

# Utilizando Balanced Scorecards e Gerenciamento de Projetos para Avaliação de Instituições de Ensino Superior - Estudo de Caso COTEMIG

Hayala N. Curto<sup>1</sup>, Moema S. Belo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Comissão Própria de Avaliação  
Faculdade COTEMIG (COTEMIG)  
Belo Horizonte – MG – Brasil – 30.431-228

{hayala,moema}@cotemig.com.br

**Abstract.** *This paper presents a proposal for the use of Balanced Scorecards, Project and Portfolio Management concepts in conducting work of a committee for assessment (CPA). Initially, we describe part of the concepts and selected those that we consider relevant for use by the CPA. Then we developed a methodology to structure the activities of CPA as these selected concepts. Finally, we apply the methodology proposed for the period of one year in pursuit of the COTEMIG CPA.*

**Resumo.** *Este paper apresenta uma proposta de uso dos conceitos de Gestão Estratégica (BSC) e Gerenciamento de Projetos e Portfólio na condução de trabalhos de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA). Inicialmente, descrevemos parte dos conceitos e selecionamos aqueles que julgamos pertinentes para utilização pela CPA. Elaboramos então uma metodologia para estruturação das atividades da CPA conforme estes conceitos selecionados. Por fim, aplicamos a metodologia proposta durante, o período de um ano, na condução da CPA da Faculdade COTEMIG.*

## 1. Introdução

A Comissão Própria de Avaliação da Faculdade COTEMIG (CPA) foi constituída em 04/06/2004, pelo Ato Deliberativo 10/2004, em cumprimento a Lei 10.861/2004. A CPA é um órgão de coordenação, condução e articulação do processo interno de avaliação institucional, de orientação, de sistematização e de prestação de informações à instituição.

Abaixo, a composição atual da CPA:

- Representante do corpo docente: Prof. Hayala Nepomuceno Curto
- Representante da mantenedora: Moema Belo
- Representante do corpo técnico administrativo: Denis Morais Silva
- Representante do corpo discente: Carlos Alberto Paixão Moura
- Representante da comunidade: Wallace Gonçalves de Oliveira

Anualmente a CPA elabora o Projeto de Avaliação Institucional da Faculdade COTEMIG, descrevendo como pretende fazer a avaliação, obter indicadores, tratar, registrar e divulgar resultados, envolver a comunidade, etc. É responsável pela elaboração de um relatório anual das atividades desenvolvidas para conhecimento por toda a comunidade

acadêmica e também do MEC. A CPA goza de autonomia, em relação ao conselho superior e colegiado de cursos.

A CPA tem como foco o processo de avaliação que abrange toda a realidade institucional, considerando-se as diferentes dimensões institucionais que constituem um todo orgânico expresso no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico Institucional (PPI). O processo de avaliação conduzido pela CPA tem por finalidades:

- A construção e consolidação de um sentido comum de instituição de ensino contemplando os aspectos sociais, políticos, filosóficos e éticos da ação e gestão educativa;
- A implantação de uma cultura de avaliação num processo reflexivo, sistemático e contínuo sobre a realidade institucional;
- A realização de um processo partilhado de produção de conhecimento sobre a Faculdade, que torne possível a revisão e o aperfeiçoamento de práticas, tendo como referências o PDI e o PPI;
- A análise contínua da ação educativa buscando vê-la com clareza, profundidade e abrangência;
- A instalação de um sistema de informação e divulgação de dados ágil e preciso com a participação dos diferentes segmentos da Faculdade garantindo a democratização das ações;

Nas seções seguintes, vamos apresentar um case de uso dos conceitos de Gestão Estratégica e Gerenciamento de Portfólio e Projetos na CPA da Faculdade COTEMIG. Na seção 2 apresentamos alguns trabalhos relacionados. A seção 3 apresenta os conceitos relacionados ao Balanced Scorecard e o Gerenciamento de Projetos. A seção 4 apresenta informações sobre a instituição. Na seção 5, apresentamos o software utilizado para aplicação da metodologia proposta na seção 6. Por fim, apresentamos as conclusões na seção 7.

