SOCIEDADE EDUCACIONAL CAPIVARI DE BAIXO - SECAB

FACULDADE CAPIVARI - FUCAP

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – 2013

Capivari de Baixo, 2014

República Federativa do Brasil Ministério da Educação
Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Diretoria de Avaliação da Educação Superior

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Diretoria de Avaliação da Educação Superior
SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – 2013

Baseado no Instrumento de Avaliação Externa

Capivari de Baixo, 2014

FACULDADE CAPIVARI – FUCAP /CÓDIGO INEP - 1918

Caracterização da Instituição: Pessoa Jurídica de Direito Privado – Com fins Lucrativos – Sociedade Mercantil ou Comercial – Faculdade Isolada

Santa Catarina –Capivari de Baixo

Corpo Diretivo:

Diretor Geral : Prof. Ms. Expedito Michels
Coordenador do Curso de Administração: Prof. Ms. Murilo Ternes
Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis: Profª. Ms. Roseli Costa Bonifácio
Coordenador do Curso de Engenharia de Produção: Prof. Dr. Nelson G. Casagrande
Coordenadora do Curso de Tecnologia em Hotelaria: Profª. Ms. Janine Koenig Soares
Coordenadora do Curso de Pedagogia: Joana D'Árc de Souza
Coordenadora de Pós-Graduação: Profª. Ms. Emillie Michels

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO 2013

CPA -FUCAP

Corpo Docente: Ms. Ana Paula Matias – Coordenadora

Corpo Docente: Ms. Thiago Henrique Almino Francisco - membro

Corpo Discente Michel Michels Nizo - membro Corpo Discente Beatriz Pereira Matias - membro

Sociedade Civil Organizada Alessandro de Medeiros - membro

Sociedade Civil Organizada Denival Theófilo Timóteo - membro

Corpo Técnico Administrativo: Fabrício Gonçalves Cascaes - membro

Corpo Técnico Administrativo: Letícia Michels - membro

CPA – FUCAP

Para envio de documentos e correspondências: Av. Nações Unidas - 500, Santo André, Capivari de Baixo/SC - CEP 88745-000

1 IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Mantenedora	
Nome: Sociedade Educacional Capivari de Baixo – SECAB	
Endereço**:** Av. Nações Unidas – 500. Bairro: Santo André	
Cidade: Capivari de Baixo	
Estado: SC	CEP: 88745-000
Fone: (48) 3623-6000	Fax: (48) 3623-6000
E-mail:	
Caracterização da IES: **Pessoa Jurídica de Direito Privado – Com fins Lucrativos – Sociedade Mercantil ou Comercial – Faculdade Isolada**	
Mantida	
Nome: Faculdade Capivari – FUCAP	
Endereço**:** Av. Nações Unidas – 500. Bairro: Santo André	
Cidade: Capivari de Baixo	
Estado: SC	CEP: 88745-000
Fone: (48) 3623-6000	Fax: (48) 3623-6000
E-mail: fucap@fucap.edu.br	

Quadro 1: Identificação da Instituição
Fonte: FUCAP, 2013

1.1 Histórico da Instituição

Com sua concepção no ano de 2001, a Faculdade Capivari –FUCAP, possui as bases estruturantes de seu Modelo Institucional centradas na qualidade e na organização acadêmica, preconizando a geração e disseminação do conhecimento pela atuação de núcleos de projetos dinâmicos, formando egressos com base nos ensejos sociais da região e em ações alinhadas com as expectativas do mercado.

No contexto regional e em virtude de seus programas de graduação - nível superior - de acordo com o Índice Geral de Cursos - IGC 2012 foi considerada uma das melhores instituições do sul do estado de Santa Catarina, focando suas atividades no segmento privado e contemplando aspectos diferenciados tais como os seguintes:

- Considerada pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE 2012 como uma instituição que preza pela qualidade em suas

ações acadêmicas.

