência.

³⁵ (MEC, 2014a).

Além disso, é importante destacar que algumas instituições aplicam, a seu critério, uma nota mínima de acesso em cada curso chamada nota de corte, fator que delimita a opção do candidato pelo curso e instituição.³⁶

Outra característica importante nesse processo, é o atendimento por parte das instituições da rede federal, à Lei Federal nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, também chamada de Lei das Cotas, que assegura um percentual das vagas oferecidas nos cursos de ensino superior, de acordo com os seguintes fatores:

Art. 1º As instituições federais de educação superior, vinculadas ao Ministério da Educação reservarão, em cada concurso seletivo para ingresso nos cursos de graduação, por curso e turno, no mínimo 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas. Parágrafo único. No preenchimento das vagas de que trata o caput deste artigo, 50% (cinquenta por cento) deverão ser reservados aos estudantes oriundos de famílias com renda igual ou inferior a 1,5 salário-mínimo (um salário-mínimo e meio) per capita. Art. 3º Em cada instituição federal de ensino superior, as vagas de que trata o art. 1º desta Lei serão preenchidas, por curso e turno, por autodeclarados pretos, pardos e indígenas, em proporção no mínimo igual à de pretos, pardos e indígenas na população da unidade da Federação onde está instalada a instituição, segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Parágrafo único. No caso de não preenchimento das vagas segundo os critérios estabelecidos no caput deste artigo, aquelas remanescentes deverão ser completadas por estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (BRASIL, 2012a).

Esta lei, ao estipular o mínimo da oferta, faculta às IFES ofertarem mais vagas, em outras políticas afirmativas, inclusive próprias. Neste sentido, a UNIPAMPA oferece editais para de processo seletivo a candidatos uruguaios fronteiriços e indígenas aldeados.³⁷

Contudo, existem diretrizes nos documentos institucionais, que remetem a esta definição. O PDI da UNIPAMPA, por exemplo, traz em seu histórico os motivos³⁸ que levaram a sua criação, onde, entre eles, considera a análise do desenvolvimento da região de instalação, e por conseguinte, o público potencial. Assim, considerando que todos cursos devam alinhar todas suas ações às diretrizes institucionais, os alunos-alvo são definidos com base nesta interpretação feita pela gestão do curso.

Destaca-se ainda que, embora a organização em estudo seja o Curso de Ciência da Computação, as formas de ingresso são importantes critérios que determinam o perfil do cliente e o mercado abrangido pelo curso.

³⁶ (INEP, 2014b).

³⁷ Edital nº 204-2013 – Processo Seletivo Específico para Ingresso de Candidatos Uruguaios e Fronteiriços e Edital nº 144-2011 – Processo Seletivo para Ingresso de Indígenas Aldeados.

³⁸ (UNIPAMPA, 2013a, p. 13).

6.1.1.6.2 Delimitação territorial

Apesar da conotação ampla de abrangência territorial dada pelo ingresso no curso via Sisu, conforme tratado anteriormente, a existência de outros cursos que oferecem o mesmo produto, ou similar, torna imprescindível a determinação de critérios que possibilitem identificar o ramo de atuação, tipo de segmentos e as delimitações geográficas organizacionais. Inicialmente, pode-se ter a noção da abrangência geográfica do curso de Ciência da Computação na figura 05, que mostra onde estão localizados os 10 campi da Fundação Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.



FIGURA 5 – Mapa dos Campi da UNIPAMPA e Curso de Ciência da Computação

FONTE: Site da UNIPAMPA e adaptado pelo autor.

Dessa forma, o Curso de Ciência da Computação é uma organização de ensino superior, pública, da rede federal de educação superior, localizada na Microrregião da Campanha Ocidental do estado do Rio Grande do Sul e tem como principal produto o título de bacharel em Ciência da Computação aos seus alunos/clientes.

6.1.1.6.3 Perfil da clientela

Anualmente, é realizado pelo NuDE do Campus Alegrete, o levantamento do perfil do aluno ingressante. Este levantamento procura identificar dados como a origem do aluno, sua procedência escolar, estado civil, renda familiar, fonte de sustentação e outras informações, que possibilitem traçar o perfil da clientela de cada curso. A seguir são apresentados índices dos dados coletados nos levantamentos de 2012, primeiro ano deste tipo de coleta, até a data da pesquisa e permitem uma melhor compreensão sobre quem de fato é o aluno do curso de Ciência da Computação.

Os dados revelam que 77,9% da clientela do curso é do sexo masculino e 91% são solteiros. Outro aspecto é juvenildade dos alunos, onde 55,9% deles estão na faixa etária que vai dos 16 aos 20 anos de idade. Sob o mesmo ponto de vista, 60,3% destes alunos são sustentados pelos pais ou familiares. Contudo, 16,9% tem emprego com carteira assinada, 8,8% são funcionários públicos, 6,6% desempenham atividade temporária ou informal, 3,7% são militares e o restante divide-se entre empresários, autônomos outros tipos de fonte de renda.

Outro fator do perfil levantado, mostra que 17,6% dos alunos possui renda familiar de até 1,5 salário-mínimo, 36,8% estão entre 1,5 e 3 salários-mínimos, 25,7 entre 3 e 5 salários, 12,5% entre 5 e 7 salários-mínimos, 7,4% tem renda familiar acima dos salários-mínimos, além disso, a grande maioria, 88,2%, concluíram o ensino médio em escolas públicas.

Quanto a procedência, 45,7%, quase metade, são do município de Alegrete, sede das atividades do curso, seguidos de 15,2% dos alunos de cidades que formam a Microrregião da Campanha Ocidental do estado do Rio Grande do Sul, entre elas, Barra do Quaraí, Garruchos, Itaquí, Maçambará, Manoel Viana, Quaraí, São Borja, São Francisco de Assis e Uruguaiana. Já, os alunos oriundos de outras cidades do estado, representam 34,8% e finalmente 4,3% são originários de municípios de outros estados do país.

Isto demonstra que o aluno do curso de Ciência da Computação é predominantemente do estado do Rio Grande do Sul e principalmente, da mesma região, a maioria do sexo masculino, solteiros, dependentes financeiramente de suas famílias, onde mais da metade tem renda entre 1,5 e 5 salários-mínimos e oriundos das escolas da rede pública.

6.1.1.7 Fornecedores e insumos

EIXOS	PRODUTO	Fornecedor	Insumo
Ensino	Ingresso	MEC	Sistema informatizado de Seleção Unificada – Sisu.
		PROGRAD	Publicação de Editais.
		Secretaria Acadêmica	Documentação discente para processos de Ingresso.
	Matrícula	Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação (NTIC)	SIE, Portal Aluno
		Secretaria Acadêmica	Documentação do discente para os processos de ajuste e trancamento.
	Regime Didático	Secretaria Acadêmica	Agenda de salas Gestão da documentação discente
		Secretaria Administrativa	Material de consumo e equipamentos.
		STIC	Serviços de manutenção de equipamentos e laboratórios
		Uniserv (Terceirizado)	Controle de acesso ao prédio e salas.
		Vigitec (Terceirizado)	Segurança para a comunidade acadêmica do campus.
		Sulclean (Terceirizado)	Ambientes limpos.
	Sulport (Terceirizado)	Transporte de docentes e discentes para eventos.	

QUADRO 21 – Relação de Fornecedores e Insumos.

Fonte: Adaptado pelo Autor

6.1.1.8 Sociedade

Conforme as características da delimitação territorial, o aspecto relativo a sociedade do curso de Ciência da Computação não está limitado ao município sede ou a delimitação territorial da UNIPAMPA, expressa no mapa exposto anteriormente.

Também, este tipo de organização dispõe de um processo educativo especificamente voltado para a interação com a sociedade, chamado extensão universitária. Neste sentido, é habitual a celebração de convênios ou termos de cooperação, com outras instituições, em projetos que busquem atingir objetivos de interesse mútuo, voltados à sociedade.

A Extensão Universitária pode ser definida:

[...] processo educativo, que envolve ações de caráter científico, cultural e artístico, voltadas para a integração da instituição universitária, possibilitando, assim, uma

efetiva participação da universidade na sociedade, reconhecendo em ambas possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento do saber popular e científico.³⁹

Logo, as ações de extensão desenvolvidas pelo curso unem o ensino ao capital intelectual desenvolvido e geram atividades nas comunidades tais como: Oficinas de Informática no Atendimento Educacional Especializado para professores e inclusão digital para alunos da educação básica e cursos de informática básica.

Por outro lado, a análise dos impactos ambientais também é fator de interação da organização com a sociedade. Embora a atividade de ensino conote impactos positivos, é necessário identificar a existência de possíveis resíduos resultantes deste processo. Neste caso, o passivo ambiental está ligado ao correto descarte dos equipamentos dos laboratórios de informática, justamente pela particularidade existente neste setor, ou seja, a rápida defasagem da tecnologia.

Assim, os equipamentos identificados como obsoletos, seguem trâmites legais necessários e têm um procedimento de desfazimento especial, seguindo as normas institucionais da divisão de Patrimônio da UNIPAMPA.⁴⁰

6.1.2 Coexistência e ambiente concorrente

Esta etapa do perfil organizacional é reservada ao levantamento do ambiente competitivo, principais concorrentes em produtos similares, parcela de mercado da organização, fatores que diferenciam o curso perante os concorrentes e quais mudanças podem afetar o mercado e a natureza das atividades. Também são levantados os principais desafios e barreiras quanto ao aumento da competitividade da organização.

6.1.2.1 Ambiente concorrente

Por analogia, partindo-se da delimitação territorial e da caracterização do curso como uma organização de ensino superior, pública, da rede federal de educação superior, localizada na Microrregião da Campanha Ocidental do estado do Rio Grande do Sul e que tem como

³⁹ (SOUZA NETO; ATIK; FREITAS, 2005, p. 11).

⁴⁰ (UNIPAMPA, 2014).

principal produto o título de bacharel em Ciência da Computação aos seus alunos, é possível determinar o tipo de concorrência direta e indireta que oferta a mesma solução ou benefício equivalente.

A seguir, o quadro 22 relaciona todas instituições públicas, federais, que oferecem produto igual ou similar e que concorrem pelos mesmos alunos, no mesmo processo seletivo unificado, o SisU.

Instituição(IES)	Município	Nome do Curso
(581) UFRGS	PORIO ALEGRE	(13717) CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO
(582) UFSM	SANTA MARIA	(13881) CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO
(634) UFPEL	PELOIAS	(15002) CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO
(582) UFSM	SANTA MARIA	(121624) ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO
(12) FURG	RIO GRANDE	(1051) ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO
(581) UFRGS	PORIO ALEGRE	(20979) ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO
(634) UFPEL	PELOIAS	(1102175) ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO
(5322) UNIPAMPA	BAGÉ	(104270) ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO
(5322) UNIPAMPA	ALEGRETE	(1103689) ENGENHARIA DE SOFTWARE

QUADRO 22 – Relação de Universidades Federais com cursos iguais ou similares.

Fonte: Portal e-MEC. 41

Embora o ambiente competitivo apresente outras organizações de ensino em instituições tradicionais, em grandes centros ou municípios de maior porte, o Curso de Ciência da Computação da UNIPAMPA distingue-se dos seus concorrentes pelos seguintes fatores:

- Instituição recente;
- Infraestrutura laboratorial atualizada;
- Flexibilidade curricular, sem exigência de pré-requisitos para seus componentes;
- Corpo docente composto por 63% de doutores;
- 94% dos docentes com dedicação exclusiva;
- Infraestrutura para atividades de pesquisa;
- Infraestrutura para atividades de extensão;
- Infraestrutura com acessibilidade;

⁴¹ (MEC, 2014b).

6.1.3 Aspectos relevantes

O curso de Ciência da Computação é uma organização de ensino vinculada ao Campus Alegrete, da Fundação Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, instituição nascida durante o desenvolvimento do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

Este programa trouxe consigo o modelo de interiorização dos campi das universidades federais, iniciado em 2003, que apregoava atender um número maior de municípios pela mesma universidade. Isto proporcionou a ampliação dos benefícios inerentes a instalação de uma instituição como esta, com o objetivo de desenvolver regiões e não apenas um município e seus vizinhos. Com isso, aplica-se o novo modelo de gestão universitária, descentralizada em diversos campi, com um grupo gestor formada por uma direção, coordenação acadêmica e coordenação administrativa.

6.1.4 Histórico da busca da excelência

A qualidade de todos os cursos superiores no país, independente do tipo de instituição, é realizado pelo INEP, por intermédio da Avaliação dos Cursos de Graduação. Este sistema produz indicadores e informações que subsidiam o processo de regulamentação, exercido pelo MEC, sobre a qualidade da educação superior. Assim, como o curso de Ciência da Computação é uma organização que se encontra em um nível inicial de maturidade de gestão, não tem implantado efetivamente um programa de melhoria da gestão e não participa de programas e prêmios que reconhecem a excelência da gestão, foram considerados para o este histórico os resultados obtidos nas avaliações oficiais. O quadro 23 traz um pequeno resumo desses resultados.

Instrumento (Conceitos)	ENADE	CPC	Avaliação <i>in-loco</i> de reconhecimento de curso
2011	4	4	-
2013	-	-	4

QUADRO 23 – Histórico da Busca pela Qualidade de Ensino.

Fonte: Coordenação do Curso.

6.1.5 Organograma

A última etapa que caracteriza o curso de Ciência da Computação como uma organização educacional trata da representação gráfica da unidade estrutural e seus principais vínculos hierárquicos internos e externos, que podem ser verificados no Organograma do curso, disposto na Figura 6 a seguir.

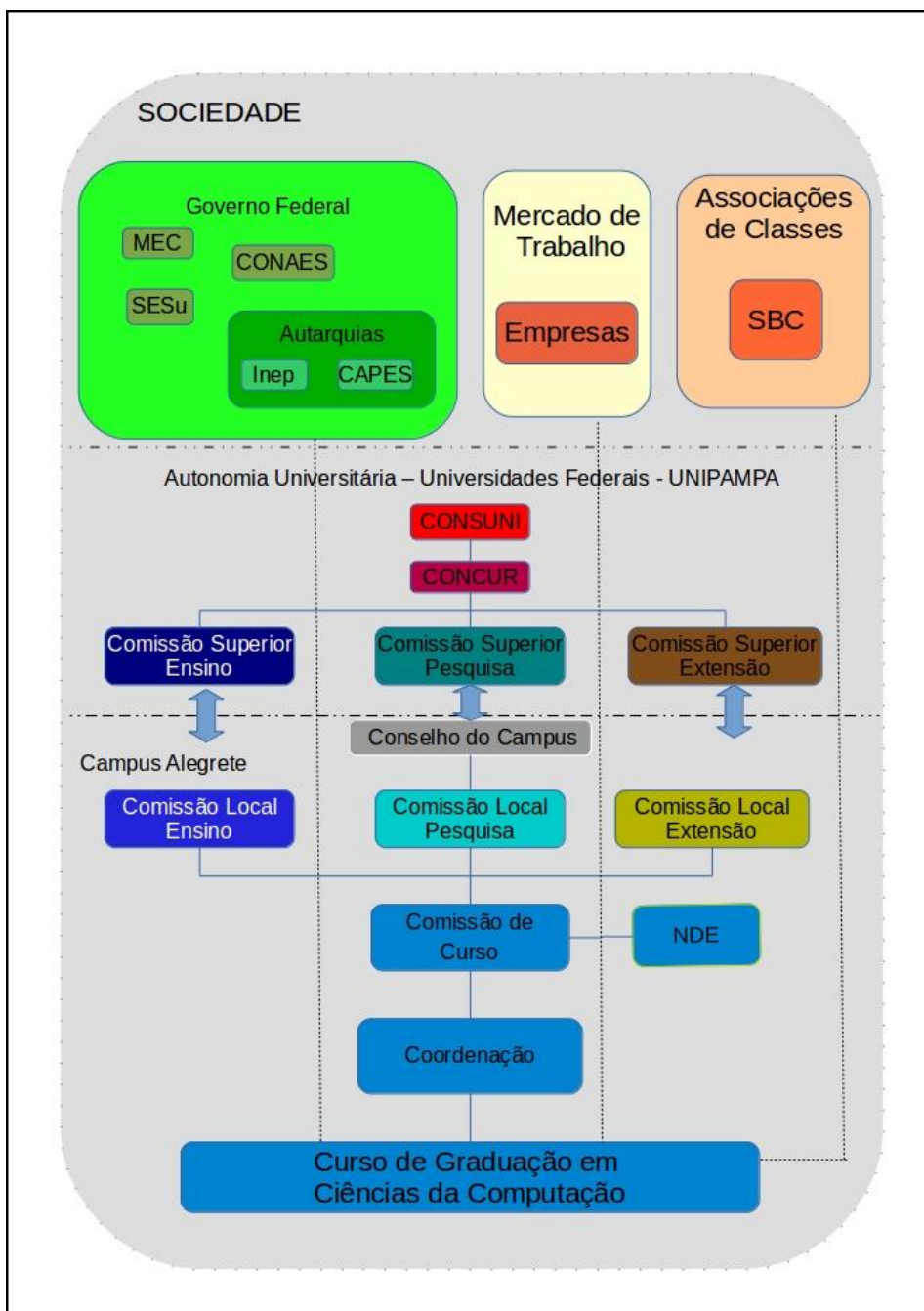


FIGURA 6 – Organograma do Curso de Ciência da Computação.

Fonte: Aptado pelo autor

6.1.6 Considerações sobre os achados

Neste capítulo verifica-se que roteiro utilizado para a definição do Perfil Organizacional da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), disponível no caderno de Critérios Compromisso com a Excelência e utilizado como plano de coleta de dados da análise documental, evidenciou as principais características organizacionais, inerentes ao curso de Ciência da Computação. Com ele foi possível coletar informações referentes aos aspectos relevantes do negócio, mesmo para um pesquisador com pouca experiência e conhecimento nesse tipo de organização.

Foi possível verificar a denominação da organização, sua forma de atuação, conhecer seus atos constitutivos, quem são seus gestores, descrever o negócio e a natureza das atividades, além de determinar seu porte em relação a instituição, como também informações completas sobre os principais produtos e a relação dos processos envolvidos na atividade principal, assim como os de apoio do negócio, resultando numa visão geral de como é todo funcionamento do curso de Ciência da Computação.

Além disso, fatores como a identificação dos mantenedores e instituidores, denominação das instâncias controladoras da administração a qual o curso se subordina e as principais necessidades e expectativas dessas partes interessadas, bem como informações referentes a força de trabalho, denominação, composição, níveis de formação, regime de trabalho e relação de pessoal terceirizado e com coordenação direta e indireta.

Acrescente-se informações sobre o mercado, ramo de atuação, assim como delimitações territoriais e seus principais clientes, que para esse estudo foram considerados os alunos, como também aspectos relativos a sociedade, tipos de relacionamentos e impactos derivados dos produtos e processos organizacionais, o histórico da busca pela melhoria da qualidade, o que permitiu elaborar o organograma do curso de Ciência da Computação, com as principais interações, áreas, funções e níveis hierárquicos.

Em síntese, o roteiro se mostrou um importante recurso para gestores, principalmente iniciantes, por evidenciar os principais processos, insumos e recursos disponíveis.

6.2 Autoavaliação da gestão

O primeiro estágio da pesquisa foi alcançado com a caracterização do curso de Ciência da Computação como uma organização educacional de ensino superior. O segundo estágio buscou obter informações que ratifiquem a primeira fase e subsidiem a próxima fase, que é a construção de uma proposta de plano de melhoria com práticas gerenciais para o curso, caso deste estudo. Nesta etapa, ocorreu a coleta de dados por meio de duas entrevistas, utilizando-se o questionário constante no Apêndice A – Roteiro de Entrevista – Autoavaliação da Gestão do Curso. A primeira entrevista foi realizada junto aos docentes do NDE, de forma coletiva, mas identificadas as respostas individuais. Já a segunda, individualmente com o coordenador do curso. Optou-se por realizar as entrevistas dessa forma, com objetivo de obter informação necessária diretamente dos núcleos gestores identificados durante a etapa de caracterização organizacional. Além disso, buscou-se ampliar as opções para a coleta e evitar qualquer possibilidade de viés nos resultados, uma vez que o coordenador, também é membro do NDE, além de presidi-lo.

Também, é importante ressaltar que a autoavaliação foi realizada somente com a aplicação do questionário, sem considerar os resultados quantitativos existentes na metodologia, pois fica evidente nos objetivos deste estudo, que se intenciona estudar as contribuições dos critérios de excelência da FNQ e não avaliar a gestão do curso. Da mesma forma, não foi possível desenvolver estudos relacionados ao Critério 8 – Resultados, pela falta de séries históricas relevantes para analisar a tendência do desempenho organizacional.

