

**ALCEIA MARIA REINHARDT
GISÉLLY APARECIDA BORDIGNON**

**UMA PROPOSTA DE AUDITORIA DAS ROTINAS DA DIVISÃO DE REGISTROS
ACADÊMICOS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARTICULAR, COMO
PARTE INTEGRANTE DA AUTO-AVALIAÇÃO PROPOSTA PELO SINAES**

Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade, do Setor
de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do título de MBA
em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA
2006**

AGRADECIMENTO

Agradecemos ao nosso orientador, professor Blênio César Severo Peixe, aos nossos professores do Curso de Pós-graduação MBA em Auditoria Integral turma 2004 da Universidade Federal do Paraná, em especial ao professor Antonio de Loureiro Gil pela sua contribuição no ensino da metodologia DEQ/AUDEQ.

Agradecemos também aos colaboradores da Instituição de Ensino Superior usada como referência para a pesquisa, que pacientemente colaboraram para a realização deste projeto com sugestões, fornecimento de dados estatísticos e experiência profissional.

Agradecemos nossas famílias pela compreensão da nossa ausência e como não poderia deixar, agradecemos a Deus pelo conhecimento, saúde e pelo perfil pró-ativo.

MENSAGEM

“Fomos escolhidos por Deus para sermos sua obra-prima e temos certeza que Ele se importa conosco. Somos orientados para melhorar e prosperar em todas as nossas atividades.

Procuramos cada vez mais a excelência e obtemos sucesso em todos os nossos empreendimentos.

Transformamos clientes em amigos e todos se interessam pelo que temos a oferecer. Elevamos sempre nossos objetivos e aceitamos com alegria o sucesso que é nosso por direito divino.”

Daniel Godri

PENSAMENTO

“Você será o que for capaz de crer...ousar...e criar!”

Lao Tsé

LISTA SIGLAS

IES – Instituição de Ensino Superior;

LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação;

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior;

SESu/MEC – Secretaria de Educação Superior no Ministério da Educação;

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais;

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional;

CNE – Conselho Nacional de Educação;

Sapiens/MEC – Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior;

CI – Conceito Insuficiente;

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior;

AVALIES – Avaliação das Instituições de Educação Superior;

CPA – Comissão Própria de Avaliação;

ACG – Avaliação dos Cursos de Graduação;

ENADE – Avaliação do Desempenho dos Estudantes;

CEA – Comissão Especial de Avaliação;

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras;

DFD – Diagrama de Fluxo de Dados;

FCS – Fatores Críticos de Sucesso;

AO – Ação de Otimização;

SPOF – Single Point of Failure (Ponto de Falha);

MP – Medida de Proteção;

PC – Ponto de Controle;

ID – Indicador de Desempenho;

IF – Indicador de Falhas;

DEQ – Decisão, Exceção e Quantificação;

AUDEQ – Auditoria da Decisão, Exceção e Quantificação.

LISTA FIGURAS

Figura 01 – Ambiente Externo da Instituição	43
Figura 02 – Organograma das Faculdades SPEI	44
Figura 03 – Modelo do Fluxo Básico de uma IES.....	45
Figura 04 – Atividades da Divisão de Registros Acadêmicos	46
Figura 05 – Diretrizes Estratégicas, segundo a metodologia DEQ/AUDEQ	49
Figura 06 – Resumo dos Fatores Críticos, Pontos de Falhas e Medidas de Proteção das rotinas acadêmicas	50
Figura 07 – Levantamento do Número de Pedidos de Cancelamentos	54
Figura 08 – Levantamento do Número de Pedidos de Trancamentos	56
Figura 09 – Levantamento do Número de Matriculados com Documentação Incompleta	57

RESUMO

BORDIGNON, G.A. e REINHARDT, A.M. UMA PROPOSTA DE AUDITORIA DAS ROTINAS DA DIVISÃO DE REGISTROS ACADÊMICOS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARTICULAR, COMO PARTE INTEGRANTE DA AUTO-AVALIAÇÃO PROPOSTA PELO SINAES. Uma Instituição de Ensino Superior é composta por diversas áreas que contribuem para o produto final que é o profissional capacitado para atuar no mercado de trabalho. Até 2003, o Ministério da Educação desenvolvia um trabalho de acompanhamento do desempenho acadêmico para atestar a qualidade do ensino das instituições das condições infra-estruturais. Em abril de 2004 foi criado o SINAES que visa analisar, subsidiar, recomendar, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação do ensino superior. Segundo censo de julho de 2005, as organizações educacionais totalizavam 2.074 instituições particulares, o que torna o mercado bastante competitivo, obrigando os gestores realizarem revisões constantes em seus métodos políticos e diretrizes, que atendam às exigências da sociedade. Diante deste contexto, o desafio é verificar se a Divisão de Registros Acadêmicos contribui com informações precisas, em tempo real, para a tomada de decisão. A proposta é identificar, através da auditoria de processos, quais são as falhas e as ações corretivas, a fim de aferir a continuidade das melhorias, de tal forma que se possa assegurar a qualidade da informação em conformidade com as orientações do MEC e o regimento da IES. Adaptando a metodologia DEQ/AUDEQ de Antonio de Loureiro Gil, propõe-se uma auditoria para os procedimentos acadêmicos, identificando ações de não-conformidade, fornecendo subsídios para correção e melhorias contínuas dos processos. O estudo de caso viabilizou a identificação dos processos executados pela Divisão de Registros Acadêmicos, considerados relevantes para a gestão da organização. A análise documental, observação in loco e a colaboração dos funcionários envolvidos nos processos, propiciou os registros das rotinas e o entendimento dos processos. As informações coletadas foram transformadas em tabelas e mensuradas, resultando desta análise a identificação dos pontos de falhas, as recomendações para atingir as metas definidas e as sugestões para ações de melhoria contínua dos processos. Somente uma ação conjunta entre o gestor e o auditor garantirá resultados satisfatórios, visando maximizar o desempenho e minimizar as falhas.

Palavras Chave: Auditoria, Auto-Avaliação, Divisão de Registros Acadêmicos, IES particular.

ÍNDICE

AGRADECIMENTO	II
MENSAGEM	III
PENSAMENTO	IV
LISTA SIGLAS	V
LISTA FIGURAS	VII
RESUMO	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. ASPECTOS HISTÓRICOS DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	3
2.1.1. Surgimento do Ensino Superior no Brasil	3
2.1.2. Êxodo Rural e o Anseio pelo Acesso à Educação	5
2.1.3. Difusão do Ensino Superior nos anos 60	6
2.1.4. Balanço Recente das Transformações Ocorridas na Área da Educação	7
2.2. LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	7
2.3. ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	9
2.4. CRIAÇÃO E CONCEPÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	14
2.4.1. Documentação Necessária ao Credenciamento	15
2.4.2. Recredenciamento de Instituições de Ensino Superior	21
2.5. FERRAMENTAS DE GESTÃO	24
2.6. CRIAÇÃO DE CURSOS	27
2.6.1. Formulários Padronizados para Protocolo	28
2.7. AUTORIZAÇÃO, RECONHECIMENTO e RENOVAÇÃO DO RECONHECIMENTO	29

2.7.1. Reconhecimento de Curso	31
2.7.2. Renovação de Reconhecimento	32
2.8. POLÍTICA PARA AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES	33
2.8.1. Finalidades	35
2.8.2. Diferença entre Avaliação e Regulação	36
2.8.3. Auto Avaliação	36
3. METODOLOGIA	40
4. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	41
4.1.1. Área de Atuação	41
4.1.2. Estrutura Organizacional	41
4.1.3. Missão	42
4.1.4. Visão	42
4.1.5. Objetivos	42
4.1.6. Diagrama de Fluxos de Dados	43
4.2. SITUAÇÃO ATUAL DA DIVISÃO DE REGISTROS ACADÊMICOS	44
4.2.1. Arquitetura Organizacional	44
4.2.2. Linha de Negócio	45
4.3. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS	47
4.4. PROGRAMA DE AUDITORIA	48
4.5. PROJETO DE AUDITORIA	53
4.6. RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA	59
5. CONCLUSÃO	62
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
7. ANEXOS	65

7.1. Anexo – I – Instrução Normativa 01/2005 – Cancelamento	66
7.2. Anexo – II – Instrução Normativa 11/2004 – Trancamento	69
7.3. Anexo – III – Instrução Normativa 04/2004 – Matrícula de Calouro	73
7.4. Anexo – IV – Instrução Normativa 05/2004 – Reabertura de Matrícula	76
7.5. Anexo – V – Instrução Normativa 07/2004 – Renovação de Matrícula	79

1. INTRODUÇÃO

As organizações educacionais, diante da complexidade crescente do mercado de ensino e da competição, exigem dos gestores decisões rápidas, tornando-se obrigatória uma revisão constante em seus métodos políticos e diretrizes.

Diante da exigência do mercado para que o setor ofereça, com qualidade, serviços com preços acessíveis e coerentes com os objetivos propostos, faz-se necessário que os gestores deixem de lado a visão empírica e passem a administrar “o produto educação” com visão de negócio.

De acordo com COLOMBO (2004, p.51), “as instituições de ensino, ao contrário do que acontecia anos atrás, já estão mudando seus paradigmas e passando a olhar para si mesmos como empresas inseridas em um cenário de negócios. É evidente que para permanecerem vivas, terão de se adaptar às regras do jogo, com respostas cada vez mais rápidas e eficazes”.

A IES é vista como um sistema, ou seja, vários setores interagindo para o alcance dos objetivos específicos e a Divisão de Registros Acadêmicos está inserida neste contexto, tendo sob sua responsabilidade todo o serviço de escrituração da vida acadêmica, iniciando o processo com a matrícula do aluno e finalizando com a entrega do diploma ao egresso.

Dentro deste contexto, surge a questão: A Divisão de Registros Acadêmicos da IES está apta à fornecer informações precisas, em tempo real, que atendam às novas exigências do mercado e contribuam para a tomada de decisão? Segundo SILVA (2000, p.2), “Convém ressaltar, que tanto nas instituições de ensino, quanto nas empresas é possível se auditar numa perspectiva de qualidade a produção do conhecimento de processos, produtos e serviços”.

O presente trabalho propõe um instrumento avaliador dos procedimentos documentados, segundo a metodologia DEQ/AUDEQ proposta no livro *Contingências em Negócios*, de Antonio de Loureiro Gil, classificados como essenciais dentro da Divisão de Registros Acadêmicos, tendo como objetivo identificar ações de não-conformidade e fornecer subsídios para correção e melhoria dos processos.

O maior desafio da presente proposta é aferir a continuidade dos procedimentos implantados, de forma a assegurar padrões de segurança e qualidade em conformidade com as orientações do MEC e instruções das IES, procurando oferecer um serviço diferenciado aos alunos, garantindo o fortalecimento da percepção de qualidade da empresa pelo mercado consumidor e comunidade onde está inserida, através da análise dos procedimentos realizados pela Divisão de Registros Acadêmicos, considerados relevantes para a gestão financeira; identificação dos FCS - Fatores Críticos de Sucesso e apresentação das ações de otimização.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Analisa-se neste tópico: aspectos históricos do ensino superior no Brasil; legislação brasileira sobre o ensino superior; criação e concepção da instituição de ensino superior; ferramentas de gestão; criação de cursos; autorização, reconhecimento e renovação do reconhecimento; e política para avaliação das instituições de ensino superior.

2.1. ASPECTOS HISTÓRICOS DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Neste contexto verifica-se: o surgimento do ensino superior no Brasil; o êxodo rural e o anseio pelo acesso à educação; difusão do ensino superior nos anos 60; e o balanço recente das transformações ocorridas na área da educação.

2.1.1. Surgimento do Ensino Superior no Brasil

Foi no século XIX que surgiram as primeiras manifestações formais de ensino superior no país, espelhadas na Universidade de Coimbra, após longos séculos de oferta de ensino primário e secundário predominantemente jesuíta. Segundo SANTOS (2003, p.1) “Foi, talvez, a combinação de dois fatores principais: a localização do poder político-administrativo e a centralização correspondente dos agentes e das atividades econômicas que criou as primeiras necessidades de contar com escolas nessas terras longínquas”.

O século XIX foi uma época de saberes universais e o ensino superior surgiu em forma de cadeiras, sucedidas por cursos, escolas e por faculdades de Medicina, Direito, Engenharia, Farmácia, Música e Agronomia. As regiões litorâneas e de mineração ofereceram esta opção de ensino e as que se destacaram foram: Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Olinda, Recife, Ouro Preto, Porto Alegre e outras cidades

do Rio Grande do Sul, sendo que a Universidade do Rio de Janeiro é considerada a primeira Universidade criada pelo Governo Central.

A metade do século XIX foi marcada pelo início da mecanização com o surgimento das usinas açucareiras, da navegação à vapor e das estradas-de-ferro que permitiram o acesso entre os territórios produtivos, no entanto, esta integração permitiu perceber a grande disparidade entre os territórios.

O desenvolvimento dos portos e a construção de linhas telegráficas contribuíram para a complexidade dos sistemas de engenharia, favorecendo as cidades beneficiárias aumentar o comando sobre o espaço regional.

Todo o processo de desenvolvimento aumentou a necessidade do conhecimento e domínio das técnicas, principalmente a engenharia.

Aos saberes universais acrescentaram-se os saberes técnicos e vão além da região litorânea, expandindo para o interior nas regiões produtoras de minério.

Em 1891 criaram-se as condições de maior oferta educativa, com o funcionamento e reconhecimento de diplomas de escolas superiores particulares.

Os cursos de Engenharia, Agronomia, e Veterinária entre outros cursos específicos faziam frente às necessidades da nova fase de produção do país.

Com a expansão das cidades surgiu a necessidade de formação de professores, o que levou ao crescimento da área do Magistério. A expansão da área da saúde contribuiu para a criação de novos cursos de Medicina, Odontologia, Farmácia, Obstetrícia, Ciências Econômicas e Contabilidade.

Com o aumento da população, cresce também o número de matrículas no ensino superior. Em 1908, foram 6.735 matrículas, ao passo que em 1935 foram 34.174 matrículas, o que representa um crescimento de 5,1 vezes de 1908 a 1935.