## **2. Trabalhos Relacionados**

Identificamos poucos trabalhos relacionados ao processo de avaliação de instituições superiores, principalmente no contexto da atuação de Comissões Próprias de Avaliação. Na proposta de [GOMES 2011] é feito um estudo que trata da política de avaliação da educação superior, o SINAES [BRASIL 2009], com ênfase especial sobre a atuação das Comissões Próprias de Avaliação (CPA) no processo de implementação de avaliação institucional nas universidades federais. Os autores partem do pressuposto de que as indefinições acerca da dinâmica de implementação do SINAES têm dificultado a adoção de uma concepção de avaliação mais próxima de seus princípios e pressupostos teórico-metodológicos. Foi feita uma análise das atividades desenvolvidas pela CPA com o objetivo de problematizar a dinâmica de implementação do SINAES no que se refere ao processo de avaliação interna.

Em [da Silva 2012], o autor discute os pressupostos que envolvem a Avaliação Institucional realizada pelas CPA à luz das diretrizes do SINAES. Foi utilizado um estudo de cenário da avaliação da Educação Superior brasileira e posteriormente, os pressupostos que sustentam a construção do processo avaliativo nas instituições de ensino superior (IES).

Já no trabalho de [Augusto and BALZAN 2007] foi apresentado o trabalho das CPA de Instituições de Ensino Superior de Campinas, que integram o SINAES, a partir da visão de um ator fundamental nesse processo - o coordenador. Procurou-se conhecer como foram coordenados esses trabalhos, quem são os coordenadores, como eles concebem a avaliação institucional e o que esperam do atual sistema avaliativo.

Entendemos que nosso trabalho é complementar a estes apresentados, uma vez que propomos a adoção de práticas reconhecidas e aprovadas pelo ambiente empresarial.

### **3. O Balanced Scorecard BSC e o Gerenciamento de Projetos**

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica que auxilia empresas a avaliar a situação atual e planejar os próximos passos necessários para atingir objetivos estratégicos definidos. Foi desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School (HBS), em 1992. A metodologia propõe o uso de um Mapa BSC, que tem por objetivo apresentar a estratégia da empresa de forma visual. O Mapa, então, auxilia a alta gerência da empresa a apresentar as visões de médio e longo prazo planejadas para a empresa.

Quatro perspectivas estratégicas são comumente apresentadas no mapa. Sendo os objetivos estratégicos então agrupados nestas perspectivas.

- Financeira
- Clientes
- Processos internos
- Aprendizado e crescimento.

Para atingir os objetivos estratégicos definidos, deve-se identificar um conjunto de portfólio e projetos. O Gerenciamento de Portfólio e Projetos evoluiu bastante nos últimos anos. Muitas instituições buscam a melhoria na condução de seus projetos através da aplicação dos conceitos e ferramentas desta área de conhecimento. Segundo[Prado 2004], o Gerenciamento de Projetos está diretamente relacionado com a garantia de obtenção das metas das organizações e sempre atua em parceria com outras técnicas. Dentre as vantagens de sua utilização, podemos citar:

- A melhoria de resultados operacionais e financeiros
- O aumento das chances finalização do projeto no prazo e com qualidade
- Melhor comunicação com os envolvidos no projeto
- Melhor controle sobre os riscos do projeto

Dentre as diversas organizações que tratam o tema gerenciamento de projetos, uma que merece destaque é o PMI (Project Management Institute). Desde que foi criado, este instituto tem estado ao lado da evolução desta ciência. Apresenta-se como uma instituição sem fins lucrativos que almeja o avanço do estado da arte em gerenciamento de projetos e seu principal compromisso é "promover o profissionalismo e ética em gerenciamento de Projetos".