Portanto, abaixo são apresentados os resultados desta etapa, organizados de acordo com as questões do roteiro para entrevista.

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Segundo a FNQ (2011a, p. 28) o critério liderança aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas em sua causa e ao controle dos resultados.

Para a realidade do curso em estudo, este critério tem como fatores, questões que visam saber quais são os valores e princípios que sustentam as atividades desenvolvidas, promovam sua excelência e que tragam, como consequência, a criação de valor para as partes interessadas no sucesso do curso. Estas partes interessadas são alunos, servidores técnicos administrativos, professores, sociedade, governo, associações de classe e mercado de trabalho.

Assim, estes valores podem ser expressos através da missão, princípios organizacionais, como são tratadas as questões éticas nas relações internas e externas e como são mantidos, comunicados e implementados estes princípios.

Igualmente, este critério analisa, da mesma forma, como é a condução do gestor, ou o grupo de governança organizacional no exercício da liderança e interação com as partes interessadas, com vistas a conhecer e entender suas principais necessidades e expectativas, com objetivo de validar estratégias e receber seu apoio necessário, gerando assim maior reconhecimento e credibilidade ao curso.

Por fim, para que todos estes fatores relativos aos processos gerenciais se concretizem e se tornem perenes, é verificado como são estabelecidos os padrões de trabalho para os processos gerenciais, como são verificados e melhorados seus resultados. Serão estes que assegurarão a uniformidade das regras e seu cumprimento, a fim de promover a qualidade na gestão e conseqüentemente no desempenho do curso. Essas interpretações estão nas perguntas a seguir.

1. Como são atualizados os valores e princípios do curso, necessários à promoção da excelência e a criação de valor para todas as partes interessadas?

Requisito – Assegurar que os ideais a serem perseguidos, e que devem balizar as decisões e ações, estejam em dia com as mudanças no curso e no ambiente educacional.

Evidências – Apresentar os valores e os princípios organizacionais.

Respostas:

Docente A – O PPC ele faz parte, ele é construído muito em função deste Núcleo Docente Estruturante. Nós discutimos tudo que vai ser adicionado no PPC, tanto qual é o objetivo do curso, qual é o perfil do egresso, que seria a missão da nossa empresa, o que a gente quer construir. [...] Todas as questões de normas. Tudo que rege o nosso curso, deve estar descrito no PPC.

Docente B – Agora, como tu (pesquisador) comentastes, o PPC não é um Planejamento Estratégico. Então essa linguagem de valores e princípios, que a gente vê num Planejamento Estratégico, que o Campus tem, a gente não tem esta linguagem, necessariamente no PPC. Ela está ali subjacente, e acho que, também, numa atualização do PPC, que foi induzida pela gestão do ensino da universidade, e acabou havendo um melhor alinhamento com o Projeto de Desenvolvimento Institucional [...] Então, muito dos elementos, principalmente dos capítulos iniciais do PPC, remetem ao alinhamento com o Projeto de Desenvolvimento Institucional, onde tem valores, como: a interdisciplinaridade; a formação humanística generalista. Então ali tu consegues observar alguns princípios da

universidade que são trazidos para o PPC, além das nossas referências, como as diretrizes da Sociedade Brasileira da Computação.

Docente B – [...] uma coisa é o processo de gestão que a gente tem hoje, que passa muito pelo NDE. A gente deveria, por exemplo, se tem uma atualização de uma diretriz, ou se identificamos alguma questão que gera a necessidade de rever metodologia ou grade curricular, é o NDE, num primeiro momento, que vai fazer isso.

Docente A – Então, se nós dissermos como são atualizados os valores do curso, é esse o processo. Primeiro se tem uma discussão interna no NDE. Quando o NDE tem uma proposta ele leva à Comissão do Curso, que aí então decide, por voto da maioria.

Docente B – Porque a gente não decide, a gente propõe.

Docente C – É, o NDE não é deliberativo.

Docente A – E tem o próprio regimento do NDE, diz que ele é responsável por todas essas questões relacionadas ao PPC e que após discutidas dentro do NDE...e nada é decidido aqui...vai para a comissão de curso.

Docente B – No fim, essa coisa de atualizar, é que tem coisas que a partir de observações que fazemos, a gente discute e sugere e nós podemos sugerir. Inclusive, nós discutimos, por exemplo, avaliação do curso, e o Docente A conduziu este processo como membro da CPA. Então essas coisas geram insumos para a gente pensar em possíveis mudanças, inclusive a gente tem essa “coceira” de que a gente precisa atualizar nosso PPC. Mas queria frisar que pode vir uma indução externa, como PROGRAD, através da organização de novos procedimentos institucionais e recentemente foram aprovadas mudanças na bibliografia de algumas disciplinas que são comuns aos cursos do campus. Como a disciplina é a mesma e tem ementa, foram aprovadas na comissão local de ensino essas alterações vão nos dar subsídios para alterar nosso PPC.

Docente D – Os valores e princípios do curso são atualizados através das reuniões do NDE, que é o responsável por estimar as normas do curso, trabalhar com o PPC do curso. Mas não passa somente pelo NDE, passa também pela comissão de curso que é o órgão máximo do curso. Então, quem faz a legislação do curso, é a comissão de curso. Então, os valores e princípios são atualizados nas reuniões da comissão de curso... é a comissão do curso e o NDE. O NDE tratando mais do aspecto do PPC. Mas na verdade, tudo que o NDE decide, tem que passar pela comissão. O NDE não é deliberativo, apenas faz o trabalho. Quem vota e também pode discutir e alterar, é a comissão de curso.

Pesquisador – Eu coletei muita informação, na caracterização, que é o levantamento do perfil. Caso esta pergunta seja realizada numa autoavaliação voltada a uma empresa, este

aspecto está muito relacionado ao planejamento estratégico, missão, visão, objetivos... e o que eu vejo é que, embora o curso não tenha um planejamento Estratégico...

Docente D – Na verdade é o PPC. Ele tem tipo, a missão, a visão, dentro do PPC. Tipo: Qual é o perfil do egresso? O que se pretende com o curso? E quem manipula o PPC é o NDE e a comissão. O NDE está sempre pensando o curso. Mas ele não ratifica nada [...] nosso órgão máximo é a comissão de curso, similar ao CONSUNI, para a Universidade. Ela é um fractal, projeção da estrutura hierárquica da universidade.

Considerações:

Embora o curso não disponha dos elementos que expressam os valores e princípios organizacionais, semelhantemente ao que ocorre no meio empresarial, com as declarações da missão, visão, princípios ou valores, esta organização dispõe de um documento denominado Projeto Pedagógico de Curso (PPC) que possui tais diretrizes. Nele, é possível identificar as políticas, estratégias e ações do curso de Ciência da Computação que promovem tal orientação filosófica e constância de propósitos a todos envolvidos, com vistas a excelência dos resultados e a criação de valor para todas partes interessadas, conforme segue abaixo:

Missão: “... é a razão de ser da empresa.”⁴² Formar profissionais com competências e habilidades, enfatizando a busca e a construção do conhecimento, capazes de analisar problemas e propor soluções, pautados pela ética e o respeito às individualidades.⁴³

Visão: “A visão representa o que a organização quer ser.”⁴⁴

Contribuir com a de profissionais qualificados para atender às demandas locais de desenvolvimento de tecnologias computacionais.⁴⁵

Princípios: Institucionais da atividade de ensino e inerentes a todos cursos de graduação da UNIPAMPA.

- Formação para cidadania, que culmine em um egresso participativo, responsável, crítico, criativo e comprometido com o desenvolvimento sustentável;
- Educação como um processo global e interdependente, implicando compromisso com o sistema de ensino em todos os níveis;
- Qualidade acadêmica, traduzida pela perspectiva de totalidade que envolve as relações teoria e prática, conhecimento e ética e compromisso com os interesses públicos;

⁴² (REBOUÇAS, 2002, p. 88; 128).

⁴³ (UNIPAMPA, 2013b, p. 9).

⁴⁴ (REBOUÇAS, 2002, p. 88).

⁴⁵ (UNIPAMPA, 2013b, p. 7).

- Universalidade de conhecimentos, valorizando a multiplicidade de saberes e práticas;
- Inovação pedagógica, que reconhece formas alternativas de saberes e experiências, objetividade e subjetividade, teoria e prática, cultura e natureza, gerando novos conhecimentos usando novas práticas;
- Equidade de condições para acesso e continuidade dos estudos na Universidade;
- Reconhecimento do educando como sujeito do processo educativo;
- Pluralidade de ideias e concepções pedagógicas;
- Coerência na estruturação dos currículos, nas práticas pedagógicas e na avaliação;

Incorporação da pesquisa como princípio educativo, tomando-a como referência para o ensino na graduação e na pós-graduação. Assim, identificados esses valores e princípios no PPC, caracteriza-o como o documento norteador das políticas do curso de Ciência da Computação e conseqüentemente promove a orientação filosófica e constância de propósitos a todos envolvidos, com vistas a excelência dos resultados. Outro aspecto relevante é, que além de promover a orientação interna, o PPC assegura alinhamento com as diretrizes institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico (PE) da Unipampa, o Planejamento Estratégico do Campus Alegrete, e outras partes interessadas, a exemplo da Sociedade Brasileira de Computação (SBC).

Quanto ao requisito relativo as mudanças ou atualizações dessas diretrizes, foi citada prática envolvendo a atualização do PPC, realizada na estrutura do Núcleo Docente Estruturante (NDE), pois este é o órgão responsável, conforme previsto em seu regimento. Este processo pode ser motivado tanto interna, quanto externamente ao curso e sua discussão acontece necessariamente dentro da estrutura do NDE, embora a deliberação aconteça no âmbito da Comissão do Curso.

2. Como os valores e princípios do curso são comunicados as pessoas envolvidas diretamente no processo de ensino-aprendizagem do curso e, quando pertinente, às demais partes interessadas?

Requisito: Desenvolver um sentimento coletivo nas pessoas, de modo a possibilitar a comunhão dos ideais e a potencialização da contribuição individual, extensível as demais partes interessadas.

Evidência: Citar os métodos utilizados e respectivos canais de comunicação.

Respostas:

Docente A – Primeiro que a comissão de curso, ela também tem um representante discente, que também é parte interessada dos processos. Então tem sempre um representante discente e um TA, Técnico Administrativo, na comissão de curso. Então no momento da aprovação, já entra esse processo, acontece de certa forma a comunicação para a comunidade, primeiro a grande maioria docente, mas os discentes também, através de seu representante, tomam ciência das coisas que são tratadas, o que está em trâmite, o que está sendo aprovado.

Docente B – E tem que estar no site do curso.

Docente A – Sei que o coordenador faz sempre muitas intervenções no "Facebook", também, quando tem algo em alinhamento, enfim.

Docente B – Mas os docentes, como grupo, eles estão bem comunicados. Participando das reuniões. E fora que tem coisas que tem que passar pela comissão local de ensino, que dá ciência as outras partes interessadas, que dialogam com o curso.

Docente D – Os professores são comunicados na própria reunião, onde é decidido, e eles fazem parte e também por e-mail. Normalmente, quanto há uma alteração de regra, alteração de norma, acontece por e-mail. No site. E no próprio PPC. Quando é uma medida que tem um caráter mais dinâmico, pode se dizer assim, é utilizado o e-mail, ou o site do curso. Mas na verdade, a comunicação oficial vai para o site e para o PPC do curso.

Pesquisador - Então a comunicação acontece no âmbito da comissão?

Docente D – No âmbito da comissão, com certeza. Inclusive, quando muda uma regra de ACG, isto vai para o PPC, via para o site. Durante a atual gestão, eu criei um "Facebook". Já que os alunos usam muito o "Facebook", Twiter e o Google+. Então quando algo é decidido e é mais dinâmico, eu já mando ali, para eles. Mas sempre com uma versão oficial, no site do curso. E quando necessário, no PPC.

Considerações:

A Comissão de Curso é o órgão de governança e sua constituição considera a representação das partes interessadas da comunidade acadêmica. No momento em que aconteçam alterações nas diretrizes ou quaisquer outros mecanismos de orientação organizacional, a comunicação acontece dos representantes para seus pares. Verifica-se que a comunicação acontece, e a informação é distribuída às partes interessadas, quando pertinente.

Outra forma de assegurar a comunicação dos valores e princípios organizacionais acontece pela publicação do PPC, no site do curso. Também, alguns canais de comunicação

foram citados, tais como redes sociais, mensagens instantâneas e listas de e-mails, comunicando diretamente as partes interessadas pertinentes.

Por fim, além do âmbito do Curso de Ciência da Computação, algumas decisões são levadas a outras instâncias deliberativas da UNIPAMPA, onde a comunicação também ocorre a outras partes interessadas, quando pertinente.

3. Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?

Requisito: Promover o relacionamento ético com todas as partes interessadas.

Evidência – Citar as normas e regras, tais como estatutos, regimentos, códigos.

Respostas:

Docente A – No PPC diz que os alunos devem se portar de forma ética.

Docente B – Se tiver algo muito grave, que fira de algum modo, princípios morais, que incomode alguém, de algum modo isso vai ser relatado para o NuDE, ou Coordenação. Alguma coisa pode acabar sendo feita, mas não que a gente tenha um regramento.

Docente A – Nós servidores temos as regras de ética dos servidores públicos, mas nada específico que a ciência da computação tenha estipulado. Normas existem, mas a gente não tem um mecanismo de punição, por exemplo, para algo inadequado. Isso já é bem mais complexo de estipular. Casos mais específicos, digamos, graves, geralmente são conduzidos pelo coordenador, e levados, algumas vezes, para a coordenação acadêmica, que é quem tem o poder de fazer algo.

Docente B – Eu acho que outro mecanismo importante é o próprio mecanismo de avaliação. Porque nesse processo de avaliação, algumas questões acabam ficando evidentes. [...] de repente, de algum modo, o que é considerado inadequado vai aparecer. E o próprio docente vai receber essa informação, o coordenador acadêmico tem acesso a essa informação. Mas como a Docente A indicou, tem coisas que não são tão fáceis assim de pensares num mecanismo, se for necessário, de punir. Mas eu acho que tem muito a ver com o tipo de ambiente em que a gente está, um ambiente que tem gestão democrática, é serviço público. Muito é do papel de cidadania que cada um desempenha, seja professor, seja aluno ou técnico administrativo. Todo mundo acaba fazendo um pouco de gestão. Até os próprios alunos, quando a gente vai observar essas questões de comportamento e ética.

Docente D – O próprio campus tem um regimento de conduta, tanto para o professor, quanto para o aluno. Que tem que agir de forma polida. Dentro dos laboratórios, pelo menos de informática, também tem normas de condutas que os alunos devem seguir. São observadas

as normas já estipuladas pela instituição e as normas do campus.[...] a gente usa muito o canal do NuDE. Porque o NuDE entra muito em contato com os alunos. [...] nós não temos um órgão ou departamento, no âmbito do curso, para tratar especificamente disso. As normas vêm do campus e da universidade, como um todo.

Pesquisador – Isso que tu falastes, está no regimento do campus?

Docente D – Está no regimento do campus e da Unipampa.

Considerações:

As questões éticas e o relacionamento interno e externo para todas as partes interessadas, são tratados por dispositivos que regulam as atividades do dia a dia. Essas normas foram citadas na entrevista e identificadas no PPC, como por exemplo, a Resolução nº 5 de 28 de Abril de 2010, do Regimento Geral da Unipampa, que trata em seu conteúdo do Regime Disciplinar dos discentes⁴⁶. O Guia do Estudante, nas suas versões anuais, UNIPAMPA Campus Alegrete⁴⁷ é outro exemplo. Nele é tratado o Papel do Aluno e descreve a postura e a conduta esperadas dos discentes. Igualmente, as Normas Gerais de Utilização dos Laboratórios⁴⁸ disciplinam o uso, conservação e manutenção de todos laboratórios, entre eles, os de informática.

Por conseguinte, casos não regulados ou considerados mais graves, no âmbito acadêmico, são tratados pelo Coordenador de Curso, que pode, a seu critério, solicitar apoio do Núcleo de Desenvolvimento Educacional (NuDE), órgão que desempenha a Assistência Estudantil e Apoio Pedagógico aos alunos.

Por sua vez, os servidores, também têm seus respectivos códigos de ética, que pautam as relações profissionais no que se refere à competência, à estrutura, às atribuições, aos deveres e as responsabilidades. Na estrutura da universidade existe a Comissão de Ética da Unipampa, que atua como instância consultiva para dirigentes e servidores e tem sua estrutura e funcionamento previstos na Resolução nº 32 de 28 de Julho de 2011, que aprova seu regimento⁴⁹. Também existe a Comissão Permanente de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (COPSPAD), que apura a responsabilidade administrativa através de sindicâncias e processos disciplinares que envolvam servidores do quadro, utilizando como referência normativa a Lei nº 8.112/90. Ressalta-se que o ambiente

⁴⁶ (UNIPAMPA, 2010, p. 35) – Seção III.

⁴⁷ (UNIPAMPA; CAMPUS ALEGRETE, 2014).

⁴⁸ (UNIPAMPA; CAMPUS ALEGRETE, 2013).

⁴⁹ (UNIPAMPA, 2011c).

organizacional acadêmico, e sobretudo público, por ser democrático e transparente, evoca aspectos relacionados ao exercício da cidadania, e portanto, os regulamentos existentes pautam as atividades de ensino, as relações no dia a dia, o uso dos recursos disponíveis, a pesquisa, propriedade intelectual, entre outros. Contudo não são destinados a ações punitivas e sim, práticas educativas.

4. Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

Requisito: Compartilhar informações nos diversos níveis da estrutura de liderança do curso para deliberar melhor as ações, comprometendo todos atores envolvidos neste processo e assegurar o desenvolvimento e a conclusão dessas ações.

Evidência: Citar o processo decisório no âmbito do curso.

Respostas:

Docente C – Decisões tomadas, são pela comissão, comunicadas, também e implementadas, aqui depende, as vezes pega-se alguém responsável para implementar.

Docente D – As principais decisões referentes ao curso são tomadas em reuniões da comissão de curso e NDE. Na verdade as decisões são da comissão de curso. Comunicadas utilizando a própria reunião, lista de e-mails e redes sociais e a implementação pode ser dividida. Ou algo que é decidido, se escolhe alguém para trabalhar, tipo um grupo de trabalho, ou alguém específico. Porém as regras são executadas pelo coordenador ... esse “implementada”, por exemplo: Decidiu-se mudar a regra de TCC. Aí teve um questionamento, a comissão de curso definiu algumas pessoas para criarem a regra e trazerem para a comissão. A comissão votou, decidiu, fez pequenas alterações. Quem executa, quem implementa, é o coordenador. O coordenador de curso é um poder executivo.

Então ele faz valer as regras. Ele pega a regra e faz o fluxo andar.

Pesquisador – Por exemplo, a comissão de curso, ela chega a instância da decisão, mas a implementação é por conta?

Docente D – Por conta da tramitação do curso. Muitos aspectos passam pelo coordenador. Aproveitamento de disciplina, validação de ACG's. Na verdade o coordenador recebe o material, verifica se está dentro do regramento, defere ou indefere.

Considerações:

A Comissão do Curso é o órgão máximo do curso de Ciência da Computação, portanto as principais decisões são tomadas neste órgão. A comunicação acontece as partes interessadas pelos representantes que constituem a comissão, por meio dos canais de

comunicação já citados pelos gestores na questão 2. Quanto à implementação dessas decisões, os gestores citaram práticas que demonstram como esta atividade acontece, como por exemplo a definição de um coordenador e um grupo de trabalho, incumbidos de concretizar a deliberação da comissão, onde os resultados são verificados pelo coordenador do curso.

5. Como os gestores exercem a liderança e a interação com as partes interessadas?

Requisito: Promover o engajamento da equipe, nas causas organizacionais e interagir com as partes interessadas, sabendo diretamente deles, suas necessidades e anseios, além de informá-los sobre as políticas e metas de ensino, buscando oportunidades e gerando credibilidade para o curso.

Evidência: Citar as principais necessidades e expectativas obtidas através da interação com as partes interessadas.

Respostas:

Docente B – Eu acabo vendo uma liderança muito compartilhada aqui, porque, por exemplo, gente tem essas reuniões. Embora o coordenador não esteja aqui presente, neste momento, ela está acontecendo(a reunião), porque existem pessoas que exercem liderança no desempenho do trabalho do NDE. Eu acredito que seja uma característica. Tem reuniões que tem que ser chamadas, tem ações que precisam ser tomadas. Mas agora, a gente percebe que isso varia muito de uma pessoa para outra. Até no papel de coordenação. Então, tem pessoas que tem um perfil mais de liderança, outros menos.