O número de professores também aumentou de 693 para 5.105, representando um aumento de 7,4 vezes em relação ao total de alunos. Foi entre 1934 e 1935 a criação das Universidades de São Paulo e do Distrito Federal e em 1961 foi criada a Universidade de Brasília, no mesmo momento em que se criava a Lei de Diretrizes e Bases da Educação. A história da UFPR começa em 1892, mas somente em 19 de dezembro de 1912, Victor Ferreira do Amaral liderou a efetiva criação da Universidade.

As instituições de ensino superior, que eram 28 em 1908, aumentaram para 50, quatro anos depois e para 248 em 1935. Já em 1935 o ensino superior privado representava mais de um terço do total de instituições no Brasil.

2.1.2. Êxodo Rural e o Anseio pelo Acesso à Educação

A partir de 1945 e 1950, São Paulo constituiu-se como a grande metrópole fabril do país. A população continuava num crescimento expressivo, em 1920 estava próximo de 30 milhões e em 1965 atingiu 83 milhões. Ocorreu também um deslocamento de parte dos brasileiros que viviam nas regiões norte e nordeste para as cidades do sul. O êxodo rural foi fortemente influenciado pelas promessas de prosperidade e fartura que chegavam através do rádio, alcançando a população iletrada. O anseio pelo acesso à educação foi um dos móveis principais desses movimentos de população. São Paulo passou a ser o centro dos investimentos no Brasil, concentrando o maior número e uma vasta diversificação industrial. A criação da indústria automobilística e a construção de Brasília também favoreceram São Paulo e contribuíram no desequilíbrio econômico do país. Segundo SANTOS (2003, p.6) “a própria construção de Brasília teria sido impossível, se a indústria não se houvesse já desenvolvido em São Paulo”.

As antigas metrópoles ficaram estagnadas, pois o sistema de transporte induzia os deslocamentos para São Paulo e Rio de Janeiro e a dependência as tornou incapazes de produzir bens e serviços para a região.

2.1.3. Difusão do Ensino Superior nos anos 60

A urbanização é acompanhada de um crescimento da demanda educacional. Entre 1960 e 1970 há um aumento de cerca de 360% nas matrículas universitárias. Nesta época foram criadas 180 instituições de ensino superior. Em 1971 existiam 619 instituições sendo 435 particulares. Desse total, 414 encontravam-se na Região Sudeste, 101 na Região Sul e 74 no Nordeste.

Ao longo do tempo a expansão do ensino superior concentra-se na região de São Paulo. Em 1960 eram 93.202 alunos matriculados no Brasil, sendo 25.915 em São Paulo; 22.412 no Rio de Janeiro; na região norte, inclusive Pará e Amazonas, totalizavam 1.540 alunos o que representa 1,65% do total nacional. A região Sul cresceu em importância e já ultrapassa 18% da matrícula nacional, totalizando 10.060, quase metade das matrículas do Rio de Janeiro.

A situação brasileira progrediu e apresentou um aumento de 14,8 vezes no ano de 1980, passando a contar com 1.377.286 alunos matriculados no ensino superior.

Esta expansão vem acompanhada pelo aumento da oferta de cursos que é determinado, sobretudo, pela implantação de novas carreiras nas Regiões Norte e Centro-Oeste. O total de cursos cresceu de 715 em 1955 para 2.166 em 1970 e 6.264 para 1996.

De acordo com SILVA (2003, p.10) “a transformação das bases materiais e sociais do território brasileiro, graças aos acréscimos de ciência e técnica, significa,

também, a exigência de novas qualificações profissionais” é o que retrata o aumento nas matrículas universitárias de 223,71% entre 1970 e 1980, além da implantação de mais 300 instituições de ensino superior. De acordo com as estatísticas do IMEP, o número de instituições de ensino superior no ano de 2000 eram 1.180 e em 2005 de acordo com dados coletados no censo de 25/07/05 o Brasil dispõe de 2.310 instituições de ensino superior, sendo 236 instituições públicas.

2.1.4. Balanço Recente das Transformações Ocorridas na Área da Educação

Os indicadores de acesso aos diversos níveis de educação continuam em evolução, no entanto, vem perdendo qualidade. Pesquisas realizadas com alunos do ciclo fundamental e médio revelam baixa capacidade dos alunos para realizar operações lógicas, leitura e interpretação de texto. Se por um lado existe a pressão pela ampliação no acesso ao ensino, por outro, deve haver a busca da qualidade. No campo da educação superior, a mais recente proposta é a alteração do sistema nacional de avaliação, cujo objetivo é prestar contas à sociedade.

Segundo CARBONARI (2004, p.1) “A oferta dos serviços educacionais é maior do que nunca e sua qualidade, antes atestada apenas pelas avaliações oficiais, passa a ser uma exigência da sociedade”.

2.2. LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE ENSINO SUPERIOR

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, instituída pela Lei 9.394 de 20/12/96, promove a descentralização e a autonomia para as escolas e universidades, além de instituir um processo regular de avaliação do ensino. Esta lei promove autonomia aos sistemas de ensino e a valorização do magistério. O Capítulo IV regula a educação superior.

A nova LDB tem como um dos pontos de realce a liberdade de organização da divisão administrativa e do fracionamento do poder de gestão nas instituições de ensino superior.

A discussão das políticas acadêmicas e sua gestão devem caber a órgãos colegiados, dotados de representatividade da vontade da comunidade universitária.

Não há regras para a organização acadêmica, o que a LDB exige é que seja definido com clareza o estatuto. O estatuto não deve dispor sobre o funcionamento de cursos porque esta matéria é de natureza regimental.

A Lei 9.131 de 24/11/1995 prevê que as universidades e centros universitários devem submeter somente seus estatutos à apreciação do Conselho Nacional de Educação, enquanto as demais instituições devem submeter somente seus regimentos à apreciação deste Conselho.

LEI nº 10.861 - 14 de abril de 2004 - Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

2.3. ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Organização Administrativa

Classifica as instituições segundo a natureza jurídica de suas mantenedoras em Pública (criadas por Projeto de Lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo) e Privada (criadas por credenciamento junto ao Ministério da Educação).

Instituições Públicas são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e estão classificadas em:

- Federais - mantidas e administradas pelo Governo Federal;
- Estaduais - mantidas e administradas pelos governos dos estados;
- Municipais - mantidas e administradas pelo poder público municipal.

Instituições Privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado, dividem-se ou se organizam, entre Instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos. Podem se organizar como:

1) Instituições privadas com fins lucrativos ou Particulares em Sentido Estrito são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Sua vocação social é exclusivamente empresarial.

2) Instituições privadas sem fins lucrativos, podem ser, quanto a sua vocação social:

2.1) Comunitárias - Incorporam em seus colegiados representantes da comunidade.

Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representante da comunidade;

2.2) **Confessionais** - Constituídas por motivação confessional ou ideológica. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;

2.3) **Filantrópicas** - Aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Assistência Social. São as instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para os quais foram instituídas e os colocam à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

Organização Acadêmica

Caracteriza as instituições de ensino superior quanto a sua competência e responsabilidade. Instituições de Ensino Superior oferecem cursos superiores em pelo menos uma de suas diversas modalidades, bem como cursos em nível de pós-graduação. Universidades são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. A lista de instituições credenciadas encontra-se disponível no site do INEP www.inep.gov.br . A classificação acadêmica das instituições é apresentada a seguir:

1) Instituições Universitárias

São instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Dividem-se em:

Universidades

São instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.

Universidades Especializadas

São instituições de educação superior, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidade de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.

Centros Universitários

São instituições de educação superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.

2) Instituições Não Universitárias

a) CEFETs e CETs

Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) e os Centros de Educação Tecnológica (CET). Representam instituições de ensino superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, especializados na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica. Eles podem ministrar o ensino técnico em nível médio. O centro de Educação Tecnológica possui a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo, inclusive, mecanismos para a educação continuada.

b) Faculdades Integradas

São instituições de educação superior, públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento. Tem o regimento unificado e é dirigida por um diretor geral. Pode oferecer cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos sequenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

c) Faculdades Isoladas

São instituições de educação superior, públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento. São vinculadas a um único mantenedor e com administração e direção isoladas. Podem oferecer cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

Institutos Superiores de Educação

São instituições públicas ou privadas que ministram cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização, extensão e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

Organização da Formação

O ensino superior inicia-se com cursos de Graduação ou Seqüenciais, os quais podem oferecer diferentes possibilidades de carreiras como acadêmica ou profissional. Dependendo da escolha pode-se aperfeiçoar a formação com cursos de pós-graduação *Stricto sensu* ou *Lato sensu*. As da educação superior são três bases: o ensino, a pesquisa e a extensão, cada qual com sua aplicação específica ao curso em questão. Diplomas e certificados são modelos de comprovação da educação superior.

d) Pós-Graduação Lato Sensu

Os cursos têm duração mínima de 360 horas, não computando o tempo de estudo individual ou em grupo e sem assistência docente. É aquele destinado à elaboração de monografia ou trabalho de conclusão de curso. Direcionado ao treinamento nas partes de que se compõe um ramo profissional ou científico, o curso confere certificado a seus concluintes. Os cursos de pós-graduação lato sensu geralmente têm um formato semelhante ao dos cursos tradicionais, com aulas, seminários e conferências, ao lado de trabalhos de pesquisa sobre os temas concernentes ao curso. O critério de seleção para o ingresso no curso de pós-graduação lato sensu é definido de forma independente em cada instituição, sendo geralmente composta de uma avaliação e de uma entrevista, no qual a única exigência formal a ser cumprida pelo interessado se refere à posse de um diploma de nível superior. Cabe a SESU regulamentar estes cursos conhecidos como especialização e residência médica.

e) Pós-Graduação Stricto Sensu

Os cursos de Stricto Sensu são direcionados para a continuidade da formação científica e acadêmica, como mestrado e doutorado, de alunos com nível superior. Cabe a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) avaliar separadamente cada curso. A avaliação é realizada a cada três anos, e as médias variam de 1 a 7. Para ser reconhecido, o curso deverá apresentar média maior que 3. O curso de mestrado tem a duração de dois anos, no qual o aluno desenvolve a dissertação e cursa as disciplinas coerentes a sua pesquisa. Os quatro anos de doutorado são referentes ao cumprimento das disciplinas e a elaboração da tese junto à orientação.

2.4. CRIAÇÃO E CONCEPÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Consiste no ato que habilita uma determinada entidade mantenedora a abrir uma instituição de ensino superior, ou seja, credenciar uma instituição de ensino superior. Para tanto, a entidade mantenedora deve cumprir uma série de exigências legais, inclusive de ordem fiscal e parafiscal (detalhes a respeito da documentação a integrar os processos de credenciamento dos diferentes tipos de instituições de ensino superior podem ser obtidos no endereço <http://www.mec.gov.br/indice.shtml>). O credenciamento tem validade limitada e deve ser periodicamente renovado.

Dos atos de credenciamento depende a existência regular de instituições de ensino superior e, por conseqüência, a oferta de cursos e programas de ensino superior.

O primeiro credenciamento de uma instituição de ensino superior só pode ocorrer para instituições organizadas como faculdades, faculdades integradas, escolas ou institutos superiores. Estas não têm atributo de autonomia, tal como ocorre no caso das universidades e centros universitários. E o credenciamento dos centros universitários e universidades só pode ocorrer a partir de instituições já credenciadas, ou seja, por alteração ou transformação do ato de credenciamento de faculdades, faculdades integradas, escolas ou institutos superiores já existentes e credenciadas.

O pedido de credenciamento tem início na protocolização, por meio eletrônico, de solicitação no sistema SAPIEnS/MEC, gerenciado pela Secretaria de Educação Superior no Ministério da Educação – SESu/MEC. Tal processo envolve a apresentação da documentação legalmente exigida, além de avaliação institucional, que inclui a verificação do desempenho acadêmico dos cursos e programas, caso já

existam, e das condições acadêmicas e infra-estruturais adequadas ao funcionamento dos cursos superiores.

O ato de credenciamento de uma nova faculdade, escola ou instituto superior, requer, simultaneamente, que sua mantenedora solicite autorização para o funcionamento de um ou mais cursos superiores. Isto significa que a entrada de um processo de credenciamento de nova instituição sempre se deve fazer acompanhar da entrada de uma ou mais solicitações de autorização para funcionamento de curso(s) superior(es) de graduação, a ser(em) sediado(s) na instituição que se pretende credenciar.

No caso de credenciamento de centros universitários e universidades, além da documentação fiscal e parafiscal, a instituição credenciada, já existente, deve, entre outros quesitos, comprovar bom desempenho nos resultados das avaliações a que foram submetidos seus cursos superiores.

O credenciamento de novas Instituições, como faculdades, é realizado, em todas as suas etapas, na Secretaria de Educação Superior e finaliza-se com ato do Ministro da Educação. O credenciamento de centros universitários e universidades é integrado também por etapa de avaliação institucional realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP – e depende de deliberação do Conselho Nacional de Educação.

2.4.1. Passos e Documentação Necessários para o Credenciamento de uma nova Instituição de Ensino Superior

Para solicitar o credenciamento de uma nova Instituição de Ensino Superior mantida, por meio do SAPIEnS/MEC, sua Mantenedora deverá preparar documentação fiscal e parafiscal bem como deverá elaborar Plano de

Desenvolvimento Institucional, do qual farão parte, entre outros, a denominação e demais informações de identificação da nova Instituição Mantida, planejamento econômico-financeiro do processo de implantação da Mantida e de cada proposto, com indicação das fontes de receita e dos principais elementos de despesa, síntese dos “curriculum vitae” dos dirigentes da Mantida, cópia do projeto de regimento interno da Mantida, caracterização da infra-estrutura a ser utilizada, plano de organização e cronograma de implantação da Mantida, linhas gerais da organização didático-pedagógica da instituição e descrição do corpo docente que responsabilizar-se-á pelas atividades acadêmicas.

Deverá ainda projetar ou adaptar convenientemente suas instalações físicas, os equipamentos, os laboratórios e as bibliotecas da Instituição, de modo a permitir o pleno acesso as pessoas portadoras de deficiências.