O PMI possui representações, ou capítulos em quase todo o mundo. Atualmente, temos 15 capítulos do PMI no Brasil. Estes capítulos, em suas regiões de atuação, contribuem para a evolução do Gerenciamento de Projetos no Brasil.

O PMI é responsável pela publicação do PMBOK (Project Management Body of Knowledge), [Guide 2013] ou Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Este guia reúne o conhecimento e práticas assumidos como válidos e sobre o Gerenciamento de Projetos. Atualizações são realizadas em períodos de quatro anos, estando o guia atualmente em sua quinta edição. Segundo o PMBOK, o Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, melhor competir em seus mercados. Ainda, segundo o guia, um projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos

O Guia PMBOK é dividido em 10 áreas de conhecimento. Cada área possui um conjunto de processos indicados para a elaboração de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos da própria organização. Um processo é composto por entradas, saídas e ferramentas. Ferramentas dentre as quais vamos citar aquelas que utilizamos para a elaboração de nossa proposta de uso do Gerenciamento de Projetos na Avaliação de Instituição de Ensino Superior.

O Termo de Abertura do Projeto é o documento que autoriza o início do projeto, define quem será o Gerente do Projeto e quais as principais restrições de prazos e custos que este deve seguir. Assim, não deve ser elaborado pelo Gerente de Projetos, mas sim por alguém que tenha poderes para apoiar o gerente em toda a sua empreitada.

A Estrutura Analítica do Projeto é um agrupamento das principais entregas do projeto em forma hierárquica. Na EAP, o escopo do projeto é detalhado de forma visual, partindo de uma visão macro, ou seja, os níveis superiores da árvore de entregas, a uma visão micro, composta pelos pacotes de trabalho. Os pacotes de trabalho de uma entrega, quando totalmente finalizados, representam também a finalização da entrega.

O Cronograma do Projeto é composto pelo sequenciamento das tarefas necessárias para conclusão de cada pacote de trabalho. Estas tarefas consomem recursos e possuem uma estimativa de duração. O acompanhamento do cronograma é uma atividade fundamental para que o projeto não extrapole o prazo definido previamente no Termo de Abertura.

A Equipe do Projeto é formada por aqueles que efetivamente devem contribuir na execução das tarefas definidas no cronograma. Também é comum a organização da equipe em forma hierárquica, na ferramenta denominada Organograma do Projeto.

O Registro de Ocorrências/Problemas do Projeto é composto por todas as situações de projeto que demandam uma atenção da equipe. Cada ocorrência geralmente possui um responsável e um prazo para resolução. O acompanhamento efetivo destas ocorrências também contribui para que desvios de prazo não ocorram no projeto.

O Registro de Riscos do Projeto é importante para identificação de fatores que possam influenciar negativa ou positivamente os objetivos do projeto. Planos de resposta são então definidos para os riscos mais críticos.

#### **4. O Grupo COTEMIG**

O Grupo COTEMIG é tradicional no ensino tecnológico mineiro e uma alternativa para quem busca formação de qualidade conectada às tendências atuais. É uma escola de ensino médio, pós-médio e superior especializada exclusivamente em informática de Minas Gerais.

O Colégio COTEMIG foi fundado em 1971 no bairro Barroca, oferecendo o curso Técnico em Eletrônica. Logo nos seus primeiros anos, a qualidade no ensino resultou na parceria com a FIAT Automóveis S/A para qualificar a primeira equipe de técnicos em eletrônica de sua fábrica em Betim, em 1975. Com a expansão do grupo em 1986, foi inaugurada a Unidade Floresta com a oferta do curso de Processamento de Dados.