Docente A – Na verdade, aqui no NDE, a gente tem uma liderança, como a Docente B falou, uma liderança compartilhada. A gente estabelece metas a serem cumpridas, faz divisão de trabalho, estabelece cronogramas para que aquelas atividades sejam cumpridas. Ocorre interação entre os membros do NDE. Quando há a necessidade de aprovação, a gente tem uma reunião de comissão de curso mensal, e lá a gente expõe tudo que está sendo feito aqui no NDE, e de certa forma a gente tem uma interação, tanto com todos os docentes, quanto com os representantes TA e discente.

Docente D – O Coordenador de curso, é o presidente da comissão de curso. Então ele é o responsável por chamar as reuniões. No nosso caso, não que seja obrigatório, por elencar as pautas. Fazer intervenções na reunião. Ele intermedeia as reuniões. Acho que nesse ponto. Coordenação de curso preside a comissão de curso, participa do NDE e com os alunos, eles têm um contato direto com a coordenação. Aí não entra nem no âmbito de reunião. Contato direto, na orientação dos alunos, quanto ao funcionamento do curso.

Considerações:

Verifica-se que uma característica comum nas atividades acadêmicas, é o exercício da liderança compartilhada em praticamente todas instâncias de decisão.

Na coordenação, a liderança é exercida pelo Coordenador do Curso. Ele é o presidente da Comissão de Curso, e membro nato do NDE, além de manter contato direto com os alunos. Isso lhe permite permear, tanto na estrutura deliberativa e executiva, quanto nas esferas acadêmica e administrativa. É ele quem convoca reuniões, elenca as pautas, medeia os temas durante as reuniões, recebe e orienta alunos quanto ao funcionamento do curso.

Já no NDE, na seara das suas responsabilidades, as decisões são compartilhadas entre os professores, que exercem a liderança no desempenho das atividades do núcleo. As reuniões são chamadas e decisões são tomadas, onde são estabelecidas metas e cronogramas das tarefas, sempre compartilhadas entre seus membros. Estas decisões são transformadas em propostas a serem aprovadas na Comissão do Curso. Porém, não foram citadas as principais necessidades e expectativas das partes interessadas, resultante desta interação.

6. Como são estabelecidas as principais práticas de gestão (procedimentos, rotinas, reuniões, normas administrativas, fluxogramas, comportamentos etc.) e verificado o seu cumprimento?

Requisito: Assegurar a uniformidade na execução das atividades, com o seu respectivo cumprimento, que orientam o funcionamento das práticas e manutenção da qualidade da gestão do curso.

Evidência: Citar os principais mecanismos de verificação do cumprimento das práticas gerenciais.

Respostas:

Docente A – Em geral, nós trabalhamos muito por demandas. A gente enumera as atividades que temos fazer. Estabelecemos uma ordem de prioridade, de acordo com o prazo de entrega de cada uma delas. Geralmente, a gente faz uma divisão de trabalho, também, quem faz o que. Como a gente se reúne quinzenalmente. Então estabelece a reunião, mais para ser discutido e trazer coisas para serem feitas até a próxima reunião.

Docente B – Acho que a gente não tem tantas práticas.

Docente C – Mas isso é uma prática. A gente tem algumas coisas. Se tem uma reunião por mês, está estabelecida a prática. [...]Em respeito ao NDE, existe esta rotina de reuniões e procedimentos, e quem decide é a comissão de curso.

Docente B – Agora, quem verifica o cumprimento, somos nós mesmos. [...] Então, é claro que tem um regimento que indica que tem que ter reuniões periódicas (NDE). Algumas coisas que orientam esse trabalho. Mas cada grupo define as práticas, frequência...

Docente C – Existem alguns procedimentos que são regradados por normas superiores, fora da comissão. O conselho delibera, mas tem regras de fora.

Docente B – Mas eu não sei se a gente também tem essa visão, que tu esta trazendo esse olhar (Pesquisador). Efeito colateral do teu trabalho, de tornar conscientes certas práticas de gestão. Então, tem muita coisa que a gente faz, porque estamos num grupo em que certos procedimentos têm que acontecer. A gente tem que fazer coisas acontecerem. Mas a ponto de avaliar, de repente, qual a melhor forma de conduzir? ...quais são as alternativas? Todo mundo aqui sabe desenhar um fluxograma, mas até que ponto a gente utiliza esse fluxograma para nos apoiar em certos processos...

Docente A – Não é um fluxograma formal, “bonitinho” no papel, mas não deixa de ser algo que dá uma noção de ordem nas atividades. E a noção de cumprimento, a gente sempre verifica a cada reunião o que há a ser feito; o que foi estabelecido. Mas acho que as práticas até a gente faz, mas como NDE, crítico, nós precisamos evoluir disso. Mas é muito daquilo que a Docente B disse, é muito de quem está naquela época lidando, ou responsável por aquela atividade.

Docente D – Não utilizamos uma ferramenta específica para isso. Acho que é por aí. A rotina e as reuniões são decididas dentro da própria comissão de curso. Nós nos reunimos no início do semestre, decidimos um calendário de reuniões. Então a própria comissão é que define. [...] Calendários do nível superior, como calendários de ingresso, pedidos de ACG, ingresso extravestibular ... isso é definido fora do nosso âmbito, que já é o âmbito da reitoria. PROGRAD (Pró-Reitoria de Graduação), COORDEG (Coordenadoria de Desenvolvimento do Ensino de Graduação), são eles que definem esse calendário acadêmico, Aí, já não passa por nós. Verificado seu cumprimento, é com o Coordenador. O Coordenador é que verifica se foi cumprido, se está a contento, se está funcionando.

Considerações:

Em linhas gerais as práticas de gestão estão estabelecidas nos regimentos que disciplinam as atividades da Comissão do Curso, do Núcleo Docente Estruturante e da Coordenação do Curso, ou seja, instância de governança e de gestão organizacional. Neles estão definidas diretrizes de funcionamento, cabendo aos seus membros a discussão,

organização, divisão, responsabilidades internas e prazos, cabendo a cada órgão verificar o andamento e cumprimento das respectivas ações.

7. Como as práticas gerenciais são melhoradas pelo aprendizado?

Requisito: Tornar eficientes e eficazes os processos gerenciais, avaliando-os, aprimorando-os e melhorando-os, através da troca de experiências com gestores de outros cursos.

Evidência: Destacar a forma de conhecer as boas práticas de gestão desenvolvidas em outros cursos, dentro ou fora da universidade.

Respostas:

Docente B – Mas eu acho que a gente não tem um processo de autoavaliação. Muito assim, agora a gente parou para pensar sobre nosso trabalho. Então até a gente está produzindo uma reflexão interessante. Diferentemente de tu avaliares o curso, os alunos se autoavaliam. Mas a gente não faz esse: “Vamos agora NDE”... Quer dizer, isso não está estabelecido, se a gente quiser fazer, a gente faz. Mas não tem nada indicado como parte do nosso processo que tem um momento durante o período desse grupo do NDE, que a gente vai fazer isso.

Pesquisador – Fazer uma análise crítica do processo de trabalho.

Docente B – Até para ver o que funciona, o que não funciona. A gente está fazendo um pouco isso, agora. E se cada um faz, não é uma coisa que está estruturada, estabelecida como prática. Fica muito dependente de quem está...

Docente D – Curso de capacitação que a universidade promove.

Pesquisador – Durante os cursos, vocês realizam workshops para troca de experiências?

Docente D – Isso acontece mais no âmbito das reuniões da comissão local de ensino. Mas os cursos de capacitação são mais para dar um treinamento de nível técnico, por exemplo. Como proceder quanto as normas; Como operacionalizar; Utilizar algum software; Regamentos. E também para questões específicas, como preparação para o ENADE, reconhecimento de curso. Claro que se acaba trocando experiências. E claro, pela própria experiência.

Considerações:

As práticas gerenciais são melhoradas através dos cursos de capacitação, que a universidade promove para os coordenadores. Além disso, existem momentos de troca de

experiências que ocorrem durante as reuniões da comissão local de ensino. Não foram citadas práticas de referencial comparativo.

8. Como os gestores analisam o desempenho operacional e estratégico do curso?

Requisito: Estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance das metas, controle de resultados, alinhando-os as necessidades das partes interessadas.

Evidência: Destacar as formas de utilização dos referenciais comparativos de outros cursos e as necessidades das partes interessadas.

Docente A – A gente tem um processo de avaliação que é feito pelos estudantes. Então, semestralmente, os estudantes preenchem um formulário, avaliando disciplinas individualmente, e também o curso, a infraestrutura. Entra neste ponto por exemplo: ...se está trabalhando teoria e prática; ...como está a metodologia; ...se conhece o PPC. Tem várias questões que estão relacionadas, direta ou indiretamente ao trabalho do NDE. [...] o ENADE, de certa forma, é algo que verifica o andamento; o conhecimento dos alunos. [...] E temos o reconhecimento de curso, que é a ferramenta do MEC, onde vem os avaliadores.

Docente B – É claro que tem essa avaliação externa, mas que propicia uma autoavaliação, porque é um momento único que tu recebe aquele “feedback”, com notas para cada dimensão. Então, a gente acaba olhando: "Será que é isso aqui mesmo que a gente precisa melhorar? Foi uma visão equivocada. O que significa isso, aquilo. É o momento...."

Docente A – Por exemplo, o PPC é algo que é avaliado pontualmente, dentro do instrumento do SINAES. Então é avaliado tal como é que está escrito lá; como é a organização; como a gente escreveu a questão dos egressos; objetivos do curso. Então tem toda avaliação do PPC que é bem importante.

Docente B – Mas a história do estratégico, se a gente não tem um planejamento estratégico...então a gente não teria ele como referência para elaborar, por exemplo, um instrumento de autoavaliação.

Docente A – Mas a gente tem o PPC, o nosso planejamento estratégico.

Docente B – E dimensões que a CPA organiza em função das dimensões.

Docente A – As mesmas dimensões do SINAES que são utilizadas tanto pela avaliação do MEC, quanto por essa avaliação.

Docente A – Isso daí foi algo que, quando a CPA começou a fazer essa avaliação, ela só tinha a preocupação de coletar as informações dos alunos, e divulgar isso para os docentes. Cada docente recebia sua avaliação individual e com isso se gerava um relatório

geral. Aí se observou que isso não era suficiente, porque se dava esses relatórios, mas a gente não sabia qual era o tratamento que se tinha... se era lido... se tinha cuidado realmente de surtir efeito dentro dos cursos. Então a CPA começou a solicitar, que além de dar os relatórios, ela solicita o retorno dos NDE's. Então o NDE tem que elaborar um documento, baseado nos relatórios que a CPA gera, informando quais são as ações que vão ser realizadas em função aquelas avaliações dos alunos. Então, o NDE elabora esse documento e é encaminhado pela comissão de curso. Então isso é em relação a tudo que os alunos estão insatisfeitos. Enfim, de todos aspectos, a gente analisa, vê o que é estritamente relevante, que faz sentido mesmo, e elabora um documento que é devolvido para a CPA, e a CPA, repassa para toda a comunidade.

Pesquisador – *Quem teria o papel de repassar para a comunidade e verificar se, por exemplo, foi cumprido?*

Docente B – Isso é uma coisa nossa.

Docente D – Acho que isso vem através da comissão local de ensino, mas acho que vem especialmente, através da comissão local de avaliação. Acho que isso é o principal. É o maior feedback que a gente tem, oficial. Até porque, essa avaliação verifica o curso, os professores e a coordenação dos cursos. Também, externamente, através dos resultados do ENADE, e avaliações, quando necessário, avaliações do INEP, quando eles vêm avaliar o curso. O guia do estudante.

Pesquisador – Vocês têm um referencial comparativo, hoje?

Docente D – Sim, isso é feito. Por exemplo, quando nós vamos fazer alguma alteração no nosso PPC, ou avaliar se o PPC está adequado, ou não. O que é levando em conta são os PPC's de outras universidades. Pegam-se algumas universidades de destaque no âmbito nacional, analisa-se o PPC, para ver o que está sendo ministrado. Também é feito isso, quando são desenvolvidas regras para os cursos. A regra é feita, tomando-se por base o que pode ser feito legalmente e também, numa forma comparativa. E como a gente sabe se as universidades são boas?... através desse mesmo retorno aqui, do INEP, ENADE, que são indicadores do governo, indicadores oficiais do MEC, para indicar a qualidade dos cursos.

Considerações:

O desempenho operacional do curso é analisado de duas formas. Internamente, a cada semestre é realizada pela Comissão Local de Avaliação (CLA) junto aos discentes, onde são considerados aspectos referentes ao curso como: a estrutura do curso; as disciplinas; a relação teoria e prática; metodologia; laboratórios; biblioteca; conhecimento dos alunos sobre o PPC

do curso. Os resultados obtidos por esta avaliação são analisados e são propostas oportunidades de melhoria. Também é realizada anualmente uma avaliação, pela Coordenação Acadêmica do Campus junto aos docentes.

Já externamente, o desempenho é avaliado com base nos resultados obtidos nas avaliações que integram o SINAES, como o ENADE e a Avaliação dos Cursos de Graduação. No ENADE os alunos respondem questões parecidas com a avaliação interna praticada, como também, questões que tem por objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos previstos nas diretrizes curriculares do curso, e as habilidades e competências em sua formação. Por sua vez, a Avaliação dos Cursos de Graduação, que compreende a autoavaliação e a avaliação externa, tem como objetivo verificar as condições de ensino, em especial aquelas relativas ao perfil do corpo docente, instalações físicas e organização didático-pedagógica.⁵⁰

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

O critério Estratégias e Planos aborda os processos gerenciais relativos a concepção, execução, estabelecimento das estratégias, metas e seu devido acompanhamento, onde segundo a FNQ (2011a, p. 33) visam estabelecer ações necessárias a realização da missão e o alcance da visão de futuro, com a potencialização das forças e aproveitamento das oportunidades, assim como diminuir fraquezas organizacionais e ameaças ambientais. Aqui são utilizados processos formais ou informais que preparem o futuro do curso, por meio de previsões, projeções ou cenários, que orientem a tomada de decisão e a alocação dos recursos disponíveis.

Portanto, são analisados fatores sobre a definição das estratégias do curso, em relação aos ambientes externo e interno, como são definidos os indicadores que avaliam o andamento da sua implementação e como são comunicadas estas estratégias aos técnicos administrativos, docentes, alunos e outras partes interessadas, quando pertinente.

9. Como são definidas as estratégias do curso, considerando os ambientes externo e interno?

Requisito: Estabelecer as ações necessárias para realizar a missão do curso, o alcance da visão de futuro, aproveitando as forças impulsionadoras e contornando as forças restritivas

⁵⁰ (INEP, 2014a).

advindas dos processos de educacionais, além das oportunidades e ameaças originárias do ambiente externo ao curso.

Evidência: Citar as principais estratégias da organização.

Respostas:

Docente B – Acho que entra muito de tudo aquilo que a gente já discutiu. A resposta estaria implícita, pelo que a gente já conversou. Agora, quando a gente entra ali, nos indicadores (Questão 10), comunicação das estratégias, planos de ação. Porque isso aqui são bem estratégias de gestão, bem específicas. Onde tu tens lá o planejamento estratégico, depois o plano de ação, e cada um tem seu plano de trabalho. Tem uma série de instrumentos nesse sentido, e que a gente, ainda, não está nesse nível.

Docente A – Nessa parte de avaliação, existem indicadores lá no SINAES, que são usados. Isso sim. Tem esses indicadores, e eles fazem parte desse planejamento para gerar os questionários que são aplicados aos discentes. [...] Agora, algo que estabeleça metas, tipo: Até tal ano, a gente quer isso, a gente não tem. [...] E pensando agora, olhando, existem várias coisas que a gente poderia trabalhar. A gente sabe da nossa evasão. Que a reprovação, principalmente nos primeiros semestres é alta.

Docente B – E se a gente tem as estratégias ali na 10 (questão 10). Bom ... 9 (questão 9), indicadores para a avaliação, a Docente A mencionou do papel da CPA, que eu acho que é o mais próximo que.... então a gente pegar isso como grupo e até pontuar: - problemas, partes interessadas e encaminhamentos. Agora, ali no 10, quando a gente pensa em estratégias, pode até aparecer numa pauta, que a gente monte. Mas acho que não com esta estrutura organizacional. Eu acho que a gente tem algumas metas estabelecidas, mas eu acho que não há muito longo prazo. Um ano, dois anos... que a gente monitore, alcançamos, não alcançamos.

Docente A – [...] A gente está pensando em como avaliar esse egresso, até para bater com o PPC. No PPC, diz qual é o perfil do nosso egresso. Então a gente está elaborando, enquanto CPA, um questionário de como verificar realmente, se aquele egresso está de acordo com o que está descrito no PPC.

Docente D – Não é utilizada nenhuma ferramenta formal, nenhuma técnica formal, como uma matriz SWOT, ou outras ferramentas. Mas como a estratégia do curso é pensada, operacionalmente. As decisões estratégias vêm, do NDE e da Comissão de Curso. [...] Embora o NDE esteja preocupado e é o responsável por manter o PPC atualizado, ele pensa

também na formação dos alunos. Então essa parte estratégica, também vem dali. Muita coisa vem da coordenação, também.

Considerações:

As estratégias são elaboradas considerando-se as demandas advindas, ou diagnosticadas pelos professores, alunos e do mercado. Estas demandas são acolhidas pelo NDE ou pela Comissão do Curso, processadas e geram propostas que são apreciadas na Comissão, e quando aprovadas, tornam-se estratégias do curso de Ciência da Computação, inclusive podendo alterar seu PPC.

Como exemplos, são citadas estratégias que buscam reduzir os índices de evasão, de retenção, melhor desempenho dos alunos em certas disciplinas, atualizar temas das disciplinas considerando-se a realidade do mercado de trabalho e a evolução tecnológica, perfil de docentes a ser contratado nas bancas de concursos.

Outro canal que submete propostas estratégicas à Comissão do Curso, porém mais voltadas a administração e desenvolvimento da infraestrutura, é a Coordenação. Dela partem propostas de melhorias nos laboratórios e aquisição de equipamentos.

Embora existam estratégias, verifica-se que elas são estabelecidas por demandas e não consideram a análise do ambiente atual, com vistas ao alcance de um futuro desejado.

10. Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecimento de metas e definição dos respectivos planos de ação?

Requisito: Viabilizar o monitoramento do êxito das ações estratégicas, por meio de resultados quantitativos, estabelecimento de metas e acompanhamento de indicadores, com base em fatos. Além disso, definir planos de ação para concretizar as estratégias e o alcance dos resultados.

Evidências:

Destacar de que forma as necessidades das partes interessadas e os referenciais comparativos são utilizados para definição de metas;

Apresentar os principais indicadores, suas metas e as principais ações planejadas ou projetos para a implementação das estratégias.

Respostas:

Docente D – Não são definidos indicadores quantitativos, mas qualitativos. Quanto a melhora de um cenário. [...] Como comentei contigo: Melhorar a formação do aluno;

Melhorar o perfil do egresso; Qual é o indicador que mede esse índice? É a nota do ENADE. [...] Na verdade, indicadores que a gente utiliza: Indicadores que vem da comissão local de avaliação. [...] Assim, lá por exemplo, tem uma nota para a coordenação de curso; uma nota se o professor tem conhecimento do PPC; se o professor segue a ementa da disciplina; se o professor é assíduo. Todas essas questões têm um valor numérico. Então é ali que a gente avalia se a coisa está funcionando bem, ou não. [...] Isso nos dá o retorno para verificar se as estratégias estão sendo atingidas, ou não.

Considerações:

Foi citado que os indicadores, metas e planos de ação que servem para avaliar a implementação das estratégias são definidos nas propostas aprovadas na Comissão do Curso, onde nesse momento, é definido um grupo de trabalho, que terá uma meta e será responsável por operacionalizar a estratégia, por meio de um plano de ação.

Além disso, a gestão do curso utiliza como indicadores de desempenho a nota do ENADE e o índice obtido na Avaliação do Curso, o IGC, como forma de verificar o alcance dos objetivos propostos para o curso. Com isso, são comparados os resultados, de acordo com os requisitos oficiais mínimos estipulados pelo MEC, e servem como fonte de referencial comparativo entre os cursos de todo o país.

Por fim, ainda existem os indicadores obtidos nas avaliações da CLA, que são voltados a mensurar o desempenho operacional tais como a satisfação dos alunos em relação ao seu conhecimento sobre o PPC do curso, planos de ensino das disciplinas, a relação teoria e prática da oferta dos componentes curriculares, adequação dos componentes aos objetivos do curso, adequação do conteúdo em relação de carga horária das disciplinas, cumprimento dos planos de ensino e outros fatores relativos ao regime didático e infraestrutura do curso.

Embora citados alguns indicadores, não foram apresentadas metas de desempenho ou séries históricas.

11. Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas quando pertinente?