Quando do cumprimento das etapas necessárias ao credenciamento a entidade mantenedora deverá ainda assinar um termo de compromisso com o Ministério da Educação que se refere à manutenção das condições de qualidade acadêmica constatadas bem como a sua regularidade fiscal e parafiscal. O termo de compromisso integra ainda um contrato de prestação de serviços educacionais a ser firmado entre a instituição e seus alunos.

Detalhes a respeito da documentação a integrar os processos de credenciamento dos diferentes tipos de Instituições de ensino superior podem ser obtidos no endereço <http://www.mec.gov.br/sesu/indice.shtm>.

Quando do pedido de credenciamento de ESCOLAS SUPERIORES, FACULDADES E INSTITUTOS SUPERIORES, deverão ser solicitadas as

autorizações dos cursos de graduação propostos para integrar a instituição.
Resolução CES/CNE nº.10/2002 art. 16.

O credenciamento de instituições de ESCOLAS SUPERIORES, FACULDADES E INSTITUTOS SUPERIORES terão prazos limitados, devendo ser renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação que enseja o credenciamento.

Documentos a serem apresentados:

Documentação fiscal e parafiscal da mantenedora Decreto 3860 art. 20

Se Pessoa Física: PORTARIA Nº.640, DE 13 DE MAIO DE 1997 art. 2º:

Cópia do documento de identidade;

Atestado de domicílio;

Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Físicas (CPF);

Prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal (própria e de seu domicílio, quando for o caso);

Prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;

Demonstração de experiência, qualificação profissional, patrimônio e capacidade financeira adequados e suficientes para manter a instituição educacional.

Se Pessoa Jurídica:

Cópia dos atos, registrados no órgão oficial competente, que atestem sua existência e capacidade jurídica de atuação, na forma da legislação pertinente;

Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);

Prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal;

A mantenedora deverá apresentar demonstrações financeiras, com parecer de seu conselho fiscal ou órgão similar, na forma dos artigos 7º-B, 7º-C e 7º-D e seus parágrafos da Lei 9.870 de 28 de novembro de 1999, seguindo a forma de constituição em que se enquadrem.

Prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;

Demonstração de patrimônio para manter instituição ou instituições de educação;

Identificação dos integrantes do corpo dirigente, destacando a experiência acadêmica e administrativa de cada um;

Prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual e municipal, se for o caso; e Estatuto da universidade ou centro universitário, ou regimento da instituição de ensino sem prerrogativas de autonomia.

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, que define a missão da instituição de ensino superior e as estratégias que a mesma livremente elegeu para atingir suas metas e objetivos. Será composto pelos seguintes documentos (Resolução CES/CNE nº1072002):

Procedimentos relativos à qualificação do corpo docente, inclusive quanto a eventuais substituições, assim como ao regime de trabalho, ao plano de carreira, à titulação, à experiência profissional no magistério superior e à experiência profissional não acadêmica, levando em conta as condições de formação em pós-graduação dos docentes na região, o projeto pedagógico dos cursos e as outras atribuições acadêmicas dos docentes (Resolução CES/CNE nº10/2002).

Plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo

docente, infra-estrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes nacionais de currículo aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação (Decreto 3860/2001 art. 25);

Com relação à biblioteca, o PDI deverá conter indicação do acervo, formas de sua atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas existentes ou previstos, bem como as obras clássicas, dicionários e enciclopédias, destacando em especial (Resolução CES/CNE nº 10/2002):

Livros, periódicos acadêmicos e científicos, e assinaturas de revistas e jornais;

Vídeos, DVDs, CD Roms e assinaturas eletrônicas;

Descrição do espaço físico incluindo as instalações para estudos individuais e em grupo;

Horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos, tais como consulta e empréstimo, acesso a redes, a bases de dados, a outras bibliotecas nacionais e internacionais, a consultas e leituras eletrônicas;

Com relação aos laboratórios e instalações, o PDI deverá conter: (Resolução CES/CNE nº10/2002);

Descrição das instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas implantados ou previstos e, quando for o caso, sua disponibilidade para pesquisa;

Descrição dos equipamentos de informática existentes, bem como o acesso a redes e softwares disponíveis e informações concernentes à relação equipamento/aluno;

Descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas.

Com relação à organização didático-pedagógica o PDI deverá explicitar: (Resolução CES/CNE nº 10/2002)

Descrição da organização dos cursos de graduação, considerando as diretrizes curriculares e o planejamento pedagógico até sua integralização:

Indicação de número de turmas previstas por curso, identificando locais e turnos de funcionamento e número de alunos por curso;

Elenco de inovações consideradas significativas, especialmente quanto a:

Flexibilidade de organização dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios;

Desenvolvimento de materiais pedagógicos;

Incorporação crescente dos avanços tecnológicos ao ensino de graduação;

Descrição da organização dos cursos e programas de pós-graduação;

Crítérios e procedimentos editados pelo Ministério da Educação, reguladores da organização, supervisão e avaliação do ensino superior; (Decreto 3860 art 25).

Descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede (Decreto 3860 art. 25);

Valor dos encargos financeiros assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis durante o desenvolvimento dos cursos (Decreto 3860 art. 25);

Projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional, bem como os de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos

órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos (Decreto 3860 art. 25);

Minuta de contrato de prestação de serviços educacionais a ser firmado entre a mantenedora e os alunos da mantida, visando garantir o atendimento dos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação e a regularidade da oferta de ensino superior de qualidade (Decreto 3860 art. 25);

Relatório identificando os aspectos não cumpridos do PDI anteriormente aprovado, justificando as causas de seu cumprimento parcial ou descumprimento.

Observações:

Na elaboração das informações contidas no PDI deverão ser observadas as DIRETRIZES CURRICULARES, aprovadas pelo CNE, os PADRÕES DE QUALIDADE e os PARECERES 1.070/99 e 1679/99.

Poderá ser apresentada apenas uma declaração da Mantenedora, caso não tenham ocorrido alterações na documentação apresentada por ocasião do credenciamento. No entanto, é obrigatória, em todos os casos, a apresentação dos documentos acima referidos, quando da protocolização eletrônica do processo de credenciamento.

O recredenciamento de ESCOLAS SUPERIORES, FACULDADES E INSTITUTOS SUPERIORES terá prazos limitados, devendo ser renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

2.4.2. Recredenciamento de Instituições

O recredenciamento de instituições de ensino superior ocorre em quatro situações distintas. A primeira, quando do vencimento do prazo do ato legal de credenciamento. Neste caso, são novamente analisados os documentos fiscais e

parafiscais da instituição (etapa sob responsabilidade da SESu) e é realizada nova avaliação institucional (a cargo do INEP). É considerado também o desempenho dos cursos e programas de ensino superior da instituição, a partir dos resultados das avaliações empreendidas pelo INEP.

O credenciamento pode ocorrer também por determinação do MEC, nas instituições que não tenham, em seu ato de credenciamento, prazo de validade determinado.

Instituições que cometam irregularidade administrativa ou, ainda, que apresentem baixo desempenho acadêmico na oferta de seus cursos e programas avaliados pelo MEC são, da mesma forma, submetidas a processos de credenciamento. Nestes casos, o MEC e o Conselho Nacional de Educação, em articulação, indicam normas específicas e critérios de procedimento a serem observados.

a) Documentos Legais que Regulam o Recredenciamento das Instituições de Ensino Superior.

Decreto 3860 de 09 de julho de 2001.

Resolução 10/2002 do CNE.

Portaria Ministerial nº 1465, de 12 de julho de 2001.

b) Todas as Instituições de Educação Superior devem passar pelo Processo de Recredenciamento

Todas as Instituições de Educação Superior (Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades e Institutos Superiores) vinculadas ao Sistema Federal de Ensino Superior - IES federais e privadas, portanto - deverão passar pelo Recredenciamento, em conformidade com o Decreto

3.860/2001 e a Portaria 1.465/2001. As Instituições de Educação Superior mais antigas, isto é, que já existiam antes da LDB (Lei 9.394/1996) e que haviam sido reconhecidas, também deverão submeter-se ao processo de Recredenciamento. No que diz respeito às Instituições Estaduais e Municipais, este processo está sob a responsabilidade dos respectivos Conselhos Estaduais de Educação.

O processo de recredenciamento será iniciado pelas instituições credenciadas a partir de 1997, cujo prazo de validade do credenciamento, constante do ato formal, encontre-se vencido.

As instituições públicas e privadas, hoje subordinadas aos conselhos estaduais de educação, seguirão o mesmo procedimento para o recredenciamento, incluindo a realização de auto-avaliação institucional e do PDI.

Segundo o art. 8º da LDB, todas as Instituições privadas são subordinadas ao Sistema Federal de Educação, e, portanto, submetem-se à supervisão do Ministério da Educação e ao CNE.

As instituições públicas estaduais e municipais, se criadas e mantidas pelos estados e municípios, estão sujeitas à supervisão dos Conselhos Estaduais de Educação.

c) O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Documento Necessário aos Processos de Credenciamento e Recredenciamento.

O PDI da instituição é imprescindível ao processo de credenciamento e recredenciamento. Trata-se de documento que explicita o planejamento da instituição, a definição de sua missão, o detalhamento de seus programas, cursos e projetos acadêmicos e as condições em que se estabelece o compromisso da instituição com os serviços que presta à sociedade.

d) A Protocolização Eletrônica, pela Instituição, de um Processo de Recredenciamento no Sistema Sapiens da SESu/MEC.

A SESu pré-analisa a documentação de habilitação e, se estiver completa, solicita ao INEP que proceda à avaliação institucional, no período de 180 dias. O INEP encaminha à SESu o Relatório de Avaliação da Instituição e a SESu delibera sobre o pleito.

e) Os Resultados dos Cursos da Instituição Submetidos ao Provão e da Avaliação das Condições de Oferta Também Pesam no Recredenciamento

Segundo o art. 7º, incisos I e II da Portaria Ministerial nº 1465, de 2001, são dois os requisitos para que a SESu recomende ao CNE o recredenciamento de Universidades e Centros Universitários, pelo período de cinco anos:

- a obtenção de conceitos A ou B em mais da metade dos seus cursos avaliados nos três últimos ENC/Provão; e
- ter alcançado conceitos CMB ou CB em mais da metade dos seus cursos de graduação, avaliados nas condições de oferta.

2.5. FERRAMENTAS DE GESTÃO

Se a instituição de ensino superior pretende implantar mudanças, será indispensável que haja um programa permanente de avaliação, a partir do qual possa ser feito um diagnóstico e um acompanhamento crítico das modificações do processo.

Segundo TACHIZAWA (2001, p.16) “Esta nova fase estaria a exigir uma postura diferente do gestor, executivo e técnico da educação, voltada para uma administração profissional de suas instituições de ensino superior”.

O autor defende que o desempenho pode ser melhorado em vista dos resultados obtidos; e/ou a qualidade da infraestrutura; e/ou os processos, usando como ferramenta os indicadores.

Para efeito de controle estratégico e operacional, a instituição pode-se valer, inclusive, das possibilidades legais instituídas pelo Decreto nº 2.026/96, que estabeleceu procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituição de ensino superior, mediante indicadores de desempenho.

Segundo TACHIZAWA (2001, p.118) “Conceitualmente pode-se dizer que um sistema moderno de gestão depende da medição, informação e análise”. A medição dependerá da estratégia adotada pela instituição e da abrangência dos processos. Já as informações serão obtidas junto aos clientes, na verificação do desempenho de produtos e na concorrência, junto a fornecedores e funcionários, na análise das planilhas de custo e financeiro, dependendo da ênfase e abrangência da gestão. Esta análise serve para revelar tendências e permitir projeções e relações de causa e efeito que poderiam não ficar evidentes. O conjunto dos indicadores, as informações coletadas e a análise crítica do desempenho, a melhoria dos processos, as comparações com os concorrentes ou referenciais de excelência, subsidiam as conclusões mais relevantes para apoiar a tomada de decisão.

A análise das informações permite que os próprios indicadores utilizados sejam revistos e modificados.

Segundo TACHIZAWA (2001, p.119) “a seleção de objetivos e métricas relacionadas é o único determinante significativo da eficácia de uma organização, uma vez que as decisões são tomadas com base em fatos, dados e informações quantitativas.”

A proposta dos indicadores é mensurar atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar a métrica obtida através dos eventos reais com um padrão preestabelecido.

Pode-se considerar características descritivas das métricas:

É uma relação matemática que resulta em uma medida quantitativa;

Identifica-se um estado ou resultado do processo; e,

É possível associar metas numéricas predefinidas.

É importante que as métricas permitam:

Identificar as saídas mais importantes de cada processo-chave;

Identificar as dimensões críticas de desempenho para cada uma dessas saídas;

Determinar as métricas para cada dimensão crítica desenvolver metas ou padrões para cada métrica proposta.

O conjunto de indicadores desenvolvido pela instituição de ensino superior pode considerar três níveis de abrangência:

Indicadores de Negócio – permite avaliar a instituição de ensino superior como uma prestadora de serviços, através de parâmetros estratégicos.

Indicadores de Desempenho Global – analisa a instituição como um todo e destina-se à permanente análise do corpo gerencial.

Indicadores de Qualidade e de Desempenho – avalia o desempenho de cada processo ou tarefa da instituição.

Esta é uma proposta de gestão que utiliza os indicadores como ferramenta na tomada de decisão.

2.6. CRIAÇÃO DE CURSOS

Os cursos superiores de formação específica estão sujeitos a autorização e reconhecimento, observado o disposto na Portaria nº 612 de 12 de abril de 1999 e na Portaria nº 514 de 22 de março de 2001. A instituição não universitária que desejar oferecer curso seqüencial de formação específica deverá solicitar autorização prévia à Secretaria de Educação Superior, protocolando seu pedido no sistema SAPIEnS/MEC.

Deverão ser anexados o formulário e o requerimento de autorização para funcionamento de curso seqüencial de formação específica, os quais serão apresentados em formulários padronizados.