Em 1999 foi criada a Faculdade COTEMIG, oferecendo o primeiro curso de graduação em Sistemas de Informação autorizado pelo MEC em Minas Gerais, ampliando posteriormente sua oferta de cursos, mas mantendo a atuação no ensino da tecnologia. Com uma história de sucesso e de conquistas ao longo dos anos, hoje o Grupo COTEMIG se mantém como empresa de destaque, preparando os alunos para o mercado de trabalho através da oferta de ensino de qualidade e em espaços modernos e adequados ao ensino-aprendizagem.

A Missão do Grupo COTEMIG é promover o ensino com excelente qualidade, educando e formando profissionais qualificados e cidadãos capazes de atuar com competência em um mercado globalizado e em constantes mudanças.

Abaixo os princípios da instituição:

- Excelência no atendimento aos alunos e suas famílias: Capacitar os profissionais para conhecer, atender e superar as expectativas dos nossos alunos e pais. O atendimento evolui com a mesma velocidade e frequência com que mudam os desejos, exigências e vontades dos clientes.
- Educação centrada na aprendizagem: Foco das atividades escolares nas reais necessidades dos alunos e do mercado, criando condições para um aprendizado com a participação ativa em termos de vivenciar, interagir, aplicar, praticar e fazer.
- Valorização de Professores, funcionários administrativos e parceiros: Prática da lealdade, respeito, confiança e transparência no relacionamento com a comunidade acadêmica e nos negócios.
- Inovação: Assumir riscos para estar à frente, na busca de fazer melhor para o cliente, reconhecido como foco central de sua atuação.
- Persistência: Constância na superação de desafios e obstáculos, no caminho da construção do sonho de instituição de referência.
- Melhoria contínua: Prática sistemática de trabalhar buscando melhoramento contínuo dos processos.
- Foco no resultado: Contribuir para que a empresa atinja os resultados desejados mediante ajuste entre pessoas e processos. Os resultados sempre representam a medida do sucesso.
- Responsabilidade social: Atitude de comprometimento com as diversas necessidades da comunidade. É o exemplo dado pela empresa de seu papel como membro responsável da sociedade.
- Valorização da Imagem Institucional: Dedicção de esforços para que o COTEMIG mantenha a imagem de ser a referência no ensino de informática.

## 5. O NetProject

O NetProject é uma ferramenta brasileira do segmento PPM (Project and Portfolio Management) que permite gerenciar e implantar projetos de maneira fácil independente do segmento.

A ferramenta possibilita o registro de informações do planejamento estratégico, tático e operacional. A ferramenta permite ainda uma boa integração da equipe e acompanhamento do que é produzido, incluindo apontamento de horas.

O NetProject conta ainda com um bom conjunto de relatórios (SEED INTELLIGENCE, 2014). O NetProject é bastante completo, cobrindo todos os processos do PMBOK. Sua abordagem atual contempla a integração entre o Guia PMBOK e o BSC.

Os menus da ferramenta são organizados de acordo com as áreas de conhecimento preconizadas no guia. Para cada área de conhecimento são disponibilizados módulos de gestão.

Os principais módulos são descritos abaixo:

- Estratégia: Definição do Balanced Scorecard, Indicadores e Priorização de Projetos
- Escopo: Definição de Escopo, Estrutura Analítica do Projeto, Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto, Controle de Mudanças
- Tempo: Cronograma, Gráfico de Gantt, Controle de Desvios, Gráfico de Gantt de Controle
- Custo: Alocação de Recursos, Controle de Desvios, Gestão de Valor Agregado, Avaliação de Rentabilidade do Projeto
- Qualidade: Listas de Verificação, Controle 5W2H
- Recursos Humanos: Organograma do Projeto, Capacitação da Equipe
- Aquisições: Controle de Fornecedores, Controle de Aquisições
- Comunicações: Planejamento de Comunicações, Atas de Reunião e Relatórios de Status
- Riscos: Identificação, Análise Qualitativa, Quantitativa e Plano de Resposta a riscos
- Partes Interessadas: Identificação, Análise e Gerenciamento de Partes Interessadas
- Integração: Metodologia, Termo de Abertura, Plano do Projeto, Termo de Encerramento e Lições aprendidas

O módulo Metodologia fornece uma interface que permite selecionar e encadear os demais módulos. Desta forma, é possível configurar uma Metodologia de Gestão de Projetos de acordo com as necessidades de treinamento.