Requisito: Evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias e provocar nas demais partes interessadas o realinhamento de interesses mútuos.

Evidência: Citar método e canais de comunicação das estratégias.

Respostas:

Docente D – A gente tem as reuniões dedicadas. Nós pegamos uma das reuniões, que estão alocadas na Comissão de Curso e no NDE, e se dedica a isso. Então quando vem um retorno da comissão local de avaliação. A gente tem uma reunião no NDE para produzir um relatório de que ações serão tomadas com base nos resultados obtidos pelo curso e das demandas dos alunos. Então ali é feito um relatório. Após, nós colocamos numa tabela, as questões que apareceram, com uma coluna da ação que será tomada e outra com quem será responsável por fazer esta ação. Após isso, passa pela comissão de curso. Aí que a gente gerencia esta questão da força de trabalho e como aloca as pessoas.

Considerações:

Os resultados operacionais obtidos através das avaliações realizadas pela CPA e resultados obtidos nos instrumentos externos de avaliação, são comunicados as pessoas da força de trabalho e demais partes interessadas pertinentes, nas reuniões ordinárias do NDE e da Comissão do Curso, com pauta dedicada. Assim, com base nas deliberações da comissão, as demandas dos alunos e os resultados das avaliações é produzido um relatório, com planos de ação destinados a atender as necessidades apontadas. Basicamente, é nesta etapa e na estrutura do NDE e Comissão do Curso que acontece a comunicação e o gerenciamento da alocação das pessoas para estas ações.

12. Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

Requisito: Assegurar a implementação das estratégias e a oportunidade de prevenir e corrigir eventuais problemas na condução dos planos de ação.

Evidência: Citar prática de controle.

Respostas:

Docente D – É realizado pelo Coordenador do curso e o NDE. Normalmente, o NDE também fica atento para ver se está sendo seguido o que foi proposto, dentro do curso. Esse âmbito mais dinâmico, de atender as demandas dos alunos e verificar as estratégias, vem mais do NDE, e voltam para a comissão de curso, para validar e alocar recursos e força de trabalho.

Considerações:

A implantação dos planos de ação são monitorados pelo Coordenador e o NDE, através de planilhas compartilhadas com as partes interessadas.

CRITÉRIO 3 – ESTUDANTES

Este critério versa sobre fatores referentes aos processos de tratamento das informações dos estudantes e como se dá a comunicação entre eles e o curso. Em resumo, procura-se saber como eles são definidos, como suas necessidades são identificadas, analisadas e utilizadas para melhorar os produtos e processos do curso. Também, procura-se analisar quais são os canais de relacionamento existentes e como são divulgados os produtos e serviços, a fim de despertar o interesse dos estudantes, atuais e potenciais, por meio da associação de uma imagem positiva que crie credibilidade e confiança no curso.

13. Como são definidos os alunos-alvo?

Requisito: Estabelecer os grupos de alunos com características similares, possibilitando configurar serviços de divulgação para cada grupo.

Evidência – Explicar, quando aplicável, como as práticas variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de alunos.

Respostas:

Docente A – Isso não é definido pelo curso. É algo bem institucional. Hoje a gente recebe alunos via Enem, e conseqüentemente, cotas. O que a gente faz, pelo NuDE, é ir na comunidade tentar fazer a apresentação dos cursos, para atrair potenciais alunos. Mas a gente não tem uma definição: -“olha, tem que ser desse perfil”. Em geral, o nosso curso, ciência da computação, normalmente atinge pessoas que são relacionadas a informática, que gostam de matemática. Mas isso não é critério, não é uma regra. [...] Mas um dos objetivos da universidade é a expansão local.

Docente B – Eu estava pensando nisso. Desenvolvimento regional. Deveria ser um atrator para quem está aqui. Mas esse tipo de trabalho não é só do curso da Ciência da Computação. O Campus em si.

Docente A – O potencial é cada vez mais o aluno da região. Antigamente, quando começou a Unipampa, vinham muita gente de fora. 70% ou mais eram alunos de fora. Hoje a gente já tem na faixa de 50% local, ou regional e os demais, sim, de fora. Então, a gente já está começando a atingir nosso objetivo. Se a gente fosse ver, aqui, quais são nossos alunos-alvo? A universidade foi criada para desenvolver essa região. Então nosso público-alvo deveria ser os alunos da região. [...] Então nosso público-alvo deveria ser os alunos de Alegrete e Região.

Docente D – Primeiro, tentamos atrair alunos mais bem qualificados e preparados, e que tenham interesse em ficar no curso. Isso é feito pela melhoria daqueles índices do curso,

para atrair o aluno. O próprio aluno tem consciência daqueles índices de avaliação do MEC, da avaliação de curso, do guia do estudante. Já, a outra questão, é a preocupação da própria universidade com essas políticas de ações afirmativas. Cotas, alunos da própria sociedade, para desenvolver essa sociedade.

Considerações:

O curso de Ciência da Computação, é uma organização que faz parte de uma instituição federal e pública. Essa característica condiciona que sejam observadas as diretrizes do MEC, sobre as políticas para a universalização do acesso ao ensino superior, cujo ingresso nestas instituições se faz pela oferta das vagas via processo seletivo único, o Sisu. Isso dificulta a definição dos grupos de alunos-alvo com características similares, nesta etapa, diferentemente da situação de instituições privadas de ensino superior.

Contudo, os propósitos que justificaram a criação da universidade e seus cursos, descritos no histórico existente no PDI da Unipampa⁵¹, norteiam os cursos em geral, no sentido de dar acesso a quem deve ser o público-alvo da universidade, já que considera a análise do desenvolvimento da região e respectiva população.

Além disso, em cada processo de ingresso que ocorre, é realizada uma pesquisa que procura investigar qual é o perfil do aluno. Esta pesquisa apura resultados com base no levantamento de aspectos sociais, culturais, econômicos e familiares e possibilita compreender quem são os alunos e examinar se realmente o curso satisfaz aos propósitos conceituais da universidade, em relação ao desenvolvimento regional.

Inclui-se também a preocupação existente na universidade com as políticas de ações afirmativas através das cotas e editais específicos, que criam oportunidades para as pessoas que não têm condições de frequentar uma universidade paga, ingressar em instituições públicas e assim desenvolver a sociedade.

14. Como as necessidades e expectativas dos alunos-alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhorias dos processos do curso?

Requisito: Obter informações necessárias para configurar produtos e serviços com características relevantes aos alunos.

Evidência: Citar os principais canais de relacionamento utilizados.

Respostas:

⁵¹ (UNIPAMPA, 2013a, p. 13).

Docente D – Num primeiro momento eu achei que não tinha. Mas, na verdade tem. Antes de cada semestre, o NuDE nos passa informações do Enem, que é o mecanismo que os alunos utilizam para entrar na universidade. Então, a gente recebe dados do sistema Enem/Sisu: - notas dos alunos; - perfil socioeconômico e também incluindo aqui, como nós temos políticas de ações afirmativas [...] e isso é uma questão que eu sempre ressalto com o NuDE, que eles nos avisem e passem os dados sobre alunos que têm alguma condição especial, como algum aluno que tem baixa visão, por exemplo. Assim, passa para professores, para que a gente possa nos adequar e nos preparar, e até receber um apoio com próprio apoio do NuDE, para tocar o semestre e atender melhor aquele aluno. [...] Então com base nisso, a gente já sabe, mais ou menos, como os alunos vão vir preparados para o curso. Estas questões são discutidas na comissão de curso e até na comissão local de ensino.

Considerações:

No início de cada semestre letivo, o NuDE repassa as informações coletadas do Sisu referentes aos candidatos do curso, tais como notas do Enem e perfil socioeconômico, que são incrementadas pelo estudo do perfil do aluno ingressante, pesquisa realizada pela instituição. Assim, estas informações são analisadas nas reuniões da Comissão do Curso e NDE, servindo de base para a definição de estratégias voltadas ao processo de ensino, como por exemplo: preparar professores e ambientes de ensino para receber alunos com algum tipo de necessidade; Reforço nas disciplinas em que os alunos apresentam maior dificuldade; etc. Com isso, verifica-se que são definidas estratégias para os processos de ensino, com base nas necessidades do público-alvo, que neste caso são os alunos, trazendo como resultados, melhorias no processo de ensino do curso.

15. Como os produtos e marcas do curso são divulgados?

Requisito: Despertar o interesse dos alunos, atuais e potenciais, criando credibilidade, confiança e imagem positiva, associadas aos produtos derivados do processo de ensino do curso.

Evidência: Citar a(s) forma(s) como é(são) realizada(s) a(s) divulgação(ões) do curso.

Respostas:

Docente B – Inclusive no fórum de engenharias, uma estratégia que foi colocada, de divulgação dos cursos, para que esses alunos quando entrem, já entrem mais bem informados. Pelo menos os que estão aqui perto, saibam o que é o curso de computação.

Docente D – O site do curso[...]. Tem o guia do estudante [...], e que muitos alunos procuram as informações. Redes sociais. Projetos de extensão, com objetivo de ir nas escolas de ensino médio, apresentar filmes e linkar assuntos sobre ciência e tecnologia e os cursos que existem aqui na universidade, assim como outros projetos conduzidos por outros professores. [...] visitas realizadas pelas escolas, ao campus. [...] outro espaço de divulgação acontece por meio da participação da universidade nas feiras locais, do município.

Considerações:

A divulgação dos produtos e marcas do curso acontece no site do curso, nas edições do Guia do Estudante, redes sociais e feiras que fazem parte do calendário municipal e cidades da região.

Além disso, acontecem visitas nas escolas de ensino médio por meio dos projetos de extensão, como também o contrário, quando as escolas de ensino médio realizam visitas as estruturas do campus, com objetivo de despertar nos seus alunos a importância que o ensino superior tem na formação profissional. Estas visitas são orientadas pelo NuDE e acolhidas pelos docentes e técnicos dos laboratórios.

16. Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos alunos, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?

Requisito: Eliminar falhas nos produtos e processos do curso e melhorar suas características, aumentando a satisfação e fidelizando os alunos.

Evidência: Citar como são tratadas essas questões.

Respostas:

Docente B – Já as questões 16 e 17 entram em todo esse processo de avaliação que a gente já mencionou para ti [...]

Docente A – Em geral, as reclamações dos alunos, quando fora o processo de avaliação, elas são direcionadas ao coordenador. Claro que muitos alunos conversam com os professores, também, mas muito mais informalmente. Os processos, digamos, oficiais, trâmites oficiais das reclamações, passam pelo coordenador do curso. Em último caso, passam para auditoria da universidade.

Docente D – Existe um trâmite formal e outro informal. Informalmente, as solicitações chegam pela coordenação... o aluno chega com alguma pendência, reclamação ou sugestão...e a coordenação acolhe e leva para o NuDE, ou para a comissão de curso.[...]

Ou, vem direto pelos professores, que também recebem as reclamações ou sugestões, onde eles fazem a linha de frente. Muitas ocasiões, o aluno é encaminhado diretamente para o NuDE, pois nele existe todo um protocolo para receber essa reclamação, sugestão ou solicitação do aluno. Inclusive eles têm os profissionais para orientar, conforme o caso. [...] E tem a parte formal, que é a avaliação do curso, da disciplina e dos professores, pelo formulário de avaliação da comissão local de avaliação. Onde todo semestre existe a avaliação discente, que eles preenchem e fazem a sua avaliação e segue o fluxo que já foi comentado.

Considerações:

Os professores do curso são o elo de comunicação entre os alunos e a gestão do curso e outros órgãos institucionais. É por meio deles que são recebidas as solicitações, reclamações ou sugestões em relação a temas específicos de aula, ou do curso como um todo. Nota-se que esta relação direta, inerente ao papel do professor, é caracterizada pela informalidade, consequência do acesso simples e direto aquele que poderá, inicialmente, orientar o aluno em busca da resolução de suas necessidades. A medida que as demandas dos alunos excedem a responsabilidade e autoridade do professor, elas são formalizadas e tratadas pela Coordenação do Curso, que a seu critério, poderá solicitar apoio do NuDE nos assuntos de assistência estudantil e pedagógico.

No âmbito institucional, acontece anualmente o processo de avaliação, de responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UNIPMAPA, e descentralizado nas unidades e cursos, através dos Comitês Locais de Avaliação (CLA), NuDE e NDE. Como resultado, a CPA apresenta à comunidade acadêmica, órgãos de avaliação e regulação o Relatório de Avaliação Institucional, melhor qualificado como um diagnóstico, com objetivo de promover ações que busquem a cultura desta prática e também a melhoria contínua dos processos e resultados institucionais. O processo está descrito no Regimento da Comissão Própria de Avaliação⁵² e sua instituição se dá pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004⁵³.

Salienta-se ainda que existem outros canais com o mesmo propósito e que são usados não apenas pelos alunos, mas de acesso universal, como a Ouvidoria da UNIPAMPA e o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC).

⁵² (UNIPAMPA, 2010b).

⁵³ (BRASIL, 2004).

Assim, o tratamento dessas questões é atendido pelo processo de avaliação, que ocorre no âmbito institucional, onde as ações são descentralizadas e verificadas quanto ao atendimento.

17. Como é avaliada a satisfação dos alunos?

Requisito: Mensurar a percepção que os alunos têm, sobre o curso e seus produtos e processos, identificando melhorias e aumentando a satisfação.

Evidência: Destacar como as informações obtidas promovem ações de melhoria.

Respostas:

Docente B – A 17 (questão), é o processo de avaliação, conduzido pela CPA.

Docente A – Isso daí foi algo que, quando a CPA começou a fazer essa avaliação, ela só tinha a preocupação de coletar as informações dos alunos, e divulgar isso para os docentes. Cada docente recebia sua avaliação individual e com isso se gerava um relatório geral. Aí se observou que isso não era suficiente, porque se dava esses relatórios, mas a gente não sabia qual era o tratamento que se tinha... se era lido... se tinha cuidado realmente de surtir efeito dentro dos cursos. Então a CPA começou a solicitar, que além de dar os relatórios, ela solicita o retorno dos NDE's. Então o NDE tem que elaborar um documento, baseado nos relatórios que a CPA gera, informando quais são as ações que vão ser realizadas em função daquelas avaliações dos alunos. Então, o NDE elabora esse documento e é encaminhado pela comissão de curso. [...] isso é em relação a tudo que os alunos estão insatisfeitos. Enfim, de todos aspectos que a gente analisa, vê o que é estritamente relevante, que faz sentido mesmo, e elabora um documento que é devolvido para a CPA [...] e a CPA, repassa para toda a comunidade.

Pesquisador – Quem teria o papel de repassar para a comunidade e verificar se, por exemplo, foi cumprido?

Docente B – Isso é uma coisa nossa (NDE).

Docente D – O mesmo questionário que faz o levantamento das solicitações, reclamações e sugestões, também avalia a satisfação.

Considerações:

O mesmo processo descrito que responde a pergunta anterior, avalia a satisfação dos alunos, com resultados quantitativos e qualitativos.

O ENADE também serve como parâmetro de avaliação da satisfação dos alunos, mesmo que esta análise acontece a cada três anos. Contudo, não foram apresentados indicadores quantitativos, com metas e referenciais comparativos.

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

O respeito e o tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente, assim como o desenvolvimento social é o que aborda o critério Sociedade. Logo, fatores como o tratamento dos impactos sociais e ambientais negativos dos produtos, processos e instalações do curso de graduação são analisados e têm por finalidade prevenir ou reduzir tais ocorrências. Neste sentido são identificados e analisados os requisitos legais e regulamentares das questões socioambientais, que assegurem o atendimento e a superação destes. O critério também trata de outros fatores que dizem respeito as ações voluntárias que promovam o consumo consciente dos recursos renováveis e a conservação dos não renováveis, assim como reciclagem e reutilização de materiais, encerrando com os projetos sociais desenvolvidos.

18. Como são tratados os impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações?

Requisito: Prevenir ou reduzir a ocorrência de alterações adversas que o curso possa causar, direta ou indiretamente à sociedade e ecossistemas, em decorrência dos seus produtos, processos e suas instalações.

Evidências: Citar quais são os impactos sociais relativos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações do curso.

Respostas:

Docente B – No nosso caso, a gente tem que estar com os laboratórios de informática, atualizados. E como tu descarta isso?

Docente A – Acho que é questão de patrimônio. Provavelmente eles devem ter alguma política.

Docente A – Mas, por exemplo, poderia citar como impacto social, não o curso em si... mas a gente sabe que aumentou bastante o preço de aluguéis aqui em Alegrete, em função da instalação da UNIPAMPA; A gente sabe também que os alunos, tem toda uma vida social, e não conseguem inserção no mercado de trabalho local. Tem muita dificuldade de conseguir emprego, aqui em Alegrete.

Docente B – Eu acho que só o descarte de equipamento eletrônico....

Docente A – Que aí é tratado muito mais de uma forma institucional, do que pelo curso. Mas a meu ver, não tem hoje, um projeto ou algo que trabalhe sobre isso.

Docente B – E é difícil de avaliar se na extensão de Ciência da Computação, por exemplo... se alguma intervenção na sociedade, hoje, gera um impacto negativo.

Docente D – Na ciência da computação, o impacto socioambiental negativo é o descarte dos produtos eletrônicos, que poluem bastante. Nós sabemos que existe um local para fazer descarte de lixo eletrônico. Então, quando é preciso descartar algum produto é feito para esse local.

Considerações:

A atividade de ensino conota sempre impactos positivos. Ao avaliar os impactos sociais negativos, concluiu-se que o aquecimento do mercado imobiliário local com a alta de preços de aluguéis e imóveis, foi causado em parte, pela instalação da universidade. Embora este fato possa estar diretamente relacionado à instituição e ao curso, trata-se de uma realidade do mercado nacional, ao passo que a gestão do curso e da universidade não têm gerência sobre este fator.

Por outro lado, a criação da Casa do Estudante, é uma ação institucional, que busca minimizar esse impacto no público discente, visto que o custo destinado à moradia é o mais significativo, diante de outros como alimentação, vestuário ou transporte, podendo influenciar diretamente nos índices de evasão e desistência do curso.

Também, inferiu-se que os impactos ambientais negativos causados pelo curso de Ciência da Computação são aqueles originados no momento do descarte dos equipamentos de informática, como: microcomputadores, monitores e peças ou componentes que geram o lixo eletrônico, o que é uma responsabilidade institucional. Assim, são poucos impactos verificados, diante do tipo de estrutura, produtos e processos existentes no curso de Ciência da Computação, embora perceba-se que a questão é pertinente, quanto o requisito desse processo gerencial é utilizado para um curso com impacto socioambiental mais evidente.

19. Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis ao curso, relativos as questões socioambientais?

Requisito: Assegurar conhecimento atualizado dos requisitos associados aos produtos, processos e instalações do curso, visando atendê-los.

Evidência: Destacar de que forma são tratadas as questões legais associadas aos produtos, processos e instalações da organização.

Respostas:

Docente A – Hoje em dia, por exemplo lá no SINAES, ele indica que a gente tem que ter lá no currículo. Então, aqui indica que: "Quais são os requisitos legais? ... Quais são os nossos regulamentos? OU seja, lá no SINAES, ele indica que a gente tem que tratar assuntos, dentro do curso, as questões étnico-raciais; as questões de sustentabilidade. Então, como a gente identifica os requisitos legais? A gente tem os indicadores legais, que devem ser respeitados, e que estão em discussão de como será aplicado isso, no curso.

Docente B – Mas parou no legal, porque o regulamentar e o contratual. Porque a gente está falando muito em função de ensino. O curso, em função de um sistema de avaliação do ensino superior, ele deve contemplar em sua grade curricular a questão socioambiental. Como requisito legal.

Docente A – O MEC já está direcionando, que esses assuntos devem estar explícitos em ementas. Então isso é algo que está em discussão no curso, porque deve ser modificados nos PPC's, mas ainda não foram extrapolados os limites de discussão. Ou seja, a gente identificou os requisitos e estamos em fase de estudos para implementar.

Docente D – O MEC lançou diretrizes em que todos os cursos deveriam atender questões socioambientais e étnico-raciais. Este é o requisito legal, regulamentar e contratual, que é aplicável a curso. Que é exigido de nós, enquanto curso de graduação. Isso é tratado pelo curso através da inclusão dessas diretrizes no PPC e realizadas mediante seminários, palestras e cursos, extraclasse. Também por disciplinas. Existem disciplinas que tratam dessas questões ambientais em que os alunos podem fazer, como componente, curricular, complementar de graduação (CCCG). Da mesma forma, acontece com as questões étnico-raciais, onde professores vêm palestrar durante a semana acadêmica, sobre cotas, mercado de trabalho. Além disso, tem os projetos de extensão, onde os alunos interagem com a comunidade e acabam tratando dessas questões mais sociais.