No prazo máximo de três meses, a SESu/MEC designará comissão composta por dois consultores, que, após visita à instituição, emitirá relatório a ser apreciado pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

As instituições que pretenderem o reconhecimento de curso seqüencial de formação específica deverão, após o primeiro ano de funcionamento ou até um ano antes de diplomar a primeira turma, protocolar, no sistema SAPIEnS/MEC, solicitação à SESu/MEC, anexando formulário e requerimento de reconhecimento de cursos superiores de formação específica, por meio de formulários padronizados.

Quando do protocolo do requerimento solicitando o reconhecimento dos cursos seqüenciais, as universidades e os centros universitários que criaram cursos seqüenciais, com base na autonomia que lhes é concedida, deverão anexar cópia digitalizada do ato do conselho superior que aprovou a criação dos cursos, bem como do projeto pedagógico que embasou essa decisão.

As instituições não universitárias, ao solicitarem o reconhecimento dos cursos seqüenciais de formação específica, deverão anexar informações que descrevam a evolução do projeto originalmente aprovado pelo CES/CNE.

A SESu/MEC, no prazo de 3 (três) meses, designará comissão composta de 2 (dois) consultores, que, após visita à instituição, emitirão relatório para posterior apreciação da CES/CNE. No caso de instituições que solicitem o reconhecimento de mais de um curso simultaneamente, a SESu/MEC poderá racionalizar o trabalho das comissões, no que se refere à quantidade de membros designados e à elaboração de relatórios consolidados, envolvendo mais de um curso.

Quando do encaminhamento do pedido de autorização de cursos seqüenciais de formação específica, as instituições deverão comprovar o recolhimento da taxa, para as custas processuais.

2.6.1. Formulários Padronizados a Serem Anexados aos Pedidos Protocolados no Sistema Sapiens:

Requerimento solicitando autorização ou reconhecimento de curso superior seqüencial de formação específica e designação de Comissão de Avaliação para verificar as condições institucionais para a oferta do curso.

O Ministério da Educação suspendeu, em 13 de maio de 2005, por 180 dias, o recebimento de protocolos de credenciamento de IES e a autorização de novos cursos superiores de graduação, seqüenciais, de ensino a distância e tecnológicos, e aqueles ministrados fora da sede das instituições de ensino. A medida tem como objetivo garantir a qualidade da expansão da educação superior. Pretende, também, adequar os procedimentos de caráter regulatório para fazer cumprir a Lei nº 10.861 de

14 de abril de 2005, que institui o sistema nacional de avaliação da educação superior, e para efetivar uma política criteriosa da expansão de ensino superior.

2.7. AUTORIZAÇÃO, RECONHECIMENTO E RENOVAÇÃO DO RECONHECIMENTO DE CURSO

Autorização de curso é o ato formal da autoridade governamental competente, que permite a uma instituição de ensino superior criar e implantar um curso superior de graduação, seqüencial ou tecnológico. Todos os cursos autorizados dependem de um ato formal de reconhecimento, renovado periodicamente, para que possa regularmente diplomar seus alunos.

Assim, uma Instituição que pretende solicitar autorização para ministrar novos cursos superiores considerará que o processo de autorização é iniciado com a solicitação formal da Instituição de Ensino à Secretaria de Educação Superior - SESu/MEC, por meio de processo protocolado eletronicamente, aberto para esta finalidade, cuja montagem deve obedecer à legislação vigente. O protocolo eletrônico é gerenciado pelo Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior - SAPIEnS/MEC.

Seguidos os procedimentos protocolares, haverá uma pré-análise técnica e formal da documentação apresentada, para verificar sua adequação à legislação. Será então realizada uma avaliação do pleito, enquadrando-o em uma de três situações possíveis:

1. Se o pedido é proveniente de Instituição de Educação Superior já credenciada no MEC, com resultados positivos nas Avaliações oficiais (ENC / Provão e Avaliação das Condições de Oferta), o pleito será analisado por Comitês de Especialistas à luz do Plano de Desenvolvimento Institucional da IES.

2. Se a solicitação for feita por Instituição ainda não credenciada no MEC, esta deve concomitantemente estar protocolando processo para fins de credenciamento no SAPIEnS/MEC. Neste caso, prevê-se a visita in loco para verificação das condições iniciais para oferta do curso, as quais devem ser previstas no PDI apresentado pela Instituição. Esta verificação é realizada por integrantes dos comitês de especialistas, que levarão em consideração o padrão de qualidade do curso em questão para emitir sua análise.

3. Se o pedido vier de Instituição que apresente resultados insuficientes nas Avaliações oficiais (mais de 50% dos cursos com D e E no Provão e CI na Avaliação das Condições de Ensino), o pleito não poderá ser aprovado até que a Instituição obtenha melhores resultados nas avaliações.

Uma vez cumpridas as etapas técnicas, os pleitos são relatados pela Secretaria de Educação Superior à decisão final e assinatura do ato legal pelo Ministro da Educação.

Observa-se que as Universidades e os Centros Universitários, em virtude das prerrogativas de autonomia de que legalmente gozam, estão dispensados do procedimento de autorização prévia de cursos superiores, com exceção dos cursos de Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia. No caso destes cursos, o procedimento de autorização depende de deliberação do Conselho Nacional de Educação, além de consulta prévia à Ordem dos Advogados do Brasil e ao Conselho Nacional de Saúde, respectivamente.

As universidades devem ainda solicitar autorização prévia do MEC para abertura de cursos fora de sua sede.

2.7.1. Reconhecimento de Cursos

O reconhecimento é uma necessidade legal estabelecida para todos os cursos superiores existentes no país, independentemente da organização acadêmica da instituição que os oferta. Sua validade é periódica, devendo o prazo ser indicado no ato legal específico.

Cursos de graduação e seqüenciais - presenciais ou a distância - devem ser reconhecidos dentro do prazo especificado na legislação, correspondente ao momento de seu pleno desenvolvimento e de implantação integral do projeto inicialmente autorizado (vejam-se as especificidades de cada caso no endereço <http://www.mec.gov.br/nivemod/educsupe.shtm>).

A instituição deve protocolar eletronicamente, no sistema SAPIEnS/MEC, solicitação de reconhecimento no início do terceiro ano de funcionamento do(s) curso(s) de graduação, no caso daqueles com quatro anos de duração, e no início do quarto ano de funcionamento, se o(s) curso(s) tiver(em) duração de cinco anos.

O caso dos cursos seqüenciais recomenda-se a entrada de processo de reconhecimento logo após o primeiro ano de existência do curso.

O ato formal de reconhecimento do curso superior define o seu prazo de validade, o qual, geralmente, varia de dois a cinco anos.

Em determinados casos, o processo pode objetivar apenas a validação dos diplomas dos concluintes de um curso, em determinado ano.

Com exceção dos cursos de Medicina, Odontologia, Psicologia e Direito, que supõem, respectivamente, manifestação do Conselho Nacional de Medicina e da Ordem dos Advogados do Brasil, este processo é deliberado diretamente no âmbito do Ministério da Educação.

2.7.2. Renovação de Reconhecimento

O processo de renovação de reconhecimento abrange duas situações distintas. Em primeiro lugar, pode ser atribuído aos casos de cursos cujo prazo de reconhecimento se esgotou e que, portanto, devem ser submetidos a um novo processo de reconhecimento observando-se as regras já indicadas.

A segunda situação abrange os cursos de graduação que, regularmente reconhecidos, obtiveram, por três anos consecutivos, conceitos D ou E no Exame Nacional de Cursos/Provão e Conceito Insuficiente (CI) no quesito Corpo Docente da Avaliação das Condições de Ensino.

Os cursos nesta situação são submetidos a um novo processo de reconhecimento, orientado por instruções específicas da Portaria Ministerial nº 1985 de 2001 (ver instruções específicas, conforme a organização acadêmica da IES, no endereço <http://www.mec.gov.br/sesu/indice.shtml>.)

Nos casos de cursos com baixo desempenho das avaliações do MEC o início do processo de renovação de reconhecimento implica em suspensão temporária do seu reconhecimento e do processo seletivo de ingresso de novos alunos ao curso em questão. Se o mesmo curso for considerado inadequado para obter a renovação de seu reconhecimento, poderá ser fechado por ato do Ministro da Educação.

Os alunos destes cursos terão resguardados seus direitos de aproveitamento e finalização dos estudos, no período letivo em que ocorrer a decisão de fechamento.

2.8. POLÍTICA PARA A AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, estabeleceu que à Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), como órgão colegiado de supervisão e coordenação do SINAES, compete estabelecer diretrizes, critérios e estratégias para o processo de avaliação, em conformidade com suas atribuições legais de coordenação e supervisão do processo de avaliação da educação superior.

Segundo INEP (2004, p.4) “O SINAES integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos:

1. Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais:

a) auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, a partir de 1º de setembro de 2004;

b) avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES.

2. Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) – avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.

3. Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) – aplica-se aos estudantes do final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a

utilização de procedimentos amostrais. Anualmente, o Ministro da Educação, com base em indicação da CONAES, definirá as áreas que participarão do ENADE.”

O SINAES foi construído a partir do trabalho da Comissão Especial de Avaliação (CEA), designada por Portaria da SESu em 28 de abril de 2003, “com a finalidade de analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados”. O relatório final do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior – expressa o resultado da experiência de avaliação desenvolvida e acumulada pelas instituições de educação superior, em nosso país, desde meados da década de 80, no contexto de uma ampla reflexão sobre a literatura e a prática avaliativa em âmbito internacional. Desde experiências pioneiras em algumas universidades – da UNB à UNICAMP – até o amplo processo de avaliação institucional desencadeado, na década de 90, pelo Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB).

As características fundamentais da nova proposta são: a avaliação institucional como centro do processo avaliativo; a integração de diversos instrumentos com base em uma concepção global e o respeito à identidade e à diversidade institucionais. Tais características possibilitam levar em conta a realidade e a missão de cada IES, ressaltando o que há de comum e universal na Educação Superior e as especificidades das áreas do conhecimento.

O novo sistema de avaliação, SINAES, abrange todas as instituições de educação superior em processo permanente: sua finalidade é construtiva e

formativa. Amplia o campo da avaliação quanto à temática, ao universo institucional, aos agentes e aos objetivos. Por ser permanente e envolver toda a comunidade, cria e desenvolve a cultura de avaliação nas IES e no sistema de educação superior. Os agentes da comunidade acadêmica de educação superior, ao participarem do processo como sujeitos de avaliação, passam a ficar comprometidos com as transformações e mudanças no patamar da qualidade. Finalmente, o SINAES está ancorado em uma concepção de avaliação comprometida com a melhoria da qualidade e da relevância das atividades de cada uma e do conjunto das instituições educacionais.

2.8.1. Finalidades

Por sua característica global, por sua abrangência nacional e seu objetivo de aperfeiçoamento das atividades acadêmicas, o SINAES recupera também as finalidades essenciais da avaliação:

Ultrapassa a simples preocupação com desempenhos ou rendimentos estudantis, buscando os significados mais amplos da formação profissional;

Explicita a responsabilidade social da Educação Superior, especialmente quanto ao avanço da ciência, à formação da cidadania e ao aprofundamento dos valores democráticos;

Supera meras verificações e mensurações, destacando os significados das atividades institucionais não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também quanto aos impactos sociais, econômicos, culturais e políticos;

Aprofunda a idéia da responsabilidade social no desenvolvimento da IES, operando como processo de construção, com participação acadêmica e social, e não como instrumento de checagem e cobrança individual; e

Valoriza a solidariedade e a cooperação, e não a competitividade e o sucesso individual.

2.8.2. Diferença Entre Avaliação e Regulação

Para melhor caracterizar o processo de avaliação institucional é indispensável distinguir a relação entre avaliação e regulação. Esta compreende o processo documental e a verificação in loco, por especialistas selecionados, das condições acadêmicas existentes com vistas ao credenciamento de IES, à autorização e reconhecimento de cursos. Deste modo, o Poder Público garante à sociedade, a qualidade de uma instituição ou curso. A Avaliação institucional, diferentemente, é um processo desenvolvido por membros internos e externos de uma dada comunidade acadêmica, visando promover a qualidade acadêmica das instituições em todos os seus níveis, nos termos da sua missão própria.

2.8.3. Auto-Avaliação

A Avaliação Interna é um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas.

A avaliação interna ou auto-avaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a Instituição.

A adequada implementação e os bons resultados de um processo de auto-avaliação pressupõem algumas condições fundamentais, a saber:

Equipe de coordenação, para planejar e organizar as atividades, manter o interesse pela avaliação, sensibilizando a comunidade e fornecendo assessoramento aos diferentes setores da IES, e refletir sobre o processo.

Participação dos integrantes da instituição, pois o envolvimento dos atores – por diferentes que sejam entre si – auxilia na construção do conhecimento gerado na avaliação.

Compromisso explícito dos dirigentes das IES em relação ao processo avaliativo. No entanto, isto não significa que os dirigentes devam ser os principais membros das comissões instaladas. O importante é ficar evidenciado que há um apoio institucional para que o processo ocorra com a profundidade e seriedade necessárias.

Informações válidas e confiáveis, pois sendo a informação fidedigna o elemento fundamental do processo avaliativo, sua disponibilidade pelos órgãos pertinentes da instituição é prioritária. Nesse sentido, a coleta, o processamento, a análise e a interpretação de informações são essenciais para alimentar as dimensões que a auto-avaliação quer indagar.

Uso efetivo dos resultados. O conhecimento que a avaliação interna proverá à comunidade institucional deve ter uma finalidade clara de planejar ações destinadas à superação das dificuldades e ao aprimoramento institucional. Para isso, é importante priorizar ações de curto, médio e longo prazos, planejar de modo compartilhado e estabelecer etapas para alcançar metas simples ou mais complexas.

Ao final do processo de auto-avaliação é necessária uma reflexão sobre o mesmo, visando a sua continuidade. Assim, uma análise das estratégias utilizadas, das dificuldades e dos avanços apresentados permitirá planejar ações futuras. Deste modo, o processo de auto-avaliação proporcionará não só o auto-conhecimento institucional, o que em si é de grande valor para a IES, como será um balizador da avaliação externa, prevista no SINAES como a próxima etapa da avaliação institucional.