Como todos os módulos são integrados, uma informação cadastrada é reaproveitada na sequência da metodologia, evitando duplicação de cadastros. Todas as áreas de conhecimento preconizadas no Guia PMBOK estão presentes. Desta forma, é possível utilizar o NetProject para nossa proposta de utilização de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos e Balanced Scorecards na condução dos trabalhos da CPA da Faculdade COTEMIG.

## 6. A Metodologia

Nesta seção, vamos apresentar a metodologia proposta para a condução das atividades da CPA através de BSC e Gerenciamento de Projetos. Primeiramente, a CPA estruturou o Planejamento Estratégico de Auto Avaliação em uma visão Balanced ScoreCard, BSC, utilizando os Eixos e Dimensões previstos no art. 3º da Lei 10.861, que instituiu o SINAES, conforme pode ser observado na figura 1.

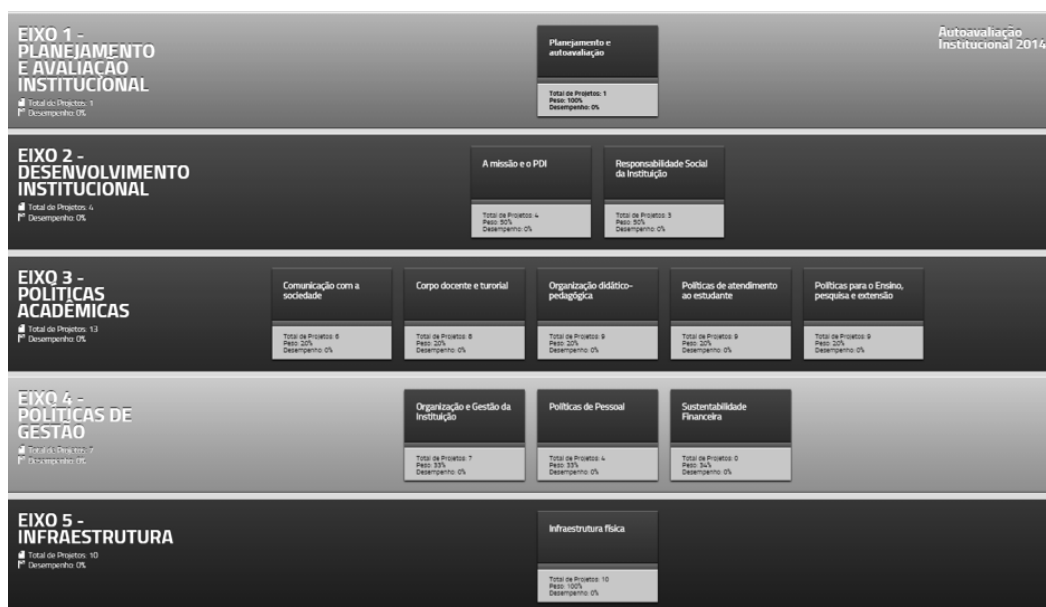


Figura 1. Eixos SINAES - Formato BSC

Assim, temos os seguintes eixos e dimensões:

- Eixo 1 - Planejamento E Avaliação Institucional: Planejamento e Autoavaliação
- Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional: A missão e o PDI, Responsabilidade Social da Instituição
- Eixo 3 - Políticas Acadêmicas: Comunicação com a sociedade, Corpo docente e tutorial, Organização didático-pedagógica, Políticas de atendimento ao estudante, Políticas para o Ensino, pesquisa e extensão
- Eixo 4 - Políticas de Gestão: Organização e Gestão da Instituição, Políticas de Pessoal, Sustentabilidade Financeira
- Eixo 5 - Infraestrutura: Infraestrutura física