Considerações:

Para a realidade do curso de Ciência da Computação, o conhecimento desses requisitos é de responsabilidade institucional.

Contudo, os entrevistados destacam as Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos e Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, estabelecidas respectivamente nas Resoluções nº 1, de 30 de maio de 2012 e nº 2 de 15 de junho de 2012, como exigência legal identificada, que atende o requisito da questão. Com isso, essas diretrizes alteram os Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação, uma vez que

instituem o desenvolvimento de prática educativa integrada e interdisciplinar em toda a Educação Superior, sendo facultada a criação de disciplina ou componente curricular específico nos cursos de graduação, pós-graduação e extensão e atividades com aspecto metodológico desta área. No curso, são oferecidos palestras, oficinas e Componentes Curriculares Complementares de Graduação (CCCG), como: Gestão Ambiental (60h); Legislação e Licenciamento Ambiental (45h); Tratamento de Resíduos (60h); Acessibilidade e Inclusão Digital (60h); Acessibilidade Web (30h); Computação e Cidadania (30h); Interação Humano-computador (60h) e Tecnologia em Contexto Social (60h)⁵⁴.

20. Como o curso seleciona e promove de forma voluntária, ações para minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais?

Requisito: Engajar o curso na causa da sustentabilidade do planeta.

Evidência: Citar as principais ações implementadas.

Respostas:

Docente B – Estes últimos (reciclagem e reutilização), estão dentro da forma como o campus conduz. Cada campus da universidade tem uma comissão. Mas é algo que não surgiu no curso, é institucional. E é uma questão que pode estar articulada a questão 19, quando a gente contemplar melhor isso, na formação do aluno, essas questões de sustentabilidade.

Docente D – Identifiquei algumas ações mais no âmbito do campus, como a que houve na ocasião do plantio de árvores, onde todos alunos foram convidados.

Considerações:

Não foram evidenciadas ações que atendam o requisito do critério.

21. Como são selecionados, desenvolvidos ou apoiados os projetos sociais?

Requisito: Maximizar o grau de sucesso na execução dos projetos em que o curso concentra recursos voltados para o desenvolvimento socioeconômico.

Evidência: Citar os principais projetos sociais.

Respostas:

Docente B – Olha, o que mais se aproxima de projeto social, e o projeto de extensão, na universidade.

⁵⁴ (UNIPAMPA, 2013b, p. 23).

Docente C - Mas são individuais. Não são do curso.

Docente B – Mas eles são vinculados ao curso. Quando tu cadastras um projeto de extensão, tu diz quais são os cursos envolvidos.

Docente C – Mas a gestão do curso não tem nada a ver.

Docente A – Mas a gestão da universidade sim. Pois a gestão da universidade destina recursos para projetos de extensão, projetos de ensino.

Docente B – Mas os desenvolvidos a gente têm como indicar. Porque os projetos de extensão têm como responsável, um docente. Então dentro do curso, eu posso dizer que ele é desenvolvido, embora não exista um procedimento interno ao curso, para selecionar. [...] E no PPC, está indicado a extensão como uma atividade que todo aluno deve se envolver. Tem um percentual das atividades complementares de graduação. Então, por mais que a gente não tenha um processo interno de seleção, do que a gente está chamando de gestão, NDE e Comissão de Curso... eu diria que o gestor é o docente. Cada docente é gestor do seu projeto. Ele monitora esse desenvolvimento, e a relação dele está com comissão local de extensão, com o conselho do campus e a liberação de horas dele, para essas atividades, embora não esteja muito claro, tenha interferência de um coordenador de curso, ou coordenador acadêmico [...] Sobre o apoio, existe fomento externo, assim como a pesquisa, existem editais nacionais, editais da universidade.

Pesquisador – Mas por exemplo, apoio, eu vou criar uma hipótese: "Eu sou responsável por um projeto com crianças, e quero que deem curso de informática para as crianças do meu projeto. Eu venho até o curso e solicito apoio. Vocês têm autonomia para fazer isso? Por exemplo, o curso vai mobilizar professores, alunos etc?"

Docente B – Provavelmente, o coordenador do curso vai fazer, é identificar quais docentes atuam naquela área e, talvez, direcionar. Olha, talvez você faça contato com esse, ou aquele professor. Mas não que a questão vá para o NDE ou para a comissão de curso para a gente discutir.

Docente A – É algo muito voluntário, e relacionado ao docente aceitar, não ao curso. [...] A gente tem o individual, tanto na pesquisa, quanto na extensão, para as coisas acontecerem.

Docente D – Formalmente, através dos projetos de extensão. Eles são que vão interagir com a sociedade. Assim, a sociedade manda demandas para nós, para o curso. A partir daí, a gente tenta traçar uma estratégia e aloca recursos humanos para auxiliar nesses projetos sociais.

Considerações:

Nas universidades, as atividades que mais se aproximam das ações de cunho social, são os projetos de extensão. Neste contexto, existem diretrizes no PNE 2011-2020, que preveem assegurar, no mínimo, dez por cento do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária⁵⁵.

Assim, o PPC do curso de Ciência da Computação está alinhado às Políticas de Extensão da UNIPAMPA declaradas em seu PDI, que por sua vez, estão alinhadas ao Plano Nacional de Extensão e ao PNE 2011-2020, o que demonstra a convergência de propósitos que garantem constância e foco nas ações de extensão, que aqui, podem ser comparados aos projetos sociais.

Assim, o processo de seleção e fomento destas atividades ocorrem por meio de editais externos ou internos, com recursos de origem governamental ou da universidade. Também ocorrem por meio de convênios ou termos de cooperação com outras instituições.

Cabe ressaltar que, embora se trate de uma intenção individual, por iniciativa de um docente, o projeto de extensão está vinculado a um ou mais cursos e acontece de forma autônoma, sem a intervenção da gestão destes. Aqui, ocorre apenas o planejamento das horas do docente junto a coordenação do curso, para que não exista conflito entre suas atividades e as dedicadas ao projeto.

Quanto a operacionalização do projeto, é de responsabilidade do docente proponente, que neste caso é o seu coordenador, controlando o andamento e o alcance dos objetivos propostos, sempre em estreita relação com a comissão local de extensão e conselho do campus. Diante do exposto, constata-se que uma oportunidade de adequação da questão que permita ao processo relatado, atender ao requisito avaliado.

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Neste critério são analisados fatores que dizem respeito a forma como são gerenciados, disponibilizados e utilizados a informação e o conhecimento gerados no curso, a fim de garantir a sua governança e a correta tomada de decisão. Em síntese, são verificados como são definidos os sistemas e recursos tecnológicos, considerando-se as necessidades de informação, além da garantia da segurança de toda informação, com relação sua confidencialidade, restrição de acesso, distribuição, qualidade e autenticidade.

⁵⁵ (BRASIL, 2010a).

Também são examinados o compartilhamento e a retenção do conhecimento gerado, a fim de proteger o curso contra riscos da perda de diferenciais conquistados pelos conhecimentos adquiridos ou gerados.

22. Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas do curso?

Requisito: Desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender às necessidades identificadas entre os usuários.

Evidência: Citar os principais sistemas de informação e sua finalidade.

Respostas:

Docente A – A gente tem na universidade, alguns sistemas de informação, como o SIE, o G.U.R.I, o Moodle, e que apoiam as operações diárias, mas são deficientes em vários quesitos.

Docente B – O que envolve processo de gestão da universidade, pouco interferimos. Mas o que envolve questão das nossas agendas [...] a gente usa muito recursos da nuvem.

Docente A – Mas a questão do SIE, do G.U.R.I, do Moodle, que ajudam muito nessas questões de decisão sobre o curso, como informações sobre a retenção [...]

Docente D – Os sistemas de informações institucionais são definidos pela Universidade e o curso não tem prerrogativa de alterações do sistema.

Já a parte mais do curso... como é que a gente define esse sistema? Esse sistema deve estar disponível; de fácil acesso e que todos possam utilizar esse sistema. Então, alta disponibilidade, fácil de usar. Hoje em dia, as nossas soluções de sistemas de informação são calcadas bem em sistemas gratuitos, tipo nuvem.

Considerações:

Constata-se que os sistemas destinados a apoiar as operações diárias e a tomada de decisão, são institucionais, definidos e disponibilizados pela universidade. Algumas lacunas são atendidas no âmbito do curso de Ciência da Computação, com o uso de recursos complementares disponíveis na nuvem⁵⁶, com vistas agilizar a comunicação, o compartilhamento de arquivos e o controle das atividades.

⁵⁶ Conceito de Computação na Nuvem – vide http://pt.wikipedia.org/wiki/Computação_em_nuvem.

23. Como é garantida a segurança das informações?

Requisitos:

- Garantir que os usuários atuais possam tomar decisões e realizem seu trabalho, não havendo pendência de registros e lançamentos de documentos;
- Restringir o acesso e a distribuição das informações aos usuários e público não autorizados a recebê-las;
- Garantir a qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída;
- Assegurar a continuidade dos serviços de informação ao usuário e o pronto acesso às informações.

Evidência: Destacar os métodos utilizados para assegurar a atualização, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações.

Respostas:

Docente D – Nos sistemas de fora, dependemos dos sistemas de segurança destes serviços. Senha e criptografia. Já no nosso servidor, as garantias são: as senhas, idoneidade da administração do sistema e backups.

Docente B – Muita coisa está na nuvem.

Docente C – O que é sensível, que são as informações dos alunos, é garantida por ser um serviço interno e com restrição de acesso, ou seja, só o coordenador do curso tem acesso.

Considerações:

As evidências que atendem aos requisitos desta questão são de responsabilidade do órgão de Tecnologia da Informação da UNIPAMPA, portanto, são diretrizes institucionais.

24. Como são compartilhados e retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para o curso?

Requisito: Proteger a organização dos riscos de perda de diferenciais conquistados em virtude dos conhecimentos adquiridos e gerados.

Evidência: Citar como é feita a manutenção do acervo de conhecimentos identificados e desenvolvido a retenção de pessoas-chave para o curso.

Respostas:

Docente A – Primeiro, a gente não tem um a política, nem de organização de documentos para o NDE, infelizmente essa é a realidade.

Docente D – O compartilhamento dos conhecimentos são através de memórias, relatórios, atas dos grupos de pesquisa e de reuniões, softwares produzidos. Então, se um professor for embora, ali está tudo aquilo que foi feito, foi desenvolvido, produto que ele desenvolveu. Não se perde, pode-se continuar trabalhando no projeto. Quanto ao reter o conhecimento do que se faz aqui, é complicado para o meio acadêmico e educacional, porque existe uma cultura de liberdade de informação e até de disseminação da informação. Então, caso um professor saia daqui e levar um projeto para outra instituição, é bom também. Claro que vai gerar uma competição entre as instituições, mas também pessoas daquela instituição vão saber o que está sendo feito aqui. É uma via de mão dupla, em questão de conhecimento. Porque as universidades competem entre si, mas talvez de uma forma diferente do que as empresas. Essa natureza mais competitiva... ou seja, muita coisa em que uma empresa seria assegurado, numa universidade é promovido, até para espalhar aquele conhecimento. Agora, questões legais, por exemplo de patente, confidencialidade de projetos de pesquisa, isso é garantido pelas normas de conduta ética da universidade. Por exemplo, caso venha a trabalhar com uma empresa em termos de patente, é necessário assinar termos de conduta, que aquilo já tem uma autoria; que não se pode compartilhar aquela informação. Da mesma forma os projetos de pesquisa, onde existe uma opção de que os projetos possuem confidencialidade de dados. Então, você assina, e aquela informação não pode ser divulgada, sob penas da lei. Outra forma de reter o conhecimento, é publicando os trabalhos. Porque no momento em que tu publica, tu garante a autoria daquele pesquisador, daquela instituição e a partir dali, ninguém pode copiar, pois é considerado plágio e onde existe toda uma legislação que garante.

Considerações:

A forma com que o curso de Ciência da Computação atende a questão é pela publicação dos trabalhos em eventos e periódicos pela comunidade acadêmica. Desta forma, se garante a autoria ao pesquisador e sua instituição dos estudos e pesquisas geradores de conhecimento.

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

O critério pessoas trata dos processos gerenciais referentes à configuração de equipes de alto desempenho, a evolução das competências e a garantia do bem-estar das pessoas

diretamente envolvidas no curso. São analisados fatores relativos ao sistema de trabalho, a capacitação e desenvolvimento das pessoas e a qualidade de vida no trabalho, pela identificação dos perigos, tratamento dos riscos e a satisfação da força de trabalho.

25. Como é definida e implementada a organização do trabalho?

Requisito: Orientar a estrutura organizacional do curso e respectivas funções, para melhorar processos e promover sinergia do trabalho.

Evidência: Destacar a participação das pessoas na melhoria dos processos e na busca de inovações.

Respostas:

Docente B – E tem regimentos e normas institucionais que precisam ser observados. O próprio NDE tem lá, uma portaria que indica, minimamente, como deve funcionar.

Docente A – O ensino é bem regulamentado, onde tem um “X” para serem cumpridas.

Pesquisador – Eu, por exemplo, sou aprovado em um concurso de docente. Claro que existem alguns critérios que avaliarão minhas competências. Mas e depois? ...eu recebo algo sobre responsabilidades... que relacione quais são as minhas atividades?

Docente A – Hoje, depois que a gente passa em um concurso, o que a gente tem é muita conversa, com a coordenação acadêmica e com o coordenador do curso. Mas não tem nenhum documento formal que diga: "Aqui estão todas as orientações mínimas para que tu desempenhe as tuas atividades de docente. Hoje não existe este documento. [...] Mas muitas das informações que um docente precisa para exercer suas atividades, a gente aprende na prática. Porque, quanto tu chegas aqui, tu não conhece os mecanismos, não conhece as divisões ... tu não conhece a instituição. E o que tu vais aprendendo, é muito daquilo que teu colega ... tu vais perguntando para teu colega.

Docente D – Na questão de distribuição da carga horária e disciplinas, nós temos uma tabela com todas as disciplinas e os professores colocam ali uma pontuação de preferências. Quando vamos alocar o professor, a força de trabalho, para dar aquela disciplina, a gente leva em conta a pontuação que ele deu para ela e isso tem relação com a área de formação desse professor... e nós também levamos em conta se o professor já ministrou aquela disciplina...para que ele não fique criando toda hora, novas disciplinas e possa se aprofundar naquele conhecimento e melhorando o material. Então neste caso, foi alocado o que cada professor tem que fazer. Após se define quando ele vai fazer, com a distribuição da grade de horários. A distribuição desse horário considera que, seja possível

ao professor, atender alunos, fazer suas aulas, desenvolver atividade de ensino, pesquisa e extensão.

Considerações:

A organização do trabalho na UNIPAMPA, para seus órgãos, setores e pessoas, acontece através de Regimentos, Resoluções e Plano de Cargos. Especificamente ao curso de Ciência da Computação, após o docente ser aprovado em concurso, ele é recebido pela coordenação acadêmica do campus, que apresenta a infraestrutura e a divisão dos setores com as respectivas competências. Embora esta ação exista, muitas informações que os docentes necessitam para as atividades do dia a dia, são adquiridas durante a prática e nas interações com as redes de contato, formadas pelos colegas de trabalho. Também, durante o desempenho das atividades a distribuição da carga didática é organizada pelo coordenador, em consenso com o quadro de docentes.

Além disso, as pró-reitorias desenvolvem ações de formação voltadas aos docentes, em temas pertinentes as suas responsabilidades, como por exemplo, procedimentos para registro de projetos e elaboração de relatórios de projetos.

26. Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas?

Requisitos:

- Preencher as vagas do curso com docentes compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro;
- Maximizar as oportunidades de desenvolvimento;
- Acelerar a inserção dos novos docentes em uma nova cultura e prepará-los para o exercício de suas funções.

Evidência: Destacar a forma como são selecionadas e integradas as pessoas recém-contratadas.

Respostas:

Docente D – Acontece, via concurso público e é definido dentro da comissão de curso, onde é feita uma votação. Primeiro a coordenação realiza uma análise para saber quais são as disciplinas que estão descobertas por professores. Inclusive são consideradas as informações da matriz de distribuição das disciplinas. Outra análise também realizada considera saber que professor poderia contribuir para um grupo de pesquisa que poderia contribuir com um grupo que está fraco, com contribuir com número de publicações. Esses

questitos são analisados e levados para a comissão de curso, onde se discute e propõe perfis de concurso. A partir dali é alocado um grupo de trabalho, para desenvolver o perfil, para definir o que vai cair nos concursos, seleciona a banca.

Docente B – Concurso público.

Docente A – Aqui, a única coisa que a gente tem interferência, a comissão de curso tem interferência é, na hora de se criar os editais...é criar o perfil desse professor. [...] A gente analisa quais são as áreas que tem o número deficitário de professores.

Docente B – Depois, a banca. Existe um regimento da universidade, que regula o concurso.

Considerações:

A UNIPAMPA é uma Instituição Federal de Ensino Superior, ou seja, pública, gratuita e mantida com recursos públicos. Estas condições impõem que se observe como processos de seleção e contratação de pessoas para seu quadro, a aprovação em concurso público, ou melhor, a chamada investidura em cargo ou emprego público. Esses concursos são realizados sob a forma de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei⁵⁷. Em decorrência disso, a seleção externa dos docentes para o curso de Ciência da Computação ocorre por meio desse processo seletivo, onde a gestão do curso tem autonomia para descrever o perfil desejado dos candidatos, determinado pela análise das áreas e disciplinas que apresentam carência de professores.

Já a contratação de pessoal terceirizado e fornecedores acontece de forma semelhante, porém a concorrência neste caso é chamada de Licitação Pública. Este processo possui diferentes tipos e formas, determinados pelo valor envolvido, natureza dos objetos ou serviços e suas finalidades, possuindo um rito próprio e legislado. Contudo, as pessoas que prestam serviço mantêm relação empregatícia com a pessoa jurídica vendedora do certame.

Assim, verifica-se que o processo de seleção de pessoas está definido em lei, onde o curso tem certa autonomia para determinar os requisitos de conhecimentos e competências do candidato. Contudo, não foi identificada prática no âmbito do curso, para processo que envolva a acolhida de novos membros.

27. Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, visando o êxito das estratégias e a formação da cultura da excelência?

⁵⁷ Constituição da República Federativa do Brasil de 1998 – Art. 37, inciso II.

Requisitos:

– Assegurar que os programas de treinamento incorporem, de forma planejada, as demandas delas decorrentes.

– Criar uma cultura de aprendizado, inovação e comprometimento com os resultados do curso, além de preparar os docentes para a melhoria contínua da gestão.

Evidência: Apresentar os principais programas de capacitação e de desenvolvimento oferecidos.

Respostas:

Docente A – O NUDEPE faz consulta. As avaliações dos discentes, muitas vezes indicam: “Olha, estão necessitando de mais formação pedagógica.” Os mecanismos de avaliação (prova) pode ser questionado, então vem uma formação que aborda esse tema. A gente tem, os requisitos dos professores mesmo, que fazem questionário diretamente sobre quais “formações gostariam” e também, essa questão da avaliação discente.

Docente B – É que o NUDEPE, que é o Núcleo de Desenvolvimento Pessoal da Instituição faz, de tempos em tempos como parte de seu plano de ação, uma consulta.

Docente D – A necessidade de capacitação é identificada pela formação e pela experiência. Então, os professores que entram e tem mestrado e não doutorado, identifica-se que eles precisam de uma capacitação, de uma formação, para cursar o nível de doutor. E como é identificado isso? Porque o curso é avaliado, também, pelo número de profissionais com doutorado. Então essa exigência vem de fora, tipo MEC. [...] Também existem momentos em que são solicitadas quais capacitações são pertinentes. Então a gente escolhe e a instituição vai ofertar. [...] Nos cursos de capacitação de professores, eles passam formulário pedindo cursos mais específicos. Além disso, as vezes é mandado por e-mail uma prospecção do que seria interessante.

Considerações:

As necessidades de capacitação são identificadas por meio das consultas anuais do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE), junto a todos servidores da UNIPAMPA, ou seja, é institucional.

Todavia, outra forma de obter subsídios para as ações de capacitação ocorre na avaliação discente. Nela, os alunos têm a oportunidade de sugerir melhorias no processo ensino-aprendizagem, inclusive alguns critérios dizem respeito a necessidades pedagógicas e

melhorias nos processos de avaliação. Os resultados obtidos subsidiam planos de capacitação focados.

Destaca-se ainda que as universidades são caracterizadas, conforme LDB, por um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado⁵⁸, além de editais de pesquisa para docentes com formação mínima de doutor, o que impõe ao curso verificar esta condição e incentivar seu quadro para que atenda estes requisitos. Diante disso, os relatos apresentam práticas que atendem aos requisitos da questão.

28. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança?

Requisito: Tratar os riscos, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.