Com o advento da Constituição de 1988 e a Lei 9131/95 que criou o Conselho Nacional de Educação e o já extinto Exame Nacional de Cursos, substituído pelo SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, processo de auto-avaliação das IES, que segundo o Professor Hélio Trindade, presidente do CONAES, “o processo que está sendo instituído é para que o sistema de credenciamento e credenciamento seja mais rigoroso e não permita que esses cursos sejam autorizados da forma como foram, numa expansão desordenada da educação privada que houve no Brasil” (Terra, 31/08/04), as IES estão diante de um novo cenário, onde o gestor educacional busca resultados positivos e um diferencial para a instituição de ensino.

Surge o movimento internacional para padronização da qualidade para o setor educacional. Em outubro de 2002 ocorreu o IWA-2 (International Workshop Agreement), cujo objetivo foi propor uma adaptação da ISO9000 para o setor da educação. Estiveram presentes vários países como Argentina, Austrália, Canadá, Alemanha, Estados Unidos, México, entre outros. O Brasil não enviou representante. Em dezembro de 2002, o Ministério de Ciência e Tecnologia, marcou início da discussão no Brasil. Nos dias 10 e 11 de fevereiro de 2003, foi realizado em Curitiba,

o Seminário “*Certificação de Conformidade na Educação*”. O Rio de Janeiro sediou em novembro de 2003 a discussão sobre a elaboração de uma norma ISO9001 para o Sistema de Gestão da Qualidade Educacional. O grupo está ligado ao comitê brasileiro da ABNT, segundo informou o Jornal Nota10, Notícias Educacionais, em 25/11/03.

Percebe-se que as instituições estão aderindo às mudanças de gestão, conforme citado por COLOMBO (2004, p.238),

“Nos últimos anos, houve, no entanto, uma grande evolução que trouxe benefícios para o setor. Ao desatar as amarras do lado operacional, o gestor escolar percebeu-se inserido em um contexto muito maior, cujo dinamismo precisava ser incorporado pelas instituições de ensino. E não foi o setor educacional que naturalmente identificou a necessidade de mudança e se preparou para esse processo. Ao contrário, a dificuldade de sobreviver em um novo contexto social e econômico impeliu as escolas a buscarem novos caminhos. Fez-se clara uma certeza: o modelo tradicional de administração escolar não estava mais atendendo às necessidades atuais.”

Para permanecer no mercado, o setor carece de sofisticação e para atingir tal objetivo é necessário:

- Definir os procedimentos da Divisão de Registros Acadêmicos;
- Fornecer, em tempo real, os relatórios administrativos e pedagógicos;
- Disponibilizar informações confiáveis.

O foco da presente proposta é a Auto-Avaliação das Instituições, visando facilitar a organização do processo, sua comparabilidade e a preparação da etapa de Avaliação Externa.

3. METODOLOGIA

De que maneira se pretende atingir estes objetivos?

Analisando alguns procedimentos realizados pela Divisão de Registros Acadêmicos, cuja oscilação impacta diretamente no resultado financeiro da Instituição e requer aprimoramento no controle e informação.

Para melhor compreensão dos processos descreve-se os aspectos da atuação, estrutura orgânica, missão, visão e objetivos da Faculdade e a IES inserida em seu ambiente externo.

Isso posto, apresenta-se a estrutura da Divisão de Registros Acadêmicos, evidenciando sua subordinação segundo a hierarquia da instituição e o quadro funcional, bem como as rotinas desenvolvidas e a divisão das atividades em ilhas para o cumprimento do seu objetivo principal que é o atendimento ao aluno, iniciando o processo com a matrícula do calouro e finalizando com a entrega do diploma ao egresso.

Conhecidos os processos objeto da presente proposta, apresentam-se as diretrizes estratégicas do plano que sustenta a gestão da Divisão de Registros Acadêmicos, utilizando como ferramenta a Metodologia DEQ/AUDEQ, o projeto de auditoria e as recomendações da auditoria.

4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo trará: caracterização da instituição; situação atual da divisão de registros acadêmicos; descrição dos processos através das normativas institucionais; programa de auditoria; projeto de auditoria; e recomendações da auditoria.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Este projeto foi desenvolvido no contexto das Faculdades SPEI, segundo o Plano Diretor da Instituição – PDI, protocolado no MEC/INEP, as Faculdades SPEI atuam por 20 anos no ensino superior.

4.1.1. Área de Atuação

As Faculdades SPEI atuam no ensino superior na área geográfica da região metropolitana de Curitiba, Paraná e oferecem à comunidade estudantil, cursos de graduação nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Informática e Turismo.

4.1.2. Estrutura Organizacional

As Faculdades SPEI são mantidas pela Sociedade Paranaense de Ensino e Informática, entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, pessoa jurídica com autonomia administrativa, patrimonial e financeira, regida por estatuto próprio, com sede e foro na cidade de Curitiba, Paraná.

A estrutura organizacional da mantenedora é voltada para atender as necessidades administrativas e financeiras das Faculdades SPEI, ficando com as responsabilidades contratuais de receitas e despesas, pelos contratos com os alunos e atividades afins. A cargo da Direção das Faculdades e do Conselho Acadêmico, ficam todas as decisões para condução acadêmica e suas respectivas

bibliotecas, corpo docente e discente, serviços de apoio e secretaria, conforme descrito em seu Regimento Interno.

O relacionamento entre Mantenedora e Mantida dá-se de maneira participativa, mantida as respectivas responsabilidades acadêmicas e administrativo-financeiras, de forma a garantir o perfeito comprometimento com os resultados.

4.1.3. Missão

Realizar profissionalmente os alunos e egressos, fortalecendo as organizações parceiras e contribuindo para uma sociedade mais justa, humana e feliz.

4.1.4. Visão

Transformar-se em Centro Universitário, reconhecido nacionalmente como centro de excelência nas áreas de gestão e informática.

4.1.5. Objetivos

As Faculdades SPEI está estruturada e em constante aprimoramento organizacional, para o alcance dos seguintes objetivos gerais: distinguir-se como uma instituição educacional de vanguarda na formação de cidadãos, preparando-os de forma global para os desafios da sociedade; desenvolver as competências potenciais dos alunos, de forma a atender as exigências do mercado; atender as necessidades de gestão e informática das organizações parceiras; valorizar a vida e o bem estar de alunos e diplomados, parceiros, colaboradores e sócios.

4.1.6. Diagrama de Fluxo de Dados – DFD

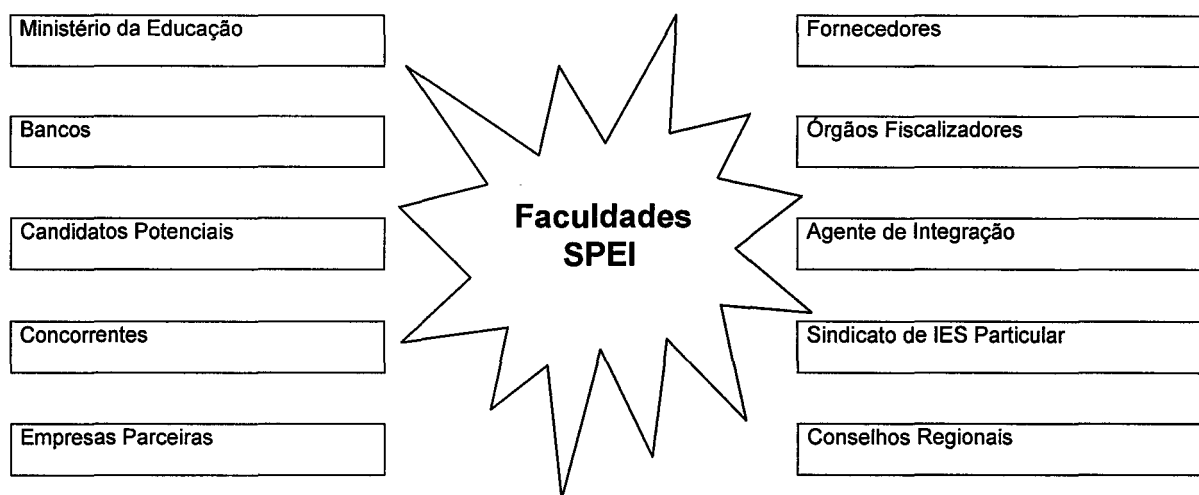


Fig. 1 – Ambiente Externo da Instituição.

No ambiente externo tem-se uma maior amplitude das forças societárias que afetam todos os agentes no meio ambiente da organização em termos de condição ou força, sejam: econômicas, demográficas, físicas/ecológicas, tecnológicas, político, legais e sócio-culturais.

Tais entidades convivem com tendências que criam oportunidades e ameaçam a organização. Estas tendências são variáveis e não-controláveis e devem ser monitoradas.

O contexto do ambiente externo estabelece oportunidades, ameaças, parâmetros, limites e desafios para a gestão da instituição de ensino.

4.2. SITUAÇÃO ATUAL DA DIVISÃO DE REGISTROS ACADÊMICOS

4.2.1. Arquitetura Organizacional

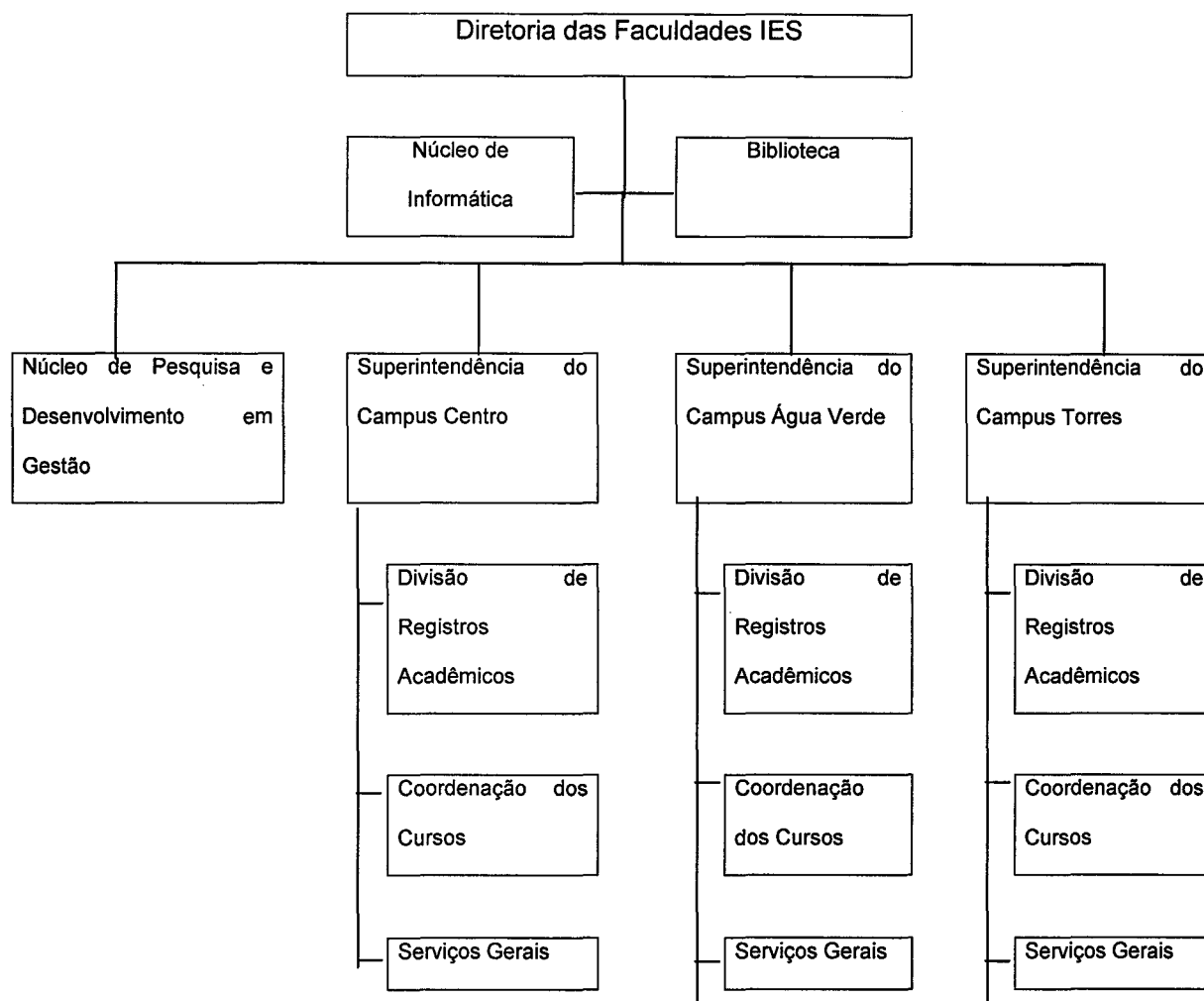


Fig. 02 - Organograma das Faculdades SPEI, evidenciando a subordinação hierárquica da Divisão de Registros Acadêmicos.

Os objetivos da Divisão de Registros Acadêmicos são: a escrituração, registro e controle acadêmico; expedição de documentos escolares; expedição de diplomas e certificados; guarda permanente dos documentos acadêmicos.

A Divisão de Registros Acadêmicos conta com 12 colaboradores, distribuídos nos três campi, como segue:

Campus Centro conta com 7 auxiliares administrativos que executam as funções de atendimento ao aluno, emissão de documentos relacionados à vida acadêmica, recebimento de taxas administrativas, arquivo ativo e inativo, em dois turnos.

Campus Água Verde conta com 2 auxiliares administrativos que executam as mesmas atividades descritas no Campus Centro em um só turno.

Campus Torres conta com 3 auxiliares administrativos que executam as mesmas atividades descritas no Campus Centro em um só turno.

Destes colaboradores três não possuem curso superior; três estão cursando o ensino superior e os demais têm formação superior na área administrativa e pedagógica. Nenhum deles é estagiário, todos são funcionários contratados.