Para cada uma das dimensões foram desmembrados vários projetos representando o planejamento de cada pesquisa conduzida na instituição. Nas figuras 2 e 3, exemplos deste desmembramento para as dimensões "Políticas para o Ensino, pesquisas e extensão", "Comunicação com a Sociedade" e "Infraestrutura Física"

Para gestão do Programa de Autoavaliação Institucional a Faculdade COTEMIG utiliza um software WEB (NetProject <http://www.seedintelligence.com.br/>) que contempla etapas de planejamento, monitoramento e controle de todas as atividades relacionadas a cada execução dos instrumentos de avaliação propostos.

Todos os envolvidos acompanham a situação do Programa, bem como reportam o andamento de suas atividades pela internet. Cada instrumento de avaliação é contemplado

Políticas para o Ensino, pesquisa e extensão		2013												2014																	
Projetos: 9 Desempenho: 0%		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
01 - Avaliação Institucional realizada pelos alunos	Planejado																														
	Realizado																														
03 - Avaliação dos cursos realizada pelos professores	Planejado																														
	Realizado																														
05 - Avaliação dos alunos em estágio realizada pelas empresas contratantes	Planejado																														
06 - Avaliação do estágio realizada pelos alunos estagiários	Planejado																														
08 - Avaliação do estágio obrigatório realizada pelos alunos	Planejado																														
	Realizado																														
09 - Avaliação da situação profissional dos alunos	Planejado																														
	Realizado																														

**Figura 2. Projetos do Objetivo - Políticas para o Ensino, pesquisa e extensão**

Comunicação com a sociedade		2013												2014																	
Projetos: 6 Desempenho: 0%		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
09 - Avaliação da situação profissional dos alunos	Planejado																														
	Realizado																														
06 - Avaliação do estágio realizada pelos alunos estagiários	Planejado																														
02 - Avaliação Institucional realizada pelos professores	Planejado																														
	Realizado																														
11 - Programa de Acompanhamento dos Egressos	Planejado																														
	Realizado																														
10 - Questionário perfil do candidato	Planejado																														
	Realizado																														
14 - Avaliação da satisfação dos funcionários administrativos	Planejado																														

**Figura 3. Projetos do Objetivo - Comunicação com a Sociedade**

Comunicação com a sociedade		2013												2014																	
Projetos: 6 Desempenho: 0%		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
09 - Avaliação da situação profissional dos alunos	Planejado																														
	Realizado																														
06 - Avaliação do estágio realizada pelos alunos estagiários	Planejado																														
02 - Avaliação Institucional realizada pelos professores	Planejado																														
	Realizado																														
11 - Programa de Acompanhamento dos Egressos	Planejado																														
	Realizado																														
10 - Questionário perfil do candidato	Planejado																														
	Realizado																														
14 - Avaliação da satisfação dos funcionários administrativos	Planejado																														