Evidência: Esclarecer como são identificados e tratados os riscos à saúde ocupacional e segurança no trabalho, incluindo aspectos relativos à ergonomia.

Respostas:

Docente B – Eu acho que não há um cuidado em relação a isso. [...] É uma coisa que não só diz respeito à Ciência da Computação, mas o ambiente organizacional, como um todo. Eu não lembro disso ser discutido em nenhum momento, aqui.

Docente A – Nem o curso, nem institucional.

Docente D – Nesse sentido, como a atual estrutura da universidade, isto fica de fora do âmbito do curso. Isso é tratado por outros órgãos da instituição, que refletem nos profissionais do curso.

Considerações:

Os perigos e os riscos à saúde ocupacional e a segurança são identificados por meio dos critérios legais, atendidos pela observação das normas institucionais.

29. Como a satisfação das pessoas é avaliada?

Requisito: Mensurar a percepção sobre aspectos relacionados as atividades desenvolvidas no curso e identificar oportunidades de melhoria, aumentando assim, a satisfação das pessoas.

⁵⁸ LDB – Art. 52, inciso II.

Evidência: Citar instrumentos para coletar, medir e melhorar a satisfação das docentes.

Respostas:

Docente B – Mas em ambiente de trabalho, eu lembro que, quando fiz uma autoavaliação, eu tinha espaço pra... na segunda eu já não tinha. E no curso, a gente não encaminha isso. Inclusive, acho algo muito relevante. Mas, como é que a gente se sente no ambiente organizacional, nas tomadas de decisão? ...isso não... e acho que falta. [...] Mas em ambiente de trabalho, eu lembro que, quando fiz uma autoavaliação, eu tinha espaço pra... na segunda eu já não tinha. E no curso, a gente não encaminha isso. Inclusive, acho algo muito relevante. Mas, como é que a gente se sente no ambiente organizacional, nas tomadas de decisão? ...isso não... e acho que falta.

Docente D – Existia um formulário que os professores preenchiam, sobre o que se acha sobre a direção, coordenação acadêmica. E na progressão, também tinha. No formulário de progressão, mas não existe mais.

Considerações:

Não foram evidenciados instrumentos que atendam o requisito do critério.

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Este critério examina como o curso gerencia seus processos principais e de apoio, com vistas a melhoria contínua. Também analisa o gerenciamento do relacionamento com fornecedores e a condução dos processos econômico-financeiros, para que a organização seja sustentável.

30. Como são determinados os requisitos do processo principal do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos alunos e outras partes interessadas?

Requisito: Possibilitar o controle dos principais indicadores de desempenho dos processos, associados aos requisitos identificados.

Evidência: Apresentar os principais requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.

Respostas:

Docente A – Nosso processo principal é o ensino. O que seriam os processos e apoio? São basicamente, pesquisa, extensão, gestão, comissão.

Docente B – Para mim, isto está muito mais no operacional, que no planejamento. Na coisa do dia a dia, numa matrícula.

Docente A – Aí, na verdade, processo de ensino, a gente tem o PPC, como norte. E cada professor vai adequar seus conteúdos e determinar suas metodologias de acordo com ele. [...] Mas como são determinados os requisitos para esses processos? Os processos institucionais têm um fluxo, que parte da comissão local de ensino, conselho do campus e conselho da instituição, CONSUNI. Então tudo é aprovado via CONSUNI, essas resoluções, essas normas.

Docente B – De qualquer forma, tudo isso está no PPC.

Docente A – Exatamente. Todos os requisitos relacionados ao curso, eles são aprovados pela comissão, em geral. Com alguma autonomia para o coordenador, em alguns casos. Mas as decisões de curso, são estabelecidas pela comissão de curso.

Docente B – A Resolução que tu pegastes como referência, ela dá “norte geral”, por exemplo, sobre o TCC, obrigação do orientador. No PPC, a gente localiza algumas questões. Que formação esse docente tem que ter? Está lá no PPC.

Docente D – Esta parte mais fixa do curso (requisitos) vem das diretrizes curriculares nacionais, que ouve professores, SBC e outros atores e a parte dos alunos, o que eles acham interessante de ter como disciplinas, aquelas disciplinas complementares de graduação. O que eles acham mais interessantes no momento e relacionadas ao mercado de trabalho.

Considerações:

O processo principal e grande parte dos processos de apoio do curso de Ciência da Computação estão definidos na Resolução CONSUNI n° 29 de 28/04/2011, que trata das normas básicas de graduação. Verifica-se, com isso, que a maioria dos processos de apoio e seus requisitos são institucionais, conforme levantamento constante no Quadro 10 da caracterização organizacional. Estes requisitos são definidos pelas comissões nas comissões locais de ensino, conselhos do campus, comissão de ensino sendo deliberados pelo CONSUNI.

Já o processo de ensino, neste caso considerado como processo principal do curso, conta com o PPC como documento norteador, onde é operacionalizado através dos planos de ensino desenvolvidos pelos professores. Uma vez que o PPC é concebido, considerando-se as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação na área de Computação, e estas

são elaboradas coletivamente pela SBC, SESu e Comissão de Especialistas de Educação da área de Computação e Informática (CEEInf)⁵⁹, conseqüentemente, as necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes são consideradas e geram os requisitos do processo principal do negócio. Os alunos também determinam requisitos ao processo principal através de sugestões à Comissão de Curso de Componentes Curriculares Complementares de Graduação (CCCG), fundamentadas em temas atuais e a realidade de mercado de trabalho, que não são contemplados nos componentes curriculares obrigatórios.

Embora apresentados os requisitos dos principais processos, não foram apresentados indicadores que controlem os seus desempenhos.

31. Como é assegurado o atendimento dos requisitos do processo principal do negócio e dos processos de apoio?

Requisitos:

– Implementar o controle do cumprimento dos padrões de trabalho dos processos, para que as necessidades e expectativas sejam alcançadas.;

– Comparar indicadores de desempenho com as metas previamente estabelecidas para os processos, com base nos requisitos.

– **Evidência:** Citar os requisitos dos principais processos e dos processos de apoio e as práticas que assegurem o atendimento suas metas.

Respostas:

Docente D – Os requisitos que passam para dentro das diretrizes curriculares, são assegurados, devem. Agora os outros requisitos que vêm dos alunos, não é possível assegurar.

Docente A – Mas como são assegurados? Essa questão da aprovação em uma disciplina, ou não. Então a gente estabelece uma nota no sistema (informatizado), e o sistema vai garantir. Se, você colocar uma nota menor do que 6, o aluno vai aparecer reprovado por nota. A mesma coisa para matrícula. Tem determinados critérios, e o que garante que eles são cumpridos? ...é a secretaria acadêmica. Mesma coisa da láurea acadêmica. Sempre quando se aproxima de uma formatura, o coordenador de curso, que tem acesso ao SIE, ele verifica que aqueles critérios objetivos, para estabelecer a láurea...se eles são preenchidos. Caso preenchidos, ele traz para a comissão de curso, para serem discutidos os critérios

⁵⁹ (UNIPAMPA, 2013b, p. 8).

qualitativos, que também estão na norma, que é algo mais relacionado a ética do aluno, etc. e isso entra para a comissão de curso.

Docente A – Mas, como são assegurados os requisitos, ou é via sistema, ou a comissão de curso sempre respeita as normas estabelecidas. Esse é um comprometimento que nós temos.

Considerações:

O atendimento aos requisitos do processo principal e dos processos de apoio é assegurado através do cumprimento das normas institucionais e os atos que responsabilizam as pessoas, assim como o desenvolvimento das atividades individuais diárias. Isso tudo é evidenciado nos documentos, físicos e digitais, que são gerados em cada processo.

32. Como são analisados e melhorados o processo principal do negócio e os processos de apoio?

Requisito:

– Estudar a eficácia e identificar oportunidades de melhorias em todos processos do negócio;

– Buscar e incorporar novas características que promovam agregação de valor para alunos e outras partes interessadas;

Evidências:

Destacar como identificar as características, para estabelecer as melhorias;

Apresentar melhorias implantadas nos processos.

Respostas:

Docente A – A questão das avaliações que existem. Tanto as avaliações dos discentes, quanto as avaliações do ENADE...

Docente D – O NDE e a comissão de curso. Como são questões mais referentes as disciplinas. Também, existe a atribuição do NDE em revisar e melhorar o PPC, num nível maior, a diretriz curricular deve ser atualizada de tempo em tempo.

Considerações:

Os processos, principal do negócio e de apoio, são atualizados no âmbito institucional. O processo principal é atualizado por meio da Pró-Reitoria de Graduação, órgão responsável por esta atividade na UNIPAMPA, com a representação dos cursos, através da criação de comissões específicas para esta atividade. Quanto aos processos meio, muitos deles são de

responsabilidade dos demais órgãos da universidade e, conseqüentemente, o grau de participação, definição ou atualização por parte do Curso de Ciência da Computação, se restringe a possibilidade de contribuir, caso seja representado por membro, em comissão especificamente designada para estas atividades. Observa-se nas respostas dos entrevistados, que atualizações muito específicas são realizadas, no que diz respeito aos limites da autonomia da gestão do curso, e em particular nas atividades do dia a dia.

33. Como os fornecedores são selecionados e avaliados?

Requisito:

- Escolher os fornecedores que atendam aos requisitos exigidos pelos processos, principalmente os críticos;
- Assegurar que continuem a atender os requisitos.
- Envolver os fornecedores com os valores e princípios, engajando-os, com a cultura da excelência.

Evidência: Citar as formas de envolvimento e comprometimento dos fornecedores.

Respostas:

Docente A – Por meio de licitação. Então é legal.

Docente D – Devido a estrutura da universidade, a coordenação interfere indiretamente no processo. A seleção é realizada por licitação e alguns fornecedores são avaliados.

Considerações:

Os requisitos desse critério são atendidos através das condições legais impostas ao setor público no país. Embora exista um órgão que trate exclusivamente desse processo na UNIPAMPA, o curso tem autonomia de criar os pedidos de compras de materiais ou contratação de serviços. Com isso, é possível determinar no início do processo, e a luz da legislação pertinente, as exigências mínimas de materiais, equipamentos, serviços necessários para atender os processos e necessidades do curso. Também, os editais de licitação trazem no seu conteúdo, condições que asseguram a continuidade de fornecimento, além da declaração de princípios e valores institucionais, a fim de envolver e comprometer os fornecedores vencedores do certame.

34. Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?

Requisitos:

- Viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros do curso;
- Assegurar a disponibilidade de recursos para operacionalizar as atividades.

Evidência: Citar como são assegurados recursos.

Respostas:

Docente D – O orçamento é elaborado nas instâncias superiores, MEC. Assim, este orçamento cai aqui na universidade, e dessa para o campus, onde é dividido por curso.

Docente A – Nós não temos recursos próprios (do curso).

Docente B – Porque o orçamento não é do curso, é do campus.

Docente A – A única coisa que vejo, quando a gente discute como curso, muitas vezes é em projetos, sobre o que seria interessante ser solicitado. Isso sim. Mas na questão de saber como a gente poderia solicitar os recursos. Mas não somos nós que gerimos estes recursos. A gente faz muito, são reuniões, para saber qual interesse das pessoas... o que seria interessante para o curso. Então faz uma solicitação desse equipamento. Mas, já na questão de controle financeiro, isso não.

Considerações:

A partir da análise documental e ante as respostas dos gestores para a pergunta, verifica-se que não é possível assegurar a condição deste requisito, pois o curso não dispõe de recursos próprios e a descentralização dos recursos institucionais não garantem esta exigência.

6.3 Proposta de plano de melhoria da gestão

Como contribuição acessória desta pesquisa, o resultado do último objetivo é a proposição de um plano de melhoria da gestão, que reúna soluções práticas, a fim de atender os requisitos dos critérios de excelência em gestão, não satisfeitos no todo ou em parte, durante a atividade de autoavaliação da gestão.

Evidente que não se trata de uma prescrição de ações, mas a intenção de contribuir com o desenvolvimento do curso de Ciência da Computação da UNIPAMPA, como também

dar continuidade a este estudo, a fim de obter subsídios importantes para a concepção de um modelo de gestão apropriado para cursos de graduação.

Assim, os passos a seguir intentam facilitar o processo de implantação e operacionalização desta proposta, assim sistematizados: Apresentação, com uma breve exposição das justificativas e objetivos do plano. Logo após a estratégia de implantação, com proposições de cunho preparatório e necessárias comunicar o plano, envolver os atores considerados críticos, definição da equipe de implantação com as respectivas responsabilidades e o inventário das ações propostas com base na autoavaliação realizada.

6.3.1 Apresentação

Os critérios de excelência em gestão, em nível de compromisso com a excelência, tratam de requisitos específicos, relacionados aos processos gerenciais de uma organização.

Segundo a FNQ (2011a), sua adoção como referência permite as organizações implantar um programa de melhoria da gestão, por meio de autoavaliações, obtendo um profundo diagnóstico do sistema de gestão, seguido de planos de melhoria.

Visto que a fase de autoavaliação foi alcançada no item 6.2 deste estudo, é oportuno completar o ciclo desta metodologia, que culmina com implantação das propostas que aqui seguirão. Nelas, estão ações práticas que visam atender alguns requisitos relacionados nos sete Critérios de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), conforme autoavaliação dos processos gerenciais realizada para o curso de Ciência da Computação. Caso implantado, este plano poderá despertar o interesse coletivo na busca da excelência e promover o aprendizado contínuo, estabelecido pelo ciclo PDCL – Planejar – Executar – Verificar – Aprender (*Plan – Do – Check – Learn*), com a viabilidade de benefícios tais como (FNQ, 2011b, p. 17):

- Amadurecimento da gestão, diante da adoção de um modelo reconhecido;
- Visão sistêmica do curso de Ciência da Computação;
- Foco nos resultados;
- Maior cooperação interna;
- Melhorar o compartilhamento de informações e o aprendizado;
- Identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- Aumento do reconhecimento do curso na sociedade;

Acredita-se que este será um importante marco para o desenvolvimento do Curso de Ciência da Computação, melhoria contínua da qualidade do ensino nele desenvolvido, além do constante amadurecimento gerencial.

6.3.2 Objetivo

O presente plano tem como objetivo geral agrupar uma série de ações a fim de promover o aprimoramento da gestão do curso de Ciência da Computação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Com isso, pretende-se desenvolver um sistema de gestão, que aliado aos instrumentos do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), promovam o aperfeiçoamento da qualidade do ensino e êxito nos resultados.

Conseqüentemente, isso contribuirá não apenas para o alcance das metas firmadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIPAMPA, como também para o sucesso das metas estabelecidas para ensino superior brasileiro, estabelecidas no Plano Nacional da Educação decênio 2011-2020 (BRASIL, 2010a).

6.3.3 Estratégia geral

A Estratégia Geral a seguir, consiste em um roteiro de ações necessárias ao êxito deste Plano de Melhoria da Gestão do Curso de Ciência da Computação, a luz dos Critérios Compromisso com a Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Nela estão, além das ações diretamente relacionadas aos critérios propriamente ditos, mas etapas precedentes que se destinam ao envolvimento dos principais atores, a definição de responsabilidades e a capacitação da equipe de implantação.

6.3.3.1 Expor o estudo à comissão

Embora esta proposta trate de tema relacionado aos processos gerenciais, muitas das ações discutidas adiante, envolverão o processo decisório no âmbito do curso de Ciência da Computação e, portanto, é indispensável apoio para a implantação das ações logo expressas.

Assim, como a comissão de curso é o órgão de governança, seu assentimento é considerado como um fator crítico para o sucesso deste projeto.

Nesse sentido, em primeiro lugar, sugere-se ao NDE e a Coordenação, apresentar à comissão do curso de Ciência da Computação a metodologia dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, em nível de Compromisso com a Qualidade, assim como os resultados obtidos durante as etapas de caracterização e autoavaliação organizacional deste estudo, culminando com a apresentação das ações propostas neste plano. Sugere-se também, que se abra um período de discussão dessas ações, no âmbito da comissão, a fim de verificar possíveis conflitos com as regras vigentes e também, contribuições advindas de seus membros.

6.3.3.2 Definir grupo de implantação e respectivas responsabilidades

Após a ciência deste plano aos membros da comissão, solicita-se que ela mesma designe um grupo de trabalho, que tenha como missão a implantação do plano, garantindo assim a alocação dos recursos humanos necessários para o pleno desenvolvimento das atividades, definindo suas responsabilidades, metas e prazos. Para compor esta comissão se sugere a seguinte formação:

Coordenador do Grupo de Implantação	Coordenador do Curso
Núcleo Docente Estruturante	03 – Professores
Comissão de Curso	01 – Professor 01 – Técnico Administrativo 01 – Discente
Membro Externo	Pesquisador

QUADRO 24 – Sugestão de Composição do Grupo de Implantação do Plano.

Fonte: Adaptado pelo Autor.

6.3.3.3 Capacitação do grupo de implantação

Imediatamente após a criação do grupo, faz-se necessário o desenvolvimento de uma capacitação aos participantes desse grupo nos Critérios de Excelência em Gestão, com vistas a promover melhor entendimento do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e compreensão de cada Critério de Excelência em Gestão. Isso favorecerá a isonomia de conhecimentos, conceitos e linguagens de forma a exortar seus membros, para a missão.

Os custos desta capacitação poderão ser provenientes do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE) da Unipampa, com a inclusão desta ação no Plano Anual de Capacitação dos Servidores, ou desenvolvida pelo pesquisador, através de projeto de capacitação interno.

6.3.3.4 Inventário das ações propostas

Devidamente capacitados, os membros do grupo de implantação estão aptos a iniciar os trabalhos, a fim de efetivar as ações desta proposta de melhoria da gestão do Curso de Ciência da Computação. Cabe salientar que, por se tratar de uma proposta, ela está formada por uma relação de atividades em que a comissão de curso, ou o próprio grupo de implantação, poderá definir suas metas, indicadores e agenda de trabalho.

Com a intenção de simplificar a definição, percepção e o acompanhamento das atividades, optou-se pela utilização da ferramenta 5W2H – dos termos em inglês *What, Why, Where, When, Who, How e How Much*, assim traduzidos como Que, Porque, Onde, Quando, Quem, Quando e Quanto. Acredita-se que esta ferramenta é apropriada pela objetividade e clareza de funcionamento, permitindo ao grupo estabelecer o que será realizado, quem será seu responsável, o porquê de ser realizado, onde e como as atividades acontecerão.

Contudo, pelo fato de ser este plano, uma proposta para o curso de Ciência da Computação, foram suprimidos os termos *Who* (Quem), *When* (Quando), *How Much* (Quanto Custará) e *Where* (Onde), pois conforme supracitado, caberá a comissão ou a equipe de implantação definir esses critérios, de acordo com a disponibilidade dos seus componentes, suas agendas, metas, prazos e aporte de recursos necessários a execução das atividades, quando pertinente. O Quadro 25 exhibe o inventário das ações, devidamente alinhadas a cada um dos Critérios e respectivos requisitos, individualmente justificados e com as sugestões de como será possível atendê-los.

Critério	Requisito / O que (What)	Porque (Why)	Como (How)
1 – LIDERANÇA	Assegurar que os ideais a serem perseguidos, e que devem balizar as decisões e ações, estejam em dia com as mudanças no curso e no ambiente educacional.	Promover a excelência e a criação de valor para as partes interessadas.	Identificar e evidenciar no PPC, os valores e princípios do curso, compatíveis com missão, visão e princípios de uma organização.
		Visa que todos tenham pleno conhecimento de quais são as organizações, pessoas ou entidades que afetam o curso, ou que são por ele afetadas, em relação às atividades e o interesse comum no seu desempenho.	Identificar os principais atores envolvidos, seus interesses e como eles afetam as atividades do curso. 1 – Identificar todas partes envolvidas; (lista deve ser exaustiva) 2 – Identificar seus interesses(necessidades e direitos), assim como a maneira que serão afetados pelas atividades do curso; 3 – Estimar o risco entre o grau de interesse do ator e o apoio ou rejeição aos projetos; 4 – Identificar o papel deste ator no processo decisório do curso.
	Desenvolver um sentimento coletivo nas pessoas, de modo a comunhão dos ideais e a potencialização da contribuição individual, extensível as demais partes interessadas.	Mobilizar a comunidade acadêmica sobre a importância do protagonismo, a participação no processo decisório e desenvolvimento do curso de Ciência da Computação.	Criar um programa com o objetivo de sensibilizar/motivar servidores técnico-administrativos a participar na comissão do curso.
		Desenvolver um sentimento coletivo e compartilhado de ideal único, potencializando a contribuição individual dos docentes discentes e técnicos do campus, nas causas do curso.	Criar um programa de comunicação dos valores e princípios do curso de Ciência da Computação.
		Demonstrar a importância da Comissão do Curso e do papel dos representantes nas decisões deste órgão, assim como a necessidade de comunicar as decisões aos seus pares.	Desenvolver processo de ambientação para novos representantes da comissão do curso.
	Promover o relacionamento ético com todas as partes interessadas.	Facilitar a organização e o acesso das informações relativas as questões éticas e de relacionamento.	Elaborar material de apoio para divulgação aos alunos dos documentos que tratam das questões éticas, por tipo de atividade. (Regras de Laboratórios, Regras de Conduta, etc).