4.2.2. Linha de Negócio

As atividades típicas de uma instituição de ensino superior poderiam ser representadas na forma de uma cadeia de agregação de valores, conforme modelo a seguir:

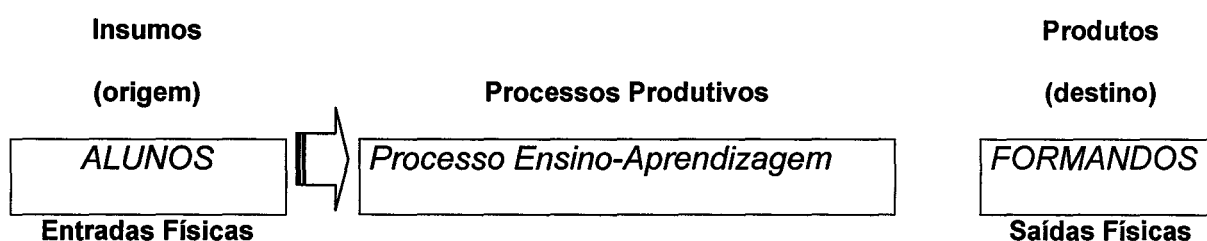


Fig. 03 – Modelo do fluxo básico de uma IES.

Segundo TACHIZAWA (2001, p.44): "Instituição, em sua escala mais primitiva e simples, pode ser resumida na figura do gestor contratando professores e funcionários de apoio, com os quais vai trabalhar para gerar os conhecimentos demandados pelos alunos, que, quando formados, passam a ser os profissionais (produtos finais da IES) pretendidos pelos clientes (organizações empregadoras de mão de obra formada que constituem o mercado)".

Entende-se que todas as tarefas convergem para a finalidade maior da instituição – missão – podendo ser traduzidas em admissão, matrícula, avaliação do aprendizado, acervo bibliográfico, tecnologias da informação aplicadas às funções acadêmicas e certificação dos alunos, entre outras atividades desenvolvidas durante o processo ensino-aprendizagem. São consideradas atividades meio as funções que completam as atividades fins e se resumem em contabilidade, registro e controle de pessoal, folha de pagamento, tesouraria, divisão de registros acadêmicos e serviços gerais.

Dentro deste contexto foi escolhida a Divisão de Registros Acadêmicos como objeto do presente estudo. As atividades típicas desta Divisão, disposta em ilhas, podem ser representadas conforme modelo a seguir:

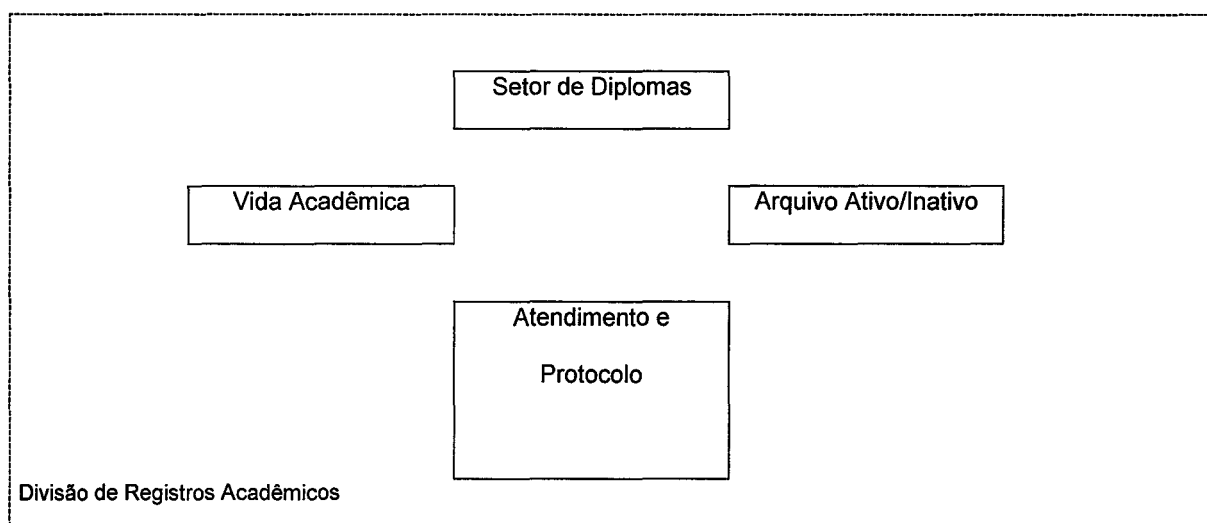


Fig. 04 – Atividades da Divisão de Registros Acadêmicos.

De acordo com o Regimento Interno das Faculdades SPEI (2000, p.11-12),

“A Divisão de Registro Acadêmico é o órgão que realiza e mantém os registros do corpo discente. É administrado por um secretário indicado pelo Diretor, devendo a indicação ser aprovada pela Entidade Mantenedora.

É de competência do Secretário: chefiar a Divisão, requisitando funcionários necessários ao seu funcionamento, para serem contratados pela Mantenedora, ad-referendum do Diretor; responsabilizar-se por toda a escrituração, registro, controle acadêmico e expedição dos documentos escolares; assinar os diplomas de concluintes do curso e os respectivos históricos escolares, submetendo-os à assinatura do Diretor; organizar os documentos e informações necessárias aos relatórios da diretoria; acatar, cumprir e fazer cumprir as determinações dos

Órgãos Deliberativos e Executivos da Faculdade relativos à sua área de atuação; convocar os candidatos classificados no processo seletivo de admissão; coordenar os trabalhos de expedição de diplomas e certificados, encaminhando-os para registro nos órgãos competentes; manter atualizada a coleção de leis, regulamentos, regimentos, instruções, despachos e os livros de escrituração; responder pela integridade, a guarda e inviolabilidade dos documentos, regimentos, instruções, despachos e os livros de escrituração acadêmica; responder pela integridade, a guarda e inviolabilidade dos documentos e dos arquivos escolares; zelar pelo cumprimento da legislação e das normas institucionais no âmbito de sua área de atuação, garantindo plena execução dos processos realizados por todos que integram o órgão sob sua responsabilidade; assessorar o diretor no ato de conferir diplomas de conclusão de curso em sessão pública ou ato simples.”

4.3. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS SEGUNDO EMBASAMENTO LEGAL DA INSTITUIÇÃO, ÍNTEGRA NO ANEXO.

CANCELAMENTO

A Instrução Normativa 01/2005 (SPEI, Faculdades, 2005, Documento Interno) visa regulamentar a sistemática para Cancelamento de Matrícula.

TRANCAMENTO

A Instrução Normativa 11/2004 (SPEI, Faculdades, 2005, Documento Interno) visa regulamentar a sistemática para Trancamento de Matrícula.

MATRÍCULA DE CALOURO

A Instrução Normativa 04/2004 (SPEI, Faculdades, 2004, Documento Interno) visa regulamentar o cumprimento da sistemática para Matrícula de Calouros,

REABERTURA DE MATRÍCULA

A Instrução Normativa 05/2004 (SPEI, Faculdades, 2004, Documento Interno) visa regulamentar o processo de Reabertura de Matrícula.

RENOVAÇÃO DE MATRÍCULA

Instrução Normativa 07/2004 (SPEI, Faculdades, 2004, Documento Interno) visa regulamentar o cumprimento da sistemática para a Renovação de Matrícula.

4.4. PROGRAMA DE AUDITORIA.

Conhecidos os processos da Divisão de Registros Acadêmicos faz-se necessário apresentar as diretrizes estratégicas, segundo a Metodologia DEQ/AUDEQ. Foram identificados os FCS – Fatores Críticos de Sucesso dos processos considerados relevantes para a gestão da organização e apresentados em forma de tabela com o intuito de facilitar a compreensão das informações coletadas.

AO – Ação de Otimização	A IES deseja obter o índice de cancelamento por período	A IES deseja obter o índice de trancamento por período	A IES deseja que todos os alunos matriculados entreguem a documentação
Nome do FCS – Fator Crítico de Sucesso	FCS1	FCS2	FCS3
	Metodologia para gerenciar os Cancelamentos de Matrícula	Metodologia para gerenciar os Trancamentos de Matrícula	Metodologia para gerenciar os documentos necessários para a matrícula do aluno no curso superior
Fator Recurso Mensurado	a) Humano: colaboradores/secretária b) Tecnológico: programa de controle acadêmico, regulamentações que regem o Ensino Superior, Regimento Interno e Instruções Normativas da Instituição. c) Material: computador, móveis, energia, impressora, materiais de escritório, meios de comunicação. d) Financeiro: despesas com pessoal, manutenção de equipamentos, gastos com insumos, despesas financeiras.		
Métrica de Mensuração	Percentual	Percentual	Percentual

Indicador/Desempenho	Indicador do total de cancelamentos no sistema	Indicador do total de trancamentos no sistema	Indicador do total de alunos matriculados com documentação incompleta
Fórmula de obtenção	Total de Cancelados incluídos no sistema / total requerimentos	Total de Trancados incluídos no sistema / total requerimentos	Alunos com documentação pendente / Alunos matriculados
Fonte da métrica	Relatórios	Relatórios	Relatórios
Métrica (mínima/máxima)	Max. 100%	Max. 100%	Max. 100%
Métrica semestral.	Min. 97%	Min. 97%	Min. 90%
Interpretação métrica Coletada versus métrica padrão	Percentual de requerimentos de cancelamentos em relação aos cancelamentos registrados no sistema	Percentual de requerimentos de trancamentos em relação aos trancamentos registrados no sistema	Percentual de matrículas com documentação incompleta em relação ao total das matrículas efetivadas no período

Fig. 05 – Diretrizes estratégicas, segundo a Metodologia DEQ/AUDEQ.

Para cada FCS - Fator Crítico de Sucesso foram apontados dois SPOF's – Pontos de Falha e duas MP's – Medida de Prevenção, conforme segue:

FCS 1	SPOF 1.1	SPOF 1.2
Metodologia para gerenciar os Cancelamentos de Matrícula	Falha no procedimento de encerramento no sistema. A inclusão não é imediata no sistema, o que acaba gerando débito indevido para o aluno cancelado.	Falha na emissão dos relatórios. Não é informado o motivo da desistência do candidato.
	MP 1.1	MP 1.2
	Registrar todos os pedidos de cancelamento no dia da solicitação.	Durante a entrevista com o aluno identificar o motivo do cancelamento para incluir no relatório.
FCS 2	SPOF 2.1	SPOF 2.2

Metodologia para gerenciar os Trancamentos de Matrícula	Falha no procedimento de trancamento no sistema. A inclusão não é imediata no sistema, o que acaba gerando débito indevido para o aluno trancado.	Falha na emissão dos relatórios. Falta o motivo do trancamento do candidato.
	MP 2.1	MP 2.2
	Registrar todos os pedidos de trancamento no dia da solicitação.	Durante a entrevista com o aluno identificar o motivo do trancamento para incluir no relatório.
FCS 3	SPOF 3.1	SPOF 3.2
Controle dos alunos Matriculados sem os documentos exigidos por lei.	Recebimento incompleto dos documentos dos candidatos no ato da matrícula	Falha na conferência dos documentos no ato da matrícula.
	MP 3.1	MP 3.2
	Conferir toda a documentação entregue pelo candidato no ato da matrícula	Identificar a razão pela apresentação incompleta da documentação exigida.

Fig. 06 – Resumo dos Fatores Críticos, Pontos de Falhas e Medidas de Proteção.

Foi gerado para cada SPOF – Ponto de Falha, cinco perguntas e respostas. Esta pesquisa foi realizada com os funcionários da Divisão de Registros Acadêmicos, com a equipe responsável pela manutenção do programa utilizado na organização. Na auditoria, cada SPOF – Ponto de Falha, transforma-se num PC – Ponto de Controle, que deverá ser avaliado periodicamente pelo Auditor com o objetivo de corrigir os procedimentos através das recomendações.

Questionário SPOF 1.1 (Falha no procedimento de encerramento no sistema).

1. Quem é responsável pela inclusão da informação no sistema?	Os funcionários do atendimento de cada campus.
2. O que gerou o problema?	Débito indevido para o aluno cancelado com a emissão das faturas das mensalidades.
3. Por que gerou o problema?	A baixa no sistema não foi imediata.
4 Onde estava a falha?	No acúmulo de tarefas durante o período de matrícula dos alunos.
5. Quanto custou a falha?	Valor da tarifa bancária de cada fatura indevida; O trabalho de inclusão e atualização do sistema; e a insatisfação do aluno que recebeu a cobrança indevida da mensalidade.

Questionário SPOF 1.2 (Falha na emissão dos relatórios).

1. Quem é responsável pela inclusão da informação no sistema?	Os funcionários do atendimento de cada campus.
2. O que gerou o problema?	O não cumprimento das rotinas especificadas.
3. Por que gerou o problema?	Falta de experiência do funcionário.
4 Onde estava a falha?	No treinamento do funcionário.
5. Quando a falha foi identificada?	No momento em que foi requisitado o relatório como fonte de consulta para ações de marketing do futuro processo seletivo.

Questionário SPOF 2.1 (Falha no procedimento de trancamento no sistema).

1. Quem é responsável pela inclusão da informação no sistema?	Os funcionários do atendimento de cada campus.
2. O que gerou o problema?	Débito indevido para o aluno trancado com a emissão das faturas das mensalidades.

3. Por que gerou o problema?	A baixa no sistema não foi imediata.
4 Onde estava a falha?	No acúmulo de tarefas durante o período de matrícula dos alunos.
5. Quanto custou a falha?	Valor da tarifa bancária de cada fatura indevida; O trabalho de inclusão e atualização do sistema; e a insatisfação do aluno que recebeu a cobrança indevida da mensalidade.

Questionário SPOF 2.2 (Falha na emissão dos relatórios).

1. Quem é responsável pela inclusão da informação no sistema?	Os funcionários do atendimento de cada campus.
2. O que gerou o problema?	O não cumprimento das rotinas especificadas.
3. Por que gerou o problema?	Falta de experiência do funcionário.
4 Onde estava a falha?	No treinamento do funcionário.
5. Quando a falha foi identificada?	No momento em que foi requisitado o relatório como fonte de consulta para ações de marketing do futuro processo seletivo.