**Figura 4. Projetos do Objetivo - Infraestrutura Física**

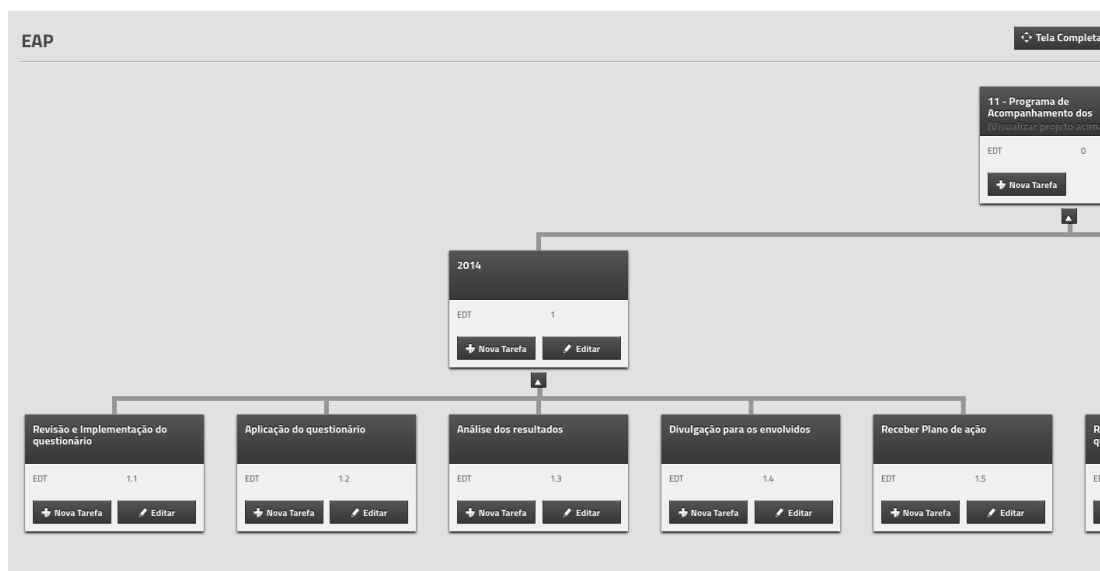
em um Projeto no sistema. Estes instrumentos/projetos estão vinculados a um Mapa Estratégico representando as dimensões consideradas nos processos de avaliação. Todas as avaliações estão divididas de acordo com as seguintes etapas:

- Revisão e Implementação do questionário
- Aplicação do questionário,
- Divulgação e Análise dos resultados,
- Recebimento do Plano de Ação.

Estas etapas estão apresentadas em formato de Estrutura Analítica do Projeto,



EAP, na figura 5 e cronologicamente, em formato de cronograma, na figura 6. Os responsáveis por cada etapa recebem avisos sobre prazos de execução e status de suas atribuições. Os resultados das avaliações, bem como análises e sugestões de melhoria são armazenados em uma seção de documentos do sistema. Desta forma, ganhamos agilidade no levantamento de documentos relacionados a cada avaliação.



**Figura 5. Estrutura Analítica do Projeto**

Cronograma						
			#	Nome da Atividade	Início Planejado	Término Planejado
	+	✎	0	11 - Programa de Acompanhamento dos Egressos	24/03/2014 08:00	19/06/2015 17:00
□	+++X◀▶	✎	1	2014	24/03/2014 08:00	18/07/2014 17:00
□	+++X◀▶	✎	2	Revisão e Implementação do questionário	24/03/2014 08:00	04/04/2014 17:00
□	+++X◀▶	✎	3	Aplicação do questionário	04/04/2014 08:00	30/05/2014 17:00
□	+++X◀▶	✎	4	Análise dos resultados	02/06/2014 08:00	13/06/2014 17:00
□	+++X◀▶	✎	5	Divulgação para os envolvidos	16/06/2014 08:00	20/06/2014 17:00
□	+++X◀▶	✎	6	Receber Plano de ação	23/06/2014 08:00	18/07/2014 17:00

**Figura 6. Cronograma Padrão Avaliações CPA**

Foram elaborados 14 projetos no total, representando todos os instrumentos internos de avaliação conduzidos pela Faculdade COTEMIG. Na figura 7, um recorte de situação dos projetos no início dos trabalhos. É possível verificar, para cada projeto, quais artefatos de gestão foram elaborados. Neste caso, com ênfase na Estrutura Analítica do Projeto (EAP), a Definição de Escopo, o Relatório de Status e o Termo de Abertura. Indicadores de conclusão presentes para cada um destes quesitos.

Os artefatos de gestão e demais documentos do projeto foram armazenados em uma seção específica do software, conforme figura 8. Assim, foi possível ter rápido acesso ao conteúdo de cada uma das avaliações, bem como os resultados alcançados a cada aplicação destas avaliações.