Critério	Requisito / O que (What)	Porque (Why)	Como (How)
1 – LIDERANÇA		Propagar informações que promovam o relacionamento ético com os alunos.	Elaborar agenda conforme calendário acadêmico, com atividades que objetivem disseminar os documentos, códigos e regras de conduta, vigentes, para os alunos ingressantes (calouros). Criar espaço no site do curso que trate destas questões.
	Compartilhar informações nos diversos níveis da estrutura de liderança do curso para deliberar da melhor as ações, comprometendo todos atores envolvidos neste processo e assegurar o desenvolvimento e a conclusão dessas ações.	Reservar espaço onde seja possível compartilhar informações para todas as instâncias de liderança, sobre as deliberações e as ações encaminhadas.	Criar no site do curso de Ciência da Computação um espaço para publicar as atividades da Comissão de Curso, como deliberações, agenda, relação de representantes, projetos em andamento, etc.
	Promover o engajamento da equipe, nas causas organizacionais e interagir com as partes interessadas, sabendo diretamente deles, suas necessidades e anseios, além de informá-los sobre as políticas e metas de ensino, buscando oportunidades e gerando credibilidade para o curso.	A constante interação com as partes interessadas permite aos gestores do curso, compreender os anseios e valores percebidos por elas, assim como obter apoio e engajamento nas causas organizacionais, pela divulgação da missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas do curso. Busca-se, com isso, gerar maior credibilidade ao curso.	Definir uma agenda de interação com as partes interessadas, a fim de manter atualizadas as informações sobre suas expectativas e necessidades.
		Visa que todos tenham pleno conhecimento de quais são as necessidades e expectativas das organizações, pessoas ou entidades que afetam o curso, ou que são por ele afetadas, em relação às atividades e o interesse comum no seu desempenho.	*Obs.: Esta ação está prevista como etapa da segunda sugestão deste rol de ações.
	Assegurar a uniformidade na execução das atividades, com o seu respectivo cumprimento, que orientam o funcionamento das práticas e manutenção da qualidade da gestão	Promover ações de reflexão acerca das práticas de gestão e processos, com objetivo de melhorá-los	Estabelecer um calendário anual de reuniões para análise crítica da gestão, tomando-se como referência os critérios de excelência e os resultados obtidos nas metas, indicadores e ações do exercício, a fim de que se trace as melhores

	do curso.		oportunidades. *Obs.: Sugere-se que as reuniões aconteçam semestralmente, no mínimo.
1 – LIDERANÇA	Tornar eficientes e eficazes os processos gerenciais, avaliando-os, aprimorando-os e melhorando-os, através da troca de experiências com gestores de outros cursos.	Buscar as melhores práticas que conduzem a um desempenho superior, através do exame com outros gestores de cursos, a melhora forma como realizar a mesma função ou função semelhante.	Definir critérios para escolha de cursos tidos como referência na área de Ciência da Computação, com objetivo de observar, aprender e melhorar as atividades e processos internos.
	Estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance das metas, controle de resultados, alinhando-os as necessidades das partes interessadas.	Acompanhar informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho do curso, permitindo seu acompanhamento durante um período de tempo.	Estabelecer indicadores de desempenho que permitam medir o que está sendo executado, a fim de gerenciar de forma adequada para o atingimento das metas organizacionais e metas do curso.
		O compartilhamento de tais informações visa comprometer os atores envolvidos no processo decisório, assim como as demais partes interessadas.	Disponibilizar, de forma clara e objetiva, em meio físico e/ou digital, de informações tais como: tabelas de resumos dos projetos e ações; gráficos com indicadores de desempenho.
2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS	Estabelecer as ações necessárias para realizar a missão do curso, o alcance da visão de futuro, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas advindas dos processos de educacionais, além das oportunidades e ameaças originárias do ambiente externo ao curso.	A formulação de estratégias promove o alinhamento interno e o posicionamento do curso no ambiente educacional. Isso proporciona visão de longo prazo e mobilização organizacional.	Realizar uma síntese das análises internas e externas que identifiquem elementos essenciais para a gestão do curso e permita estabelecer prioridades, opções estratégicas de posicionamento, com o devido alinhamento de diretrizes internas (UNIPAMPA) e externas (sociedade, governo, mercado de trabalho, etc.)
	Viabilizar o monitoramento do êxito das ações estratégicas, por meio de resultados quantitativos, estabelecimento de metas e acompanhamento de indicadores, com base em fatos. Além disso,	Acompanhar a evolução das estratégias e metas, com propósito mudar ou corrigir rotas.	Elaborar um memorial das estratégias e indicadores que traduza a missão do curso em objetivos e medidas tangíveis. Também, que permita a gestão integrada dessas estratégias, com vistas ao alcance de uma visão de futuro para o curso e capaz de comunicar os resultados

Critério	Requisito / O que (What)	Porque (Why)	Como (How)
2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS	definir planos de ação para concretizar as estratégias e o alcance dos resultados.		e envolver a todos os interessados no sucesso do curso.
	Evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias e provocar nas demais partes interessadas o realinhamento de interesses mútuos.	Manter constantemente, todas as partes interessadas pertinentes, cientes e engajadas nas causas do curso.	<p>Definir, dentro do calendário de atividades da Comissão de Curso, espaço para apresentar os resultados das estratégias, objetivos, indicadores e metas do curso e voltada à Avaliação Global do Desempenho do Curso, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégias, planos e metas; • Apoio na tomada de decisão; • Correção de rumos; • Identificar oportunidades;
	Assegurar a implementação das estratégias e a oportunidade de prevenir e corrigir eventuais problemas na condução dos planos de ação.		
3 – ESTUDANTES	Estabelecer os grupos de alunos com características similares, possibilitando configurar serviços de divulgação para cada grupo.	Estabelecer estratégias que atendam necessidades e expectativas de alunos com características similares.	<p>Incluir na pesquisa discente existente, questões que possibilitem avaliar e obter informações relativas aos requisitos do critério. Nesse sentido, buscar saber as necessidades, expectativas e a satisfação dos alunos para, a partir disso, criar estratégias apropriadas para cada grupo.</p>
	Obter informações necessárias para configurar produtos e serviços com características relevantes aos alunos.	<p>Melhorar a satisfação dos alunos, através da adaptação de produtos e processos de acordo com suas necessidades e expectativas.</p> <p>Planejar produtos a partir dos requisitos dos alunos, captados nas pesquisas de satisfação.</p>	
	Despertar o interesse dos alunos, atuais e potenciais, criando credibilidade, confiança e imagem positiva, associadas aos produtos derivados do processo de ensino do curso.	Motivar alunos na busca do sucesso, com o envolvimento direto nas ações e causas do curso.	<p>Criar um plano de comunicação do curso, com objetivos, público-alvo, recursos, mensagem, canais de comunicação, orçamento e avaliação de impacto.</p>
4 – SOCIEDADE	Prevenir ou reduzir a ocorrência de alterações adversas que o curso possa causar, direta ou indiretamente	Os impactos socioambientais do curso, quando identificados e devidamente tratados, proporcionam melhor segurança, saúde e	Elaborar um programa de gestão socioambiental do curso, por meio de projetos de extensão possíveis de serem desenvolvidos com

Critério	Requisito / O que (What)	Porque (Why)	Como (How)
4 – SOCIEDADE	à sociedade e ecossistemas, em decorrência dos seus produtos, processos e suas instalações.	qualidade de vida.	recursos próprios. Este programa pode contemplar um calendário anual de datas relacionadas ao tema, onde serão desenvolvidas atividades envolvendo a comunidade acadêmica e a sociedade.
	Engajar o curso na causa da sustentabilidade do planeta.		
	Maximizar o grau de sucesso na execução dos projetos em que o curso concentra recursos voltados para o desenvolvimento socioeconômico.		
5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	Desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender às necessidades identificadas entre os usuários.	O desenvolvimento de uma solução própria, baseada em requisitos estratégicos e operacionais, que apoiem as operações diárias e a tomada de decisão, promoverá a excelência na gestão dos cursos de graduação da universidade.	Propor a especificação de um módulo de gerenciamento de cursos no sistema institucional da UNIPAMPA, que permita ao coordenador e gestores, acesso a informações sobre o desempenho dos processos de ensino.*Obs.: Aqui podem ser definidos indicadores considerados estratégicos, cuja informação pode estar disponível nos sistemas institucionais.
6 – PESSOAS	Acelerar a inserção dos novos docentes em uma nova cultura e prepará-los para o exercício de suas funções.	Orientar novos docentes com informações relevantes sobre o curso, sensibilizando-os quanto a importância das atividades e o protagonismo esperado.	Criar um plano de acolhimento, integração e preparação dos novos docentes, com informações mínimas necessárias ao exercício da função, no âmbito do curso.
	Mensurar a percepção sobre aspectos relacionados as atividades desenvolvidas no curso e identificar oportunidades de melhoria, aumentando assim, a satisfação das pessoas.	Obter informações sobre aspectos relativos a satisfação dos docentes, passíveis de tratamento pela gestão do curso, melhorando de forma contínua a satisfação e o ambiente de trabalho.	Desenvolver pesquisa de satisfação dos docentes, com critérios que possam ser gerenciados nos limites de competência dos gestores do curso, ou que possa por eles ser influenciados.
7 – PROCESSOS	Possibilitar o controle dos principais indicadores de desempenho dos processos, associados aos requisitos identificados.	Verificar se o curso está atingindo seus objetivos, considerando as necessidades e expectativas dos alunos e partes interessadas pertinentes.	Definir requisitos e indicadores, que permitam acompanhar os resultados dos principais processos.*Obs.: Já existe a definição dos principais processos do curso, conforme pode se

Critério	Requisito / O que (What)	Porque (Why)	Como (How)
7 – PROCESSOS	Comparar indicadores de desempenho com as metas previamente estabelecidas para os processos, com base nos requisitos.		verificar no quadro 11 – “Relação de Produtos e Processos”, bastando apenas definir requisitos e indicadores, para trazer um melhor controle.

QUADRO 25 – Inventário das ações Propostas.

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Por fim, recomenda-se a esse inventário, assim como todas etapas predecessoras, que os membros da equipe de implantação seus membros aliem: permanente comunicação; tenham uma visão sistêmica do plano; documentem o avanço das ações, registrando desafios e facilidades; e supervisionem constantemente as mudanças implementadas.

6.3.4 Considerações sobre o plano de melhoria

Embora todas as previsões de atividades até aqui descritas, cabe reforçar que todas elas devem ser exaustivamente presumidas pela equipe de implantação, ou seja, com a necessária antevisão dos recursos fundamentais e informações relevantes, que fundamentem as melhorias aqui propostas. Isso evitará, também, que essas melhorias não se transformem apenas, num punhado de mudanças, mas em soluções apropriadas e amparadas por uma abordagem científica, que resolvam efetivamente as questões levantadas na autoavaliação.

7 CONCLUSÕES

Este estudo buscou responder a seguinte questão: *“Como a autoavaliação com base nos critérios Compromisso com a Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), pode contribuir para a melhoria da gestão de um curso de graduação?”*

A medida em que se aprofundou conhecimentos na temática, durante a elaboração do referencial teórico, outras questões surgiram para balizar os objetivos aqui propostos, permitindo delimitar ainda mais o foco do trabalho a ser desenvolvido. Dúvidas como: *Um curso de graduação possui características que possam defini-lo como uma organização educacional? Um método de autoavaliação de gestão, reconhecido e utilizado no meio empresarial, é passível de aplicação no meio acadêmico? Que resultados são obtidos com a sua aplicação nesse ambiente? Esses resultados permitem aos docentes gestores refletirem sobre suas práticas, com vistas a melhorá-las, assim como desenvolver ou adotar novas práticas de gestão? Esse diagnóstico permite elaborar um Plano de melhoria das Práticas Gerenciais do curso?* Essas dúvidas formaram o arcabouço de planejamento das diretrizes desta pesquisa.

Nesse sentido, verifica-se que a pesquisa responde o problema proposto, por meio do alcance dos objetivos definidos, segundo as considerações a seguir:

Primeiro objetivo específico que foi caracterizar o curso Ciência da Computação como organização educacional, destacando suas especificidades, foi alcançado pelos resultados apresentados no capítulo 6.1.

- Verifica-se que roteiro utilizado para a definição do Perfil Organizacional da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), disponível no caderno de Critérios Compromisso com a Qualidade, aqui adaptado para o plano de coleta de dados da análise documental, foi efetivo, pois ressaltou as principais características organizacionais, o que tornou possível compreender, antecipadamente, todos os aspectos relevantes do negócio do curso de Ciência da Computação, tais como: Aspectos institucionais;
- Recursos humanos,
- Produtos e processos;
- Instâncias de decisão;
- Os clientes e o mercado de atuação;
- Fornecedores e insumos;
- Relacionamento com a sociedade

- Ambiente competitivo;
- Desafios;
- Organograma.

O segundo objetivo, que era aplicar o roteiro elaborado com base no questionário de autoavaliação da gestão da FNQ, em nível de Compromisso com a Excelência e obter um diagnóstico das práticas de gestão existentes, também foi alcançado, pelos resultados apresentados no capítulo 6.2. O roteiro utilizado durante as entrevistas com os gestores, permitiu obter dados primários sobre aos processos gerenciais e ratificou os conhecimentos adquiridos sobre o curso, na etapa de caracterização. Além disso, foi uma etapa que promoveu intenso debate sobre a gestão do curso.

Conforme cada questão era tratada, foi possível verificar que os docentes identificavam nas suas atividades gerenciais, práticas que atendiam aos requisitos, como pode ser notado na transcrição abaixo:

Docente D – Num primeiro momento, eu achei que não tinha. Mas, na verdade tem⁶⁰.

Por outro lado, outra importante constatação foi o reconhecimento de que alguns requisitos considerados importantes pelos entrevistados, não eram atendidos.

Docente A – Mas eu acho que o mais importante aqui, não é o formato do instrumento ou algo mais formal. Eu acho que é a questão de você pensar: "Quais são as nossas metas como curso? Chocou-me aqui, quando eu olho para cá (roteiro de entrevista) e observo que a gente não tem uma meta. Qual é a nossa meta, por exemplo, daqui a um ano? A gente quer o quê? Que a gente tenha maior evasão ou menor evasão? Quantos porcentos a gente quer pensar em reduzir? Como a gente pode fazer isso? Eu acho que a gente até pensa onde a gente está⁶¹. Não obstante, a atividade evidenciou a necessidade de dedicar momentos para repensar as ações e práticas gerenciais, conforme o relato abaixo:

Docente B – Mas eu não sei se a gente também tem essa visão, que tu está trazendo esse olhar (Pesquisador). Efeito colateral do teu trabalho, de tornar conscientes certas práticas de gestão. Então, tem muita coisa que a gente faz, porque estamos num grupo em que certos procedimentos têm que acontecer. A gente tem que fazer coisas acontecerem. Mas a ponto de avaliar, de repente, qual a melhor forma de conduzir?[...] quais são as alternativas?

⁶⁰ Reflexões sobre como atender a questão 14, do roteiro de entrevista.

⁶¹ Reflexões sobre como atender a questão 12, do roteiro de entrevista.

Contudo, apesar da interpretação dos critérios e a adaptação de nomenclatura especialmente para esta etapa do estudo, o instrumento apresenta oportunidades de melhoria nesse aspecto, conforme o relato a seguir:

Docente B – Então, se a gente conseguir ter algumas coisas, não vou dizer mais simples, mas com uma linguagem mais acessível, ao ambiente educacional⁶².

Constatou-se também, na autoavaliação, que alguns requisitos podem ser suprimidos, por não se aplicar ao contexto de um curso de graduação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), em decorrência de previsão legal ou responsabilidade institucional. O quadro 26 traz uma relação dessa análise:

Requisito	Motivo/Responsabilidade
Definição dos sistemas de informação	Institucional
Segurança da informação	Institucional/Legal
Riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança	Institucional/Legal
Seleção e avaliação dos fornecedores	Institucional/Legal
Controle e elaboração do orçamento e equilíbrio do fluxo de caixa	Institucional

QUADRO 26 – Requisitos não aplicáveis.

Fonte: Roteiro de Entrevista.

Já o terceiro objetivo específico, que era propor um plano de melhoria com soluções práticas de gestão, baseado no diagnóstico obtido na autoavaliação, também foi atingido e exposto no capítulo 6.3.

Dessa forma, após as considerações feitas e diante do êxito do alcance dos objetivos propostos, conclui-se que estes resultados respondem a questão de estudo, deduzindo-se que a autoavaliação com base nos critérios Compromisso com a Excelência, contribui de fato para a melhoria da gestão de um curso de graduação, onde esta metodologia pode construir um conveniente sistema de gestão de cursos de graduação, se associado aos instrumentos de avaliação do SINAES.

Inclusive, embora os Critérios de Excelência não possuam caráter prescritivo, (FNQ, 2011b, p. 5), mas descrevam como os requisitos desses critérios possam ser atendidos por qualquer organização, pública ou privada e independente do seu ramo ou porte, sugere-se que para futuros estudos seja utilizado o Gespública, para cursos de graduação de instituições públicas de ensino superior. Isto facilitará a compreensão de alguns termos.

⁶² Relato sobre a distância da linguagem utilizada durante a construção do planejamento estratégico, similar a atividade de autoavaliação.

Além disso, o presente estudo apresenta limitações quanto a escassez de publicações relativas ao assunto, especificamente no assunto que trata sobre a gestão de cursos de graduação, o que dificultou a construção e o aprofundamento da problemática do tema, durante a elaboração do referencial teórico. Outra insuficiência é causada pela própria escolha do tipo de estratégia utilizada, o estudo de caso único, onde os resultados apresentados fornecem pouca base para a generalização científica. Mesmo assim, acredita-se que este estudo contribui com subsídios teóricos e práticos sobre gestão de cursos de graduação.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Z. A. **Chief academic officers as learners - Adult learning patterns within an organizational context.** Tese–DeKalb, IL: Northern Illinois University, 1994.

ANDRADE, A. R. **A Teoria dos Recursos e Capacidades Como Base Para a Gestão de Universidades.** Poder, Gobierno y Estrategias en las Universidades de America del Sur. **Anais...** In: V COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR. Mar del Plata: 2005. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97422>>. Acesso em: 28 fev. 2014.

ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, v. 7, n. 3, p. 15, 2002.

ASSIS, L. M.; OLIVEIRA, J. F. A avaliação da educação superior no contexto das reformas e políticas educacionais. **Linhas Críticas**, v. 19, n. 38, p. 51-69, 2013.

_____. Constituição Federal Brasileira. **Presidência da República.** Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 dez. 2013.

_____. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior... **Presidência da República.** Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79>. Acesso em: 8 mar. 2014.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 - Institui o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais - REUNI. **Presidência da República.** Brasília, DF, 2007b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 18 out. 2013.

_____. Decreto nº 6.425, de 04 de abril de 2008 - dispõe sobre o censo anual da educação. **Presidência da República.** Brasília, DF, 2008a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6425.htm>. Acesso em: 18 out. 2013.

_____. Diretrizes curriculares dos cursos de bacharelado em ciência da computação, engenharia de computação... **Ministério da Educação,** Brasília, DF, 2003. Disponível em: <http://www.sbc.org.br/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=195&task=finish&cid=186&catid=36>. Acesso em: 4 maio. 2014.

_____. Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 - Institui o sistema nacional de avaliação da educação superior – SINAES. **Presidência da República.** Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 18 out. 2013.

_____. Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008 - Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF, 2008b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm>. Acesso em: 30 mar. 2014.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. **Presidência da República**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 8 mar. 2014.

_____. Lei nº 12.711 de 29 de agosto de 2012 - Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais] e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2012c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm>. Acesso em: 27 maio. 2014.

_____. Portaria nº 1.306 de 2 de setembro de 1999 - Aprova regimento interno do conselho nacional de educação. **Ministério da Educação**. Brasília, DF, 1999. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1529&Itemid=>>. Acesso em: 5 abr. 2014.