Questionário SPOF 3.1 (Recebimento incompleto dos documentos dos candidatos)

1. Quem é responsável pela conferência dos documentos na matrícula dos candidatos?	Os funcionários do atendimento de cada campus.
2. O que gerou o problema?	A época da matrícula agendada para o mês de dezembro.
3. Por que gerou o problema?	O candidato recebe o histórico de 2º grau sempre no início do ano seguinte à conclusão.
4. Quando a falha foi identificada?	Na conferência dos documentos para a colação de grau.
5. Quanto custou a falha?	Insatisfação do aluno por não ter sido comunicado com antecedência.

Questionário SPOF 3.2 (Falha na conferência dos documentos no ato da matrícula).

1. Quem é responsável pela conferência?	Os funcionários do atendimento de cada campus.
2. O que gerou o problema?	O calendário de matrículas definida pela direção.
3. Por que gerou o problema?	O candidato não recebeu o histórico escolar do 2º grau.
4 Onde estava a falha?	No prazo da matrícula e falta de controle dos documentos.
5. Quando a falha foi identificada?	No momento da matrícula e na conferência dos documentos para a colação de grau do aluno.

4.5. PROJETO DE AUDITORIA – MODELO DO INSTRUMENTO AVALIADOR

Código do Projeto: 01.05/2005

Guia de Auditoria: Procedimentos da Divisão de Registros Acadêmicos

1. Nome do Ponto de Controle: DEQ 1; DEQ 2 e DEQ 3.

2. Código do Ponto de Controle: PC1; PC2 e PC3

3. Técnicas de Auditoria: Análise de Dados obtidos através dos relatórios utilizados pelo protocolo e pelo setor de vida acadêmica.

4. Natureza da Entidade Integrante do Modelo de Gestão, via exceção quantificada, transformada em ponto de controle:

4.1 – Cenário Atual

PC1 - Indicador do Total de Cancelamentos no Sistema

FCS: Gerenciar os Cancelamentos de Matrícula.

AO: A IES deseja obter o índice de cancelamento por período.

ID: 0,97.

SPOF: Falha na emissão dos relatórios. Não é informado o motivo da desistência do candidato.

MP: Durante a entrevista com o aluno identificar o motivo do cancelamento para incluir a informação no relatório.

IF: Fazer a contagem do número de solicitações dos alunos e comparar com o total de registros emitidos pelo relatório do sistema. De acordo com a tabela abaixo, o índice de falha registrado é de 12%. Sendo que o intervalo de tolerância é de 3%.

Informações quantitativas SPOF 1.2 (Indicador do total de cancelamentos no sistema)

As informações foram fornecidas pela equipe de cada campi e tabulada de acordo com a metodologia DEQ/AUDEQ.

Campus	Cursos Ofertados	Total de Requerimentos	Total de Registros no sistema	Indicador Desempenho
Centro	Industrial	7	6	86%
	Ambiental	1	1	100%
	Comex	11	10	91%
	Adm Informática	4	3	75%
	Contabilidade	12	10	83%
	Sistemas de Informação	11	9	82%
	Mercosul	4	4	100%
Água Verde	Contabilidade	2	2	100%
	Industrial	1	1	100%
	Ambiental	0	0	-
	Comex	2	2	100%
Torres	Administração Geral	1	1	100%
	Turismo	0	0	-
TOTAL GERAL		56	49	88%

Fig. 07 – Levantamento do número de pedidos de cancelamentos.

Estabelecimento da Métrica Padrão de Normalidade Operacional

0%	Desempenho normal desejado	97%	100%
Métrica		Universo das	Intervalo de
Mínima	88%	Falhas	tolerância/desempenho

PC2 - Indicador do Total de Trancamentos no Sistema

FCS: Gerenciar os Trancamentos de Matrícula.

AO: A IES deseja obter o índice de trancamento por período.

ID: 0,97.

SPOF: Falha na emissão dos relatórios. Não é informado o motivo da desistência do candidato.

MP: Durante a entrevista com o aluno conhecer o motivo do trancamento para incluir a informação no relatório.

IF: Fazer a contagem do número de solicitações dos alunos e comparar com o total de registros emitidos pelo relatório do sistema. De acordo com a tabela abaixo, o índice de falha registrado é de 9%. Sendo que o intervalo de tolerância é de 3%.

Informações quantitativas SPOF 2.1 (Indicador do total de trancamentos no sistema)

Campus	Cursos Ofertados	Total de Requerimentos	Total de <i>Registros no</i> <i>sistema</i>	Indicador Desempenho
Centro	Industrial	7	5	86%
	Ambiental	2	2	100%
	Comex	11	11	91%
	Adm Informática	19	19	100%
	Contabilidade	12	10	83%

	Sistemas de Informação	14	11	82%
	Mercosul	4	4	100%
Água Verde	Contabilidade	2	2	100%
	Industrial	1	1	100%
	Ambiental	0	0	-
	Comex	2	2	100%
Torres	Administração Geral	7	7	100%
	Turismo	0	0	-
TOTAL GERAL		81	74	91%

Fig. 08 – Levantamento do número de pedidos de trancamentos.

Estabelecimento da Métrica Padrão de Normalidade Operacional

0%	Desempenho normal desejado	97%	100%
Métrica		Universe das	Intervalo de
Mínima	91%	Falhas	tolerância/desempenho

PC3 - Recebimento incompleto dos documentos dos candidatos no ato da matrícula.

FCS: Controle dos alunos Matriculados sem os documentos exigidos por lei

AO: A IES deseja que todos os alunos matriculados entreguem a documentação.

ID: 0,97.

SPOF: Falha na conferência dos documentos no ato da matrícula

MP: Identificar a razão pela apresentação incompleta da documentação exigida.

IF: Fazer a contagem do número de alunos matriculados e comparar com o total de registros emitidos pelo relatório do sistema que acusam documentos pendentes. De

acordo com a tabela abaixo, o índice de falha registrado é de 11%. Sendo que o intervalo de tolerância é de 10%.

Informações quantitativas SPOF 3.1 (Indicador do total de alunos matriculados com documentação incompleta)

Campus	Cursos Ofertados	Total de Matriculados	Total de alunos Com doc pendentes	Indicador Desempenho
Centro	Industrial	90	15	17%
	Ambiental	34	5	15%
	Comex	133	30	23%
	Adm Informática	281	45	16%
	Contabilidade	191	20	10%
	Sistemas de Informação	280	18	6%
	Mercosul	89	5	6%
Água Verde	Contabilidade	34	6	18%
	Industrial	56	9	16%
	Ambiental	73	20	27%
	Comex	171	12	7%
Torres	Administração Geral	273	3	1%
	Turismo	45	8	18%
TOTAL GERAL		1750	196	11%

Fig. 09 – Levantamento do número de matriculados com documentação incompleta.

Estabelecimento da Métrica Padrão de Normalidade Operacional

0%	Desempenho normal desejado		90%	100%
Métrica		Universo das	Intervalo	de
Mínima	89%	Falhas	tolerância/desempenho	

4.2 - Projeto Mudar/Agregar Valor – Avaliação dos Resultados

PC1 - *Indicador do Total de Cancelamentos no Sistema*: Com base nos resultados obtidos na quantificação dos pedidos de cancelamento, conclui-se que este procedimento está fora do desempenho normal desejado pela Instituição. O intervalo de tolerância foi extrapolado em 9 pontos percentuais. Sugere-se eliminar as falhas no atendimento ao aluno, agilizando a inclusão da informação no sistema e identificando a razão da evasão.

PC2 - *Indicador do Total de Trancamentos no Sistema*: As informações quantitativas, obtidas na análise dos trancamentos, apontaram que o índice de falha ultrapassou o limite desejado pela Instituição em 3 pontos percentuais. Sugere-se intensificar o treinamento dos atendentes para que a informação seja rapidamente incluída no sistema e identifique o motivo do trancamento.

PC3 - *Recebimento incompleto dos documentos dos candidatos no ato da matrícula*. As informações quantitativas obtidas através da análise dos pedidos de matrícula revelaram que 11% dos alunos matriculados e cursando, não apresentaram a documentação exigida. Este percentual extrapolou o índice de falhas estimado pela Instituição em 1 ponto percentual. A sugestão é propor a revisão do calendário de matrículas para minimizar o problema de documentação incompleta. Criar rotina de verificação e conferência dos documentos entregue para evitar que o aluno seja convocado somente na época da colação de grau.

4.3 - Cenário Futuro

PC1 - *Indicador do Total de Cancelamentos no Sistema*: Obter o total de cancelamentos do período classificado por motivo de desistência. Utilizar tal indicador como referência para ações futuras de marketing, objetivando identificar o público alvo da Instituição.

PC2 - *Indicador do Total de Trancamentos no Sistema*: Obter o total de trancamentos do período classificado por motivo de desistência. Utilizar tal indicador como ponto de referência para análise de concessões de financiamentos estudantis, procurando alternativas para manter o aluno satisfeito e matriculado.

PC3 - *Recebimento incompleto dos documentos dos candidatos no ato da matrícula*. Intensificar o controle dos documentos entregue para evitar cobrança na véspera da formatura, pois alguns alunos concluíram seus estudos do ensino médio em outras cidades.

4.6. RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA

De acordo com as análises realizadas nos procedimentos da Divisão de Registros Acadêmicos, com base nos resultados obtidos na quantificação dos pedidos de cancelamento, conclui-se que este procedimento está fora do desempenho normal desejado pela Instituição. O intervalo de tolerância foi extrapolado em 9 pontos percentuais. Para que a Instituição de Ensino possa atingir as metas definidas nas Ações de Otimização (quadro página 30-31) recomenda-se oferecer treinamento aos funcionários do setor, proporcionar aumento do número de pessoas no atendimento durante os períodos de matrículas, considerados críticos para o setor e exigir relatórios concisos. As informações obtidas através destes relatórios favorecerão as ações de marketing para novos ingressos, a identificação

do público alvo e as medidas que deverão ser tomadas para que este índice tenda a zero. Outra sugestão é antecipar as ações para evitar o cancelamento. Contatar o aluno faltante durante o mês letivo é uma alternativa. O aluno percebe que existe uma preocupação e um tratamento individualizado, satisfeito, busca em conjunto com a instituição a melhor alternativa para o seu problema e recupera o ânimo para os estudos.

A mesma recomendação cabe ao processo de trancamento. As informações quantitativas, obtidas na análise dos trancamentos, apontaram que o índice de falha ultrapassou o limite desejado pela Instituição em 3 pontos percentuais uma vez, que coincide com o período de matrícula. Neste caso, os relatórios poderão oferecer algumas informações adicionais à tomada de decisão do setor financeiro da Instituição. Havendo disponibilidade da Mantenedora, pode-se oferecer uma alternativa ao estudante para que este não interrompa seus estudos. Outra alternativa é incrementar as atividades da Assessoria de Carreira para buscar novas colocações no mercado, com salários compatíveis às necessidades do aluno. Nos casos em que o motivo da desistência seja financeiro poderá estudar a possibilidade de concessão de financiamentos. Se o motivo for profissional poderá flexibilizar a transferência do turno de estudo (a IES já oferece cursos diurnos e noturnos). Estas ações farão com que o estudante sinta-se satisfeito e tranquilo para dar continuidade aos estudos.

Quanto aos documentos entregues pelos alunos, as informações quantitativas obtidas através da análise dos pedidos de matrícula, revelaram que 11% dos alunos matriculados e cursando, não apresentaram a documentação exigida. Este percentual extrapolou o índice de falhas estimado pela Instituição em 1 ponto

percentual vale lembrar que existem casos de fraudes em que o aluno não concluiu o ensino médio e não foi impedido de continuar seus estudos na faculdade por falta da conferência e cobrança dos documentos exigidos por lei. Nestes casos, a Instituição pode ser severamente penalizada pelo MEC, comprometendo a imagem perante a comunidade em que atua.

É importante ressaltar que a Instituição não pode restringir suas ações somente para o ambiente interno da organização. Vale lembrar que o macro ambiente oferece oportunidades e também impõe ameaças à organização. Uma variável ambiental como a economia, por exemplo, afeta diretamente a Instituição apesar de não ser controlável por ela. A estagnação da economia do país atinge diretamente a fixação dos valores das mensalidades e também explica a taxa de inadimplência com expressivo volume de mensalidades em atraso e evasão acadêmica. A variável legal é constituída de medidas provisórias sobre as mensalidades escolares que afeta diretamente o orçamento da organização.

Independentemente das atividades e metas propostas, é importante lembrar que o sucesso de qualquer empreendimento depende do comprometimento da equipe. Para que a instituição consiga se manter no mercado competitivo e obter os resultados desejados, dentro de um cenário instável, precisa também investir nos funcionários, oferecendo cursos de reciclagem e aprimoramento profissional para que estes respondam às buscas constantes da qualidade contínua. Uma equipe é mais que um grupo de pessoas que trabalham para o mesmo objetivo é uma soma de energias e se houver sincronismo, o sucesso é garantido.

5. CONCLUSÃO

Considerando as recentes transformações ocorridas na área da educação e a preocupante queda da qualidade do ensino ministrado pelas Instituições de Ensino Superior.

Considerando a crescente oferta dos serviços educacionais, que deixa de ser preocupação exclusiva dos órgãos reguladores e passa a ser uma exigência da sociedade.

Considerando a nova política para avaliação das Instituições de Educação Superior, estabelecida pela Lei 10.861 de 14/04/2004 que prevê a auto-avaliação, ou seja, um processo desenvolvido por membros internos e externos de uma dada comunidade acadêmica, visando promover a qualidade acadêmica das instituições em todos os seus níveis.

Foi proposta a implantação de uma rotina de auditoria que contribua com o contínuo processo de conhecimento da realidade acadêmica, buscando compreender os significados do conjunto de atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social.

A auditoria realizada revelou que a Divisão de Registros Acadêmicos não está preparada para fornecer informações precisas, em tempo real, que atendam às novas exigências do mercado e contribuam para a tomada de decisão. É necessário adotar medidas corretivas descritas nas Recomendações.