- Possui diversos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, com destaque para os cursos da área de gestão e da área da educação com ênfase para os seguintes cursos: Pós-Graduação em Psicopedagogia Clínica e Institucional, Pós-Graduação em Metodologia do Ensino Superior, Pós-Graduação em Gestão Empresarial e Recursos Humanos, Pós-Graduação em Gestão Ambiental, Pós-Graduação em Metodologia e Prática Interdisciplinar do Ensino, Pós-Graduação em Prática Interdisciplinar: Educação Infantil e Séries Iniciais, entre outros.
- Curso de Graduação em Administração, Reconhecimento da Portaria/MEC nº 616 de 20/11/2013, publicada no DOU em 21/11/2013, tendo obtido o conceito 4 (quatro) no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes na edição de 2009, tornando-se um dos mais conceituados programas de Graduação Superior do Estado de Santa Catarina;
- Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Reconhecimento da Portaria/MEC nº 309 de 02/08/2011, publicada no DOU em 04/08/2011. Desde o inicio do curso, tem sido referenciado em âmbito regional e estadual proporcionando à instituição o contato com ferramentas de ensino de considerável relevância, tal como o Laboratório Contábil.
- Curso Superior de Tecnologia de Hotelaria reconhecido pela Portaria/MEC nº 626 de 27/11/2013, publicada no DOU em 28/11/2013, o qual foi marcado pelo pioneirismo nas ações vinculadas a esta área de conhecimento no âmbito regional.
- Curso de Pedagogia autorizado pela Portaria/MEC nº34 de 19 de abril de 2012, publicado no DOU em 20 de abril de 2012.
- Curso de Engenharia de Produção autorizado pela Portaria/MEC nº180 de 08 de maio de 2013, publicado no DOU em 09 de maio de 2013.

Neste contexto, no qual confirmam suas expectativas de expansão, a Instituição posiciona-se estrategicamente no âmbito estadual e regional, consolidando seus

princípios táticos e operacionais que pregam a eficiência de seus métodos de gestão. Destarte, consolida-se como referencial no desenvolvimento do ensino superior no sul do Estado de Santa Catarina, sobretudo em sua região.

Na perspectiva de desenvolvimento, obedecendo a estes pressupostos, ao analisar a demanda regional percebe-se, por meio de expectativas acadêmicas, o potencial de desenvolvimento da região, demandando a necessidade de atender as necessidades da comunidade do entorno. Colimando, os cursos da Instituição pretendem formar recursos humanos para a o desenvolvimento da região, de acordo com os pressupostos da educação superior contemporânea e em concordância com as estruturas organizacionais centradas em suas respectivas áreas de conhecimento.

O Projeto Pedagógico Institucional e de Ensino nesse escopo, traça as linhas de concepção educacional e fornece a orientação metodológica da FUCAP, tendo em vista a formação de Bacharéis e Tecnólogos, mão-de-obra específica para enfrentamento de exigências da contemporaneidade, e contemplar a utilização de terminologias e linguagens necessárias ao desenvolvimento regional. Tais aspectos preconizam consentir ao profissional a oportunidade de desenvolver, com ética e conhecimento as prerrogativas prescritas da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos aplicados à organização.

As Matrizes Curriculares em consonância com o Projeto Pedagógico refletem a sua organização didático-pedagógica permitindo à Instituição exercitar seu potencial inovador e criativo, acatando o desenvolvimento de inovações nas bases conceituais e tecnológicas. Tal procedimento busca subsidiar atributos aos egressos e subsequente alocação no mercado de trabalho. E, dentro desse contexto, as disciplinas são segmentadas e orientadas em nortear a tomada de decisão discente, considerando as normas e valores das respectivas organizações.