Projeto	% Concluída	EAP	Definição de Escopo	Rel. Status Última	Termo de Abertura
01 - Avaliação Institucional realizada pelos alunos	28,79%	⊕	⊕	⊕	⊕
02 - Avaliação Institucional realizada pelos professores	53,66%	⊕	⊕	⊕	⊕
03 - Avaliação dos cursos realizada pelos professores	65,45%	⊕	⊕	⊕	⊕
04 - Avaliação dos docentes realizadas pelos alunos	32,15%	⊕	⊕	⊕	⊕
05 - Avaliação dos alunos em estágio realizada pelas empresas contratantes	0,40%	⊕	⊕	⊕	⊕
06 - Avaliação do estágio realizada pelos alunos estagiários	0,40%	⊕	⊕	⊕	⊕
07 - Avaliação do estágio obrigatório após conclusão, realizada pela empresa	60,00%	⊕	⊕	—	⊕
08 - Avaliação do estágio obrigatório realizada pelos alunos	100,00%	⊕	⊕	—	⊕
09 - Avaliação da situação profissional dos alunos	64,99%	⊕	⊕	⊕	⊕
10 - Questionário perfil do candidato	0,00%	⊕	⊕	—	⊕
11 - Programa de Acompanhamento dos Egressos	0,00%	⊕	⊕	⊕	⊕
12 - Avaliação do Projeto Final de Curso - PFC 1	13,92%	⊕	⊕	⊕	⊕
13 - Avaliação do Projeto Final de Curso - PFC 2	46,67%	⊕	⊕	⊕	⊕
14 - Avaliação da satisfação dos funcionários administrativos	0,00%	⊕	⊕	—	⊕

**Figura 7. Instrumentos de Avaliação Internos em formato de projetos**

Integração ► Documentos do Projeto					
Documentos do Projeto					
Filtrar					
Mostrando 1 até 2 - total 2 (1 página(s) com até 50 registros)					
	Check-in/out	Nome do arquivo	Tipo do Documento	Tarefa	Versão
🔍 📄 🗑️	★	📄 Programa de Acompanhamento dos Egressos.docx		11 - Programa de Acompanhamento dos Egressos	1
🔍 📄 🗑️	★	📄 Resultado pesquisa egressos 2014.pdf		11 - Programa de Acompanhamento dos Egressos	1

**Figura 8. Documentos do Projeto**

## 7. Conclusão

Neste trabalho, apresentamos uma proposta de condução dos trabalhos de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), utilizando conceitos de gestão amplamente utilizados no mercado privado. A utilização de Mapas BSC mostrou-se importante para que a CPA mantenha-se alinhada com as definições do SINAES. A adoção de práticas de Gerenciamento de Projetos permite ganho de performance e melhor controle sobre as atividades da CPA.

Como trabalhos futuros, esperamos aprimorar o acompanhamento dos projetos vinculados ao BSC, através do uso de indicadores. Estes indicadores estarão alinhados com os instrumentos de avaliação interna e externa de instituições de ensino superior, propostos pelo MEC.

## Referências

- Augusto, R. and BALZAN, N. C. (2007). A vez e a voz dos coordenadores das cpas das ies de campinas que integram o sinaes. *Avaliação, Campinas*, 12(4):597–622.
- BRASIL, M.-I. (2009). Sinaes–sistema nacional de avaliação da educação superior: da concepção à regulamentação. *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio*

*Teixeira.-5ª ed. revista e ampliada-Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira.*

da Silva, C. M. (2012). Avaliação do ensino superior: entre a teoria e a prática. *FaSCi-Tech*, 1(4).

GOMES, A. M. (2011). Avaliação institucional no contexto do sinaes: a cpa em questão.

Guide, A. (2013). Project management body of knowledge (pmbok® guide). In *Project Management Institute*.

Prado, D. (2004). Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações. *Nova Lima: INDG*, pages 25–118.