_____. **Programa GESPÚBLICA - instrumento para avaliação da gestão pública**. Versão1/2014. ed. Brasília, DF: MP- SEGES, 2014. CAMARGOS, M. A. DE; FERREIRA, A. R.; CAMARGOS, M. C. S. Percepção, atuação, autonomia e condições de trabalho de coordenadores do curso de administração de IES do estado de minas gerais. **REGE Revista de Gestão**, 2010. v. 17, n. 3, p. 285–296. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/708.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

_____. Projeto de lei 8.035, de 20 de dezembro de 2010 - Aprova o plano nacional de educação para o decênio 2011-2020. **Congresso Nacional**. Brasília, DF, 2010a. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=490116>>. Acesso em: 18 out. 2013.

_____. Resolução CNE/CP nº 1, de 30 de maio de 2012 - Estabelece diretrizes nacionais para a educação em direitos humanos. **Ministério da Educação**. Brasília, DF, 2012a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=10889 &Itemid=>>. Acesso em: 8 jan. 2015.

_____. Resolução CNE/CP n. 2, de 15 de junho de 2012 - Estabelece as diretrizes curriculares nacionais para a educação ambiental. **Ministério da Educação**, Brasília, DF, 2012b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=10988 &Itemid=>>. Acesso em: 8 jan. 2015.

_____. Resolução nº 01 de 17 de junho de 2010 - Normatiza o núcleo docente estruturante e dá outras providências. **Ministério da Educação**, Brasília, DF, 2010b. Disponível em: <http://www.prograd.ufba.br/Arquivos/CPC/resolucao1_2010_conae.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2014.

EIPA. **Estrutura comum de avaliação - CAF educação**. 2012. Ed. Maastricht - NL: EIPA, 2012.

_____. **Estrutura comum de avaliação - CAF**. 2013. Ed. Maastricht - NL: EIPA, 2013.

FAGUNDES, R. S. S. **Avaliação institucional de IES: Reflexões sobre a compatibilidade dos indicadores de avaliação externa do SINAES com os critérios de excelência da FNQ.** Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, 2009. Dissertação. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2661>. Acesso em: 18 out. 2013.

FERREN, A. S. **Leadership Through Collaboration: The role of the Chief Academic Officer.** Westport, Conn: Praeger, 2004.

FERREN, A. S.; STANTON, W. W. **Leadership Through Collaboration: The Role of the Chief Academic Officer.** [s.l.] Greenwood Publishing Group, 2004.

FNQ. **Crítérios Compromisso com a Excelência.** 6. ed. São Paulo - SP: Fundação Nacional da Qualidade, 2011a.

FNQ. **Crítérios Compromisso com a Excelência.** 6. ed. São Paulo - SP: Fundação Nacional da Qualidade, 2011b.

FRANCO, E. Funções do coordenador de curso: como construir o coordenador ideal. **Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, v. 8, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo - SP: Atlas, 2010.

_____. **Estudo de Caso.** 1. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior.** Brasília, 2014. Site Institucional. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior>>. Acesso em: 3 set. 2014c.

_____. **Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE.** Brasília, 2014. Site Institucional. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/enade>>. Acesso em: 15 dez. 2014a.

_____. **Sinaes.** Brasília, 2014. Site Institucional. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/superior-sinaes>>. Acesso em: 3 set. 2014b.

_____. **Sobre o enem.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/enem/sobre-o-enem>>. Acesso em: 22 maio. 2014.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Normas e padrões populares.** Genebra, 2013. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

_____. **ISO 9001:2000 guidelines for education sector.** Genebra, 2014. Site Institucional. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=38866>. Acesso em: 5 mar. 2014.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes gestores com o trabalho no contexto universitário. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e Administração: Um enfoque sistêmico**. 3. ed. São Paulo - SP: Pioneira, 1987. v. 2.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. p.19, 2011.

MARCOVITCH, J. **A universidade impossível**. 2. ed. São Paulo, Brasil: Editora Futura, 1998.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. DE O. L. Docente - gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** In: XXVII ENANPAD. Atibaia-SP: 2003. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/2003_GRT1135 .pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/2003_GRT1135.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **O Sisu**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://sisu.mec.gov.br/sisu#o_que_e>. Acesso em: 22 maio. 2014.

_____. **Portal e-MEC**, Brasília, 2014b. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 7 out. 2014.

MINTZBERG, H. et al. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo - SP: Nova Cultural, 1986.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2001.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. Dissertação—Lavras - MG: Universidade Federal de Lavras, 2010.

MOURA, M. E. D. DE. **O SINAES na Univesidade Federal da Paraíba: relato de experiências da comissão própria de avaliação e da comissão executiva de avaliação institucional da Universidade Federal da Paraíba**. João Pessoa - PB: Manufatura, 2006.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. **Prêmio Qualidade 2013**. Brasília, 2014. Site Institucional. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2013/index.php?option=conteudo&Itemid=159>. Acesso em: 7 mar. 2014.

NASCIMENTO, F. R. **Avaliação institucional de Ies: reflexões sobre compatibilidade de três modelos de auto avaliação – SINAES, FNQ e CAF**. Dissertação—Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, 2013.

OECD. **Education at a Glance 2013**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2013.

_____. **Perspectivas económicas de América Latina 2015 -Educación, Competencias e Innovación para el Desarrollo**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2014.

OLIVEIRA, L. R.; CORRÊA, R. M. R.; PEREIRA, W. A. A. As Organizações Educacionais e a ISO 9001, conforme a Norma Brasileira ABNT NBR 15419 (Sistemas de Gestão da Qualidade). **CRB-8 Digital**, v. 3, n. 2, p. 3-17, 2010.

PÔRTO, J. L. C. **A Padronização de Processos em Coordenações de Cursos de Graduação de uma Universidade Federal**. Dissertação – Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, 2013.

REBOUÇAS, D. DE P. Planejamento estratégico - Conceitos, Metodologias e Práticas. **São Paulo: Atlas**, n. 17. ed. rev. e ampl., p. 335, 2002.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. A complexidade do processo decisório em universidades. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, p. 185-192, 2004.

SANTOR, A. V. **Adequação de um modelo para avaliações de IES - Instituições de Ensino Superior - pelos Critérios de Excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade**. Dissertação – Florianópolis - SC: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2003.

SCHUCH JUNIOR, V. F. A estrutura da universidade em questão, o caso da UFSM. **RBP AE**, v. 11, n. 2, p. 59-96, jul. 1995.

SENAC-RS. **Relatório de Gestão – 2012**, 2013. Disponível em: <http://portal.senacrs.com.br/pdf/RELATORIO_DE_GESTAO_2012.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2014.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Senai-RS - dez anos de certificação ISO**. Site Institucional. Disponível em: <http://www.senairs.org.br/noticia_aberta_senai.asp?idnoticia=5160>. Acesso em: 20 mar. 2014.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A. Tornar-se e deixar de ser líder universitário: O relacionamento InterpessoaL. **SIMP**, p. 16, 2012.

SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A.; POSSAMAI, F. O que Professores Aprendem para Dirigir Unidades Universitárias: o Caso da UFSC. **O que Professores Aprendem para Dirigir Unidades Universitárias: o Caso da UFSC**, p. 12, 2001.

SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S. **Como os Professores Aprendem para Dirigir Unidades Universitárias: o Caso da UFSC**. 2002.

SILVA, M. G. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. **Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 26, 2002.

SOBRINHO, J. D. Campo e caminhos da avaliação: a avaliação da educação superior no Brasil. **Avaliação: construindo o campo e a crítica**, p. 13-62, 2002.

_____. Educação superior: flexibilização e regulação ou avaliação e sentido público. In: DOURADO, Luiz Fernandes et al. **Políticas e gestão da educação superior: transformações recentes e debates atuais**. São Paulo - SP: Xamã Editora, 2003, p. 97-115.

SOUZA NETO, J. C.; ATIK, M. L. G.; FREITAS, A. B. **Extensão universitária: construção de solidariedade**. [s.l.] Expressão & Arte Editora, 2005.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: FGV Editora, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** : o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UFPA. **Prêmio Ideias e Práticas Inovadoras em Gestão Universitária**. Belém, Pará, 2012. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Edital_Premio_Inovacao.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2014.

UNIPAMPA. **Estrutura Administração Campus Alegrete**. Institucional. Disponível em: <http://porteiros.unipampa.edu.br/alegrete/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=56>. Acesso em: 3 jun. 2014c.

_____. **Manual de Patrimônio 2014**. UNIPAMPA, 8 nov. 2014. Disponível em: <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cmp/files/2013/11/MANUAL-DE-PATRIM%20%94NIO-20144.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

_____. **Planejamento Estratégico do Campus Alegrete - 2013/2016** UNIPAMPA, 2012a. Disponível em: <file:///home/rafael/Downloads/CAMPUS_ALEGRETE_-_PLANEJAMENTO_ESTRAT%20%89GICO_2013-2016_-_DOCUMENTO_FINAL.pdf>. Acesso em: 4 maio. 2014.

_____. **Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI - 2014– 2018**, 2013a. Disponível em: <<http://porteiros.s.unipampa.edu.br/pdi/files/2014/01/PDI-UNIPAMPA-2014-2018.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

_____. **Resolução nº 29 de 28/04/2011 - Normas básicas de graduação, controle e registro das atividades acadêmicas**. UNIPAMPA, , 28 abr. 2011a. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-29_2011-Normas-B%20%94sicas-de-Gradua%20%947%20%943o2.pdf>. Acesso em: 4 maio. 2014.

_____. **Resolução nº 33, de 29 de setembro de 2011- Aprova Regimento do CONSUNI**. UNIPAMPA, 29 set. 2011b. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-33_2011-Regimento-do-Conselho-Universit%20%94rio-da-UNIPAMPA.pdf>. Acesso em: 4 maio. 2014.

_____. **Resolução nº 5 de 17/06/2010 - Regimento Geral da Universidade**. UNIPAMPA, , 17 jun. 2010. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-5_2010-Regimento-Geral.pdf>. Acesso em: 4 maio. 2014.

_____. **Resolução n° 52 de 13 de dezembro de 2012 - Aprova o Regimento do Conselho Curador CONCUR.UNIPAMPA**, 13 dez. 2012b. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-52_2012-Regimento-CONCUR.pdf>. Acesso em: 4 maio. 2014.

UNIPAMPA; CAMPUS ALEGRETE. **Normas Gerais de Utilização dos Laboratórios do Campus Alegrete**. UNIPAMPA, 21 fev. 2013. Disponível em: <http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fporteiros.unipampa.edu.br%2Falegrete%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D329%26Itemid%3D81&sa=D&sntz=1&usq=AFQjCNGI3b2Gq0RK71f5nJqDMn_XVnrxQw>. Acesso em: 12 jun. 2014.

UNISINOS. **SGA Unisinos**. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/institucional/meio-ambiente/sga-unisinos>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

UNIVERSIA. **Programa de Avaliação Institucional (PAIUB)**. Notícias Acadêmicas. Disponível em: <[http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2002/02/08/552760/programa-avaliacao-institucional-\(paiub\).html](http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2002/02/08/552760/programa-avaliacao-institucional-(paiub).html)>. Acesso em: 3 set. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Prodep inscreve para 2.º Prêmio Ideias Inovadoras em Gestão Universitária**. Salvador, BH. Site Institucional. Disponível em: <<https://www.ufba.br/noticias/prodep-inscreve-para-2%C2%B0-pr%C3%AAmio-ideias-inovadoras-em-gest%C3%A3o-universit%C3%A1ria>>. Acesso em: 21 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Projeto Institucional**. Bagé, RS. 2009a. Disponível em: <http://www.unipampa.edu.br/portal/arquivos/PROJETO_INSTITUCIONAL_16_AG0_2009.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2014.

_____. **Projeto Pedagógico de Curso - Ciências da Computação**, UNIPAMPA, , 2013b. Disponível em: <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/cienciadacomputacao/files/2011/12/PPC_CC_2013.pdf>. Acesso em: 4 maio. 2014.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO DE CURSO

<u>Dados da Organização</u>	
Organização: Curso de Ciência da Computação da UNIPAMPA	
Endereço: Av. Tiarajú, 810.	
Telefone: (55) 3421 – 8410	E-mail: ciencia.computação@alegrete.unipampa.edu.br
<u>Dados do Entrevistado</u>	
Nome:	
Cargo/Função:	
Formação:	Experiência:
Local da entrevista:	Duração da entrevista:
Telefone:	E-mail:
<u>Dados do Entrevistador</u>	
Nome: Rafael Paris da Silva	
Telefone: (55) 99887846	E-mail: rafaelparis@unipampa.edu.br

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA GESTÃO DO CURSO

Atualmente, sou Servidor Técnico Administrativo em Educação, lotado no Campus Alegrete, da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA e aluno no Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do PPGA/CCSH/UFSM. Estou em fase de elaboração da dissertação intitulada “A Contribuição dos Critérios de Excelência na Gestão de Cursos de Graduação: Um Estudo de Caso”, sob orientação do Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt.

O objetivo principal deste estudo é verificar como a autoavaliação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com base nos critérios Compromisso com Excelência, contribui para a melhoria da gestão de um curso de graduação. Neste sentido, para atingir este objetivo, outros específicos foram elaborados, conforme segue:

1. Caracterizar o curso de graduação como organização educacional, destacando suas especificidades;
2. Aplicar o questionário de autoavaliação, com base nos critérios de excelência em gestão da FNQ, em nível de Compromisso com a Excelência;
3. Propor um plano de melhoria da gestão do curso, com base nos resultados do relatório da autoavaliação.

Este roteiro de entrevista foi adaptado do questionário autoavaliação e diagnóstico da gestão organizacional, constante no caderno Critérios Compromisso com a Excelência – 6ª Edição, de 2011, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). As questões foram adequadas em relação a nomenclatura, com objetivo de promover melhor compreensão durante a etapa de entrevista.

A pesquisa tem caráter sigiloso quanto a identidade dos respondentes e as dúvidas podem ser encaminhadas ao pesquisador, através do telefone (55) 3421 8400 – Ramal 8041 ou pelo e-mail rafaelparis@unipampa.edu.br.

Por fim, antecipo agradecimentos quanto as respostas deste questionário.

Rafael Paris da Silva – TAE/Aluno Pesquisador – UNIPAMPA/PPGA-CCSH-UFSM

Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt – Orientador – CT/UFSM

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Segundo a FNQ (2011a, p. 28) o critério liderança aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas em sua causa e ao controle dos resultados.

Para a realidade do curso em estudo, este critério tem como fatores, questões que visam saber quais são os valores e princípios que sustentam as atividades desenvolvidas pelo curso que levem a promoção de sua excelência e trazem, como consequência, a criação de valor para as partes interessadas no sucesso do curso. Estas partes interessadas são alunos, servidores técnicos administrativos, professores, sociedade, governo, associações de classe e mercado de trabalho.

Assim, estes valores podem ser expressos através da missão e princípios organizacionais, como são tratadas as questões éticas nas relações internas e externas e como são mantidos, comunicados e implementados estes princípios.

Por outro lado, este critério analisa, da mesma forma, como é a condução do gestor, ou o grupo de governança organizacional no exercício da liderança e interação com as partes interessadas, com vistas a conhecer e entender suas principais necessidades e expectativas, com objetivo de validar estratégias e receber seu apoio necessário ao curso, gerando assim maior reconhecimento e credibilidade.

Por fim, para que todos estes fatores relativos aos processos gerenciais do curso se concretizem e se tornem perenes, é verificado como são estabelecidos os padrões de trabalho para os processos gerenciais, como são verificados e melhorados seus resultados. Serão estes que assegurarão a uniformidade das regras e seu cumprimento, a fim de promover a qualidade na gestão e conseqüentemente no desempenho do curso.

1. Como são atualizados os valores e princípios do curso, necessários à promoção da excelência e a criação de valor para todas as partes interessadas?
2. Como os valores e princípios do curso são comunicados as pessoas envolvidas diretamente no processo de ensino-aprendizagem do curso e, quando pertinente, às demais partes interessadas?
3. Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?
4. Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
5. Como os gestores exercem a liderança e interagem com as partes interessadas?
6. Como são estabelecidos as principais práticas de gestão (procedimentos, rotinas, reuniões, normas administrativas, fluxogramas, comportamentos etc.) e verificado o seu cumprimento?

7. Como as práticas gerenciais são melhoradas pelo aprendizado?
8. Como os gestores analisam o desempenho operacional e estratégico do curso?

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

O critério Estratégias e Planos aborda os processos gerenciais relativos a concepção, execução, estabelecimento das estratégias, metas e seu devido acompanhamento, onde segundo a FNQ (2011a, p. 33) visam estabelecer ações necessárias a realização da missão e o alcance da visão de futuro, com a potencialização das forças e aproveitamento das oportunidades, assim como diminuir fraquezas organizacionais e ameaças ambientais. Aqui são utilizados processos formais ou informais que preparem o futuro do curso, por meio de previsões, projeções ou cenários, que orientem a tomada de decisão e a alocação dos recursos disponíveis.

Portanto, são analisados fatores sobre a definição das estratégias do curso, em relação aos ambientes externo e interno, como são definidos os indicadores que avaliam o andamento da sua implementação e como são comunicadas estas estratégias aos técnicos administrativos, docentes, alunos e outras partes interessadas, quando pertinente.

9. Como são definidas as estratégias do curso, considerando os ambientes externo e interno?
10. Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecimento de metas e definição dos respectivos planos de ação?
11. Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas quando pertinente?
12. Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

CRITÉRIO 3 – ESTUDANTES

Este critério versa sobre fatores referentes aos processos de tratamento das informações dos clientes e como se dá a comunicação entre eles e a organização. Em resumo, procura-se saber como são definidos os clientes, que neste caso são os alunos e como suas necessidades são identificadas, analisadas e utilizadas para melhorar os produtos e processos do curso. Também, procura-se analisar quais são os canais de relacionamento existentes e como são divulgados os produtos e serviços, afim que despertar o interesse nos alunos atuais e potenciais, por meio da associação de uma imagem positiva que crie credibilidade e confiança no curso.

13. Como são definidos os alunos-alvo?
14. Como as necessidades e expectativas dos alunos-alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhorias dos processos do curso?
15. Como os produtos e marcas do curso são divulgados?
16. Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos alunos, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
17. Como é avaliada a satisfação dos alunos?

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

O respeito e o tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente, assim como o desenvolvimento social é o que aborda o critério Sociedade. Logo, fatores como o tratamento dos impactos sociais e ambientais negativos dos produtos, processos e instalações do curso de graduação são analisados e têm por finalidade prevenir ou reduzir tais ocorrências. Neste sentido são identificados e analisados os requisitos legais e regulamentares das questões socioambientais, que assegurem o atendimento e a superação destes. O critério também trata de outros fatores que dizem respeito as ações voluntárias que promovam o consumo consciente dos recursos renováveis e a conservação dos não renováveis, assim como reciclagem e reutilização de materiais, encerrando com os projetos sociais desenvolvidos.

18. Como são tratados os impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações?
19. Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis ao curso, relativos as questões socioambientais?

20. Como o curso seleciona e promove de forma voluntária, ações para minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais?
21. Como são selecionados, desenvolvidos ou apoiados os projetos sociais?

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Neste critério são analisados fatores que dizem respeito a forma como são gerenciados, disponibilizados e utilizados a informação e o conhecimento gerados no curso, a fim de garantir a sua governança e a correta tomada de decisão. Em síntese, são verificados como são definidos os sistemas e recursos tecnológicos, considerando-se as necessidades de informação, além da garantia da segurança de toda informação, com relação sua confidencialidade, restrição de acesso, distribuição, qualidade e autenticidade.

Também são examinados o compartilhamento e a retenção do conhecimento gerado, a fim de proteger o curso contra riscos da perda de diferenciais conquistados pelos conhecimentos adquiridos ou gerados.

22. Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas do curso?
23. Como é garantida a segurança das informações?
24. Como são compartilhados e retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para o curso?

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

O critério pessoas trata dos processos gerenciais referentes à configuração de equipes de alto desempenho, a evolução das competências e a garantia do bem-estar das pessoas diretamente envolvidas no curso. São analisados fatores relativos ao sistema de trabalho, a capacitação e desenvolvimento das pessoas e a qualidade de vida no trabalho, pela identificação dos perigos, tratamento dos riscos e a satisfação da força de trabalho.

25. Como é definida e implementada a organização do trabalho?
26. Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas?
27. Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, visando o êxito das estratégias e a formação da cultura da excelência?
28. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança?

29. Como a satisfação das pessoas é avaliada?

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Este critério examina como o curso gerencia seus processos principais e de apoio, com vistas a melhoria contínua. Também analisa o gerenciamento do relacionamento com fornecedores e a condução dos processos econômico-financeiros, para que a organização seja sustentável.

30. Como são determinados os requisitos do processo principal do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos alunos e outras partes interessadas?
31. Como é assegurado o atendimento dos requisitos do processo principal do negócio e dos processos de apoio?
32. Como são analisados e melhorados o processo principal do negócio e os processos de apoio?
33. Como os fornecedores são selecionados e avaliados?
34. Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?