Nenhuma IES sobreviverá no mundo dos negócios se não buscar soluções rápidas e eficazes, provocando uma revisão constante em seus procedimentos e adequando estes procedimentos às necessidades do mercado.

É indispensável manter o controle periódico destes procedimentos para a melhoria contínua do processo, visando minimizar as falhas futuras através da tomada de decisão na gestão do amanhã.

A proposta deste instrumento avaliador é criar uma rotina de avaliação constante, acompanhada pelos gestores e auditores, através da análise dos dados extraídos dos relatórios e controles acadêmicos. A parceria entre gestor e auditor garantirá resultados satisfatórios.

Ajustar e aplicar as recomendações considerando as oscilações e exigências do mercado sempre com vistas a maximizar o desempenho e minimizar as falhas, é, portanto, o grande desafio de um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem uma Instituição de Ensino.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLOMBO, Sonia Simas e Colaboradores – **Gestão Educacional uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GIL, Antonio Carlos – **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos – **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio de Loureiro. **Contingências em Negócios**. São Paulo. Saraiva, 2004.

GODRI, Daniel. **Conquistar e Manter Clientes**. 69ª ed. Santa Catarina: Eko, 1998, pág. 74.

HARRYSSON, Dr. Luiz da Silva – **Certificação de Qualidade em Educação e Propriedade Intelectual**. Disponível em www.funcitec.rct-sc.br/cti/propintel.pdf > acesso em 14/09/04, 11h.

SPEI, Faculdades. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Curitiba. 2002.

SPEI, Faculdades. **Normativas 01/2005; 11/2004; 04/2004; 05/2004 e 07/2004**. Documentos Internos.

SPEI, Faculdades. **Regimento Geral das Faculdades SPEI**, 2005, Documento Oficial protocolado no MEC – Ministério da Educação.

SPEI, Faculdades. Site para visitas e consultas www.spei.br

TACHIZAWA, Takeshy e Andrade, Rui Otávio Bernardes – **Gestão de Instituições de Ensino**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

7. ANEXOS

7.1. Anexo – I – Instrução Normativa 01/2005 – Cancelamento

CANCELAMENTO

INSTRUÇÃO NORMATIVA 01/2005 (SPEI, Faculdades, 2005, Documento Interno)

O Conselho Acadêmico, no uso das atribuições, em conformidade com o Regimento Interno das Faculdades SPEI, visando regulamentar a sistemática para Cancelamento de Matrícula, RESOLVE:

I - DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 1º - O cancelamento de matrícula refere-se à interrupção permanente do vínculo do aluno com as Faculdades SPEI.

Parágrafo 1º - “É concedido o cancelamento de matrícula para efeito de interrompidos os estudos, poder o aluno prestar novo vestibular em outra Faculdade”.

Parágrafo 2º - O simples abandono de disciplinas ou abandono do curso, não caracteriza cancelamento e, em decorrência, não interrompe os compromissos vincendos.

II - DA CONCESSÃO

Art. 2º - A concessão de cancelamento de matrícula é feita com base em requerimento do aluno, na Secretaria Acadêmica e pagamento da respectiva taxa, onde deve ser caracterizado o motivo que determine a necessidade da interrupção do curso.

Parágrafo 1º - É concedido o cancelamento parcial, isto é, o cancelamento de algumas disciplinas no decorrer do período letivo.

Parágrafo 2º - O cancelamento de matrícula poderá ocorrer em qualquer época.

Art. 3º- Para a efetivação do cancelamento é necessário quitação e ou negociação

de todos os débitos pendentes com as Faculdades SPEI, sendo considerados todos aqueles vencidos, inclusive o mês relativo ao pedido de cancelamento.

III - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 5º - Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Acadêmico, ouvido os Coordenadores dos Cursos.

Art. 6º - Esta Instrução Normativa entra em vigor a partir de 10 de janeiro de 2005.

7.2. Anexo – II – Instrução Normativa 11/2004 – Trancamento

TRANCAMENTO

INSTRUÇÃO NORMATIVA 11/2004 (SPEI, Faculdades, 2004, Documento Interno)

O Conselho Acadêmico, no uso das atribuições, em conformidade com o Regimento Interno das Faculdades SPEI, visando regulamentar a sistemática para Trancamento de Matrícula, RESOLVE:

I - DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 1º - O trancamento de matrícula refere-se à interrupção temporária e provisória do vínculo do aluno com as Faculdades SPEI.

Parágrafo 1º - “É concedido o trancamento de matrícula para efeito de interrompidos temporariamente os estudos, poder o aluno manter sua vinculação com a Faculdade e seu direito à renovação de matrícula para continuidade do Curso”

Parágrafo 2º - O simples abandono de disciplinas ou abandono do curso, não caracteriza trancamento e, em decorrência, não interrompe os compromissos vincendos.

Parágrafo 3º – O aluno estará sujeito à integralização do curso, na grade curricular vigente, na ocasião do seu retorno aos estudos.

II - DA CONCESSÃO

Art. 2º - A concessão de trancamento de matrícula é feita com base em requerimento do aluno, na Secretaria Acadêmica e pagamento da respectiva taxa, onde deve ser caracterizado o motivo que determine a necessidade da interrupção da frequência ao curso.

Parágrafo 1º - Não é concedido o trancamento parcial, isto é, o trancamento de algumas disciplinas no decorrer do período letivo.

Parágrafo 2º - O trancamento de matrícula poderá ocorrer em qualquer época, desde que o aluno esteja devidamente matriculado no período letivo.

Parágrafo 3º - Ao final do período letivo, o aluno que não desejar continuar os estudos, mas quiser manter o vínculo com a Instituição, deverá realizar sua matrícula efetuando o pagamento de 20% (vinte por cento) da mensalidade e solicitar o Trancamento de Matrícula.

Art. 3º- Para a efetivação do trancamento é necessário quitação e ou negociação de todos os débitos pendentes com as Faculdades SPEI, sendo considerados todos aqueles vencidos, inclusive o mês relativo ao pedido de trancamento.

III - DO PRAZO PARA O TRANCAMENTO

Art. 4º - O prazo que o aluno pode ficar com a matrícula trancada é de 4 (quatro) semestres letivos, e pode ser composto de trancamentos consecutivos.

Parágrafo 1º - Em casos especiais poder-se-á conceder um prazo maior, desde que devidamente justificado e aprovado pelo Conselho Acadêmico das Faculdades SPEI.

Parágrafo 2º - O prazo que o aluno ficar com a matrícula trancada não é considerado no cálculo do tempo máximo para a integralização do curso.

Parágrafo 3º - O aluno que não solicitar a reabertura de matrícula após o transcurso de quatro semestres letivos será considerado desistente, ficando impedido de solicitar renovação de matrícula ou transferência para outra instituição de Ensino.

IV - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 5º - Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Acadêmico, ouvido os Coordenadores do Curso.

Art. 6º - Esta Instrução Normativa revoga as anteriores e entra em vigor a partir de 10 de dezembro de 2004.

7.3. Anexo – III – Instrução Normativa 04/2004 – Matrícula de Calouro

MATRÍCULA DE CALOURO

INSTRUÇÃO NORMATIVA 04/2004 (SPEI, Faculdades, 2004, Documento Interno)

O Conselho Acadêmico, no uso das atribuições regimentais e da Lei 9.870/1999 e visando regulamentar o cumprimento da sistemática para Matrícula de Calouros,

RESOLVE:

I - DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 1º - A Matrícula é o ato formal de vinculação à Faculdade e de ingresso no curso. É realizada na Secretaria Acadêmica, nos prazos estabelecidos em calendário escolar, com a documentação exigida por lei.

Parágrafo 1º - A documentação necessária para efetivação da matrícula é definida em Edital, constando também no Manual do Candidato e no site da Instituição.

Parágrafo 2º - O candidato classificado que não se apresentar dentro do prazo estabelecido pela Instituição, perde o direito de matrícula em favor dos demais.

II - DA CONCESSÃO

Art. 2º - A Matrícula é feita atendendo ao cumprimento do currículo pleno do curso.

Parágrafo 1º - É concedido o direito de se matricular no curso de graduação, aos portadores de certificado ou diploma de conclusão dos estudos de Ensino Médio ou equivalente e que tenham obtido classificação em processo seletivo na Instituição.

Parágrafo 2º - É concedido o direito de se matricular no curso de graduação, aos portadores de cursos superiores, mediante comprovação dos estudos através do Diploma do Curso Superior e do Histórico Escolar, sem participação no Processo Seletivo desde que haja vaga remanescente do Vestibular.

Parágrafo 3º - É concedido o direito de matricular-se no curso de graduação, com aproveitamento de vestibular, aos candidatos que tenham realizado vestibular em outras Instituições com aprovação, somente mediante processo de transferência, desde que haja disponibilidade de vagas.

III - DO PRAZO PARA A MATRÍCULA

Art. 3º - O prazo para a realização da Matrícula é estipulado em Calendário Escolar.

Parágrafo 1º - Em casos especiais poder-se-á conceder um prazo maior, desde que devidamente justificado e aprovado pelo Conselho Acadêmico das Faculdades SPEI.

IV - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 4º - Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Acadêmico, ouvidos os Coordenadores dos Cursos.

Art. 5º - Esta Instrução Normativa entra em vigor a partir de 14 de outubro de 2004.

7.4. Anexo – IV – Instrução Normativa 05/2004 – Reabertura de Matrícula

REABERTURA DE MATRÍCULA

INSTRUÇÃO NORMATIVA 05/2004 (SPEI, Faculdades, 2004, Documento Interno)

O Conselho Acadêmico, no uso das atribuições, em conformidade com o Regimento Interno das Faculdades SPEI, visando regulamentar o processo de Reabertura de Matrícula, RESOLVE:

I - DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 1º - A reabertura de Matrícula é a confirmação de continuidade dos estudos, os quais estabelecem entre Instituição e aluno, vínculo contratual, gerando direitos e deveres entre as partes, e a aceitação pelo matriculado das disposições contidas no Regimento Interno.

II - DA CONCESSÃO

Art. 2º - A Reabertura de Matrícula é feita mediante requerimento junto a Secretaria Acadêmica atendendo ao prazo estipulado em Calendário Escolar.

Art. 3º - A Reabertura de Matrícula somente é efetivada e gera efeitos legais, desde que o aluno ou responsável entregue na Secretaria Acadêmica, o Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, do semestre letivo vigente, devidamente preenchido e assinado, efetuando o pagamento da primeira parcela da semestralidade.

Parágrafo 1º - É concedido o direito de reabrir a matrícula ao aluno que se encontrar com a matrícula trancada no curso de graduação, desde que exista vaga no período solicitado e não possua pendências financeiras na Instituição.

Parágrafo 2º - O aluno ao reabrir a matrícula estará sujeito ao Currículo pleno vigente. Podendo ter aproveitamento e equivalência das disciplinas já cursadas.

III - DO PRAZO PARA A REABERTURA

Art. 4º - O prazo para a realização de Reabertura de Matrícula é estipulada em Calendário Escolar.

Art. 5º - O aluno que não reabrir sua matrícula, após o transcurso de quatro semestres letivos, (no caso de único trancamento) é considerado desistente, não tendo direito de solicitar reabertura de matrícula posterior, nem solicitar transferência para outra instituição de Ensino.

IV - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 6º - Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Acadêmico, ouvido os Coordenadores dos Cursos.

Art. 7º - Esta Instrução Normativa entra em vigor a partir de 14 de outubro 2004.

7.5. Anexo – V – Instrução Normativa 07/2004 – Renovação de Matrícula

RENOVAÇÃO DE MATRÍCULA

INSTRUÇÃO NORMATIVA 07/2004 (SPEI, Faculdades, 2004, Documento Interno)

O Conselho Acadêmico, no uso das atribuições, e de acordo com o Regimento Interno das Faculdades SPEI e em conformidade com a Lei nº 9.870 de 23 de dezembro de 1999, visando regulamentar o cumprimento da sistemática para a Renovação de Matrícula, RESOLVE:

I - DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 1º - A renovação da Matrícula é a confirmação de continuidade dos estudos, os quais estabelecem entre Instituição e aluno, vínculo contratual, gerando direitos e deveres entre as partes, e a aceitação pelo matriculado das disposições contidas no Regimento Interno.

Parágrafo 1º - A documentação necessária para efetivação da Renovação da Matrícula é definida no Regimento Interno e Edital afixado na Secretaria Acadêmica.

II - DA CONCESSÃO

Art. 2º - A Renovação da Matrícula é feita atendendo ao cumprimento do currículo pleno do curso.

Art. 3º - A renovação da Matrícula somente é efetivada e gera efeitos legais, quando o aluno ou responsável entregar na secretaria Acadêmica, o Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, do semestre letivo vigente, devidamente preenchido e assinado efetuando o pagamento da primeira parcela da semestralidade.

Parágrafo 1º - É concedido o direito de renovar a matrícula no curso de graduação, com garantia de vaga, aos alunos que cursaram o período letivo anterior desde que não tenham incidido em faltas graves, referidas no Regimento Interno, bem como

efetuarem a renovação nos prazos estabelecidos em calendário escolar e que estejam em dia com as mensalidades dos períodos anteriores.

Parágrafo 2º - É concedido o direito de renovar a matrícula ao aluno que se encontra com a matrícula trancada no curso de graduação, desde que exista vaga no período solicitado.

Parágrafo 3º - É concedido o direito de renovar a matrícula, ao aluno que se apresentar dentro do prazo estabelecido pela Instituição, porém após o início das atividades escolares, mediante pagamento de uma taxa estipulada pela Instituição e assinatura do Termo de Responsabilidade sobre as faltas até a data da efetivação da matrícula.

III - DO PRAZO PARA A MATRÍCULA

Art. 3º - O prazo para a realização da renovação da Matrícula é estipulada em Calendário escolar.

Parágrafo 1º - Em casos especiais poder-se-á conceder um prazo maior, desde que devidamente justificado e aprovado pelo Conselho Acadêmico das Faculdades IES.

IV - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 4º - Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Acadêmico, ouvido os Coordenadores dos Cursos.

Art. 5º - Esta Instrução Normativa entra em vigor a partir de 14 de outubro de 2004.