1.2 Pressupostos da Avaliação Interna na FUCAP

Na Faculdade Capivari a avaliação interna é um instrumento de política educacional que consolida a qualidade das ações institucionais e acadêmicas da Instituição, sempre na observância da legislação que regula a educação superior. Este

instrumento, destacado no âmbito da proposta educacional para o segmento da educação superior, é fundamental no sentido da formulação de diretrizes que vão nortear as ações que se posicionam na consecução dos objetivos vinculados nos projetos institucionais. A avaliação, além de ser um instrumento que permite descrever as perspectivas e elencar cenários para que sejam desbravados pela Instituição, permite também que a formação acadêmica possa se posicionar como um diferencial competitivo da FUCAP, ensejando a produção de conhecimento dentro das conjecturas vinculadas à indissociabilidade entre ensino, iniciação científica, extensão e gestão.

A FUCAP compreende seu processo avaliativo como a base preponderante para projetar mudanças em seu complexo ambiente de atuação, especificamente por entender a necessidade de ações proativas e responsáveis que resguardem a estrutura dos objetivos propostos para a educação superior no Brasil. A Instituição entende que, no momento em que avalia suas atividades sob uma perspectiva formativa, emergem contribuições que colocam a comunidade no centro das atividades institucionais, valorizando seus princípios e suas estratégias competitivas.

Sob a égide das políticas públicas, a Avaliação Institucional dentro das perspectivas propostas pelo SINAES é também um agente impulsionador de alterações e mudanças na perspectiva acadêmica da FUCAP. Isso permite que a missão da Instituição se consolide de modo a orientar seu percurso na educação superior e determinar sua contribuição no fomento de uma sociedade justa, inclusive, igualitária e socialmente responsável.

Além de contribuições acadêmicas, a avaliação também é fundamental no desenvolvimento de questões regulatórias no âmbito da FUCAP, contribuindo de modo efetivo com a gestão institucional. É indispensável distinguir a relação entre a avaliação e a regulação, o que é de fato considerado na estrutura de trabalho da CPA, já que este aspecto é determinante para as contribuições e demais compromissos que a Instituição assume junto ao INEP e as demais instancias regulatórias da educação superior no Brasil.

Ao olhar para as perspectivas da educação superior no Brasil, é com sentimento de parceria que a Instituição elenca premissas que promovem a avaliação como sendo o eixo norteador dos compromissos assumidos pela Instituição, tendo no PDI a base

central de suas ações e o principal diferencial competitivo em nível de gestão. Além disso, ao se posicionar no contexto da promoção da responsabilidade social, a FUCAP entende a avaliação como mecanismo de consolidação de suas intenções estratégicas, sempre considerando aspectos como:

- A regulação, como atributo que procede a avaliação, promovendo ações que estejam em consonância com as determinações dos órgãos reguladores do ensino superior;
- É um processo autônomo desenvolvido pela instituição que possui características integradas e obedecendo a identidade institucional;
- Simula as considerações da CONAES, aplicando os efeitos regulatórios previstos em lei.

É por isso que, na FUCAP, a avaliação é um processo sistêmico e integrado de articulação de princípios, tornando-se também uma exigência ética que enseja a participação de todos os membros da comunidade acadêmica. No decurso desta conjuntura, avaliar é um imperativo ético irrecusável, adequando as atividades institucionais e as questões legais e que oferece um panorama vinculado ao cumprimento da missão da Instituição.

Assim como em todas as instituições do sistema federal de educação superior brasileiro, a avaliação não se constitui apenas em retórica na FUCAP, mas também em ações decorrentes de uma prospecção de cenário realizada por necessidade de posicionamento, consolidando no planejamento estratégico os objetivos que vão ao encontro da necessidade de se construir uma proposta de avaliação. Mesmo sabendo que não existem obrigações legais em determinadas instâncias e esferas no âmbito da educação superior, a FUCAP entende que a avaliação também proporciona uma visão holística do segmento e que pode ser legitimada coletivamente.

A resultante deste processo culmina em práticas de revisão do documento mote da gestão institucional, confrontando objetivos e metas delineadas para um ciclo de avaliação que será determinante para o crescimento da Instituição. Além disso, a Instituição tem no SINAES um modelo de gestão que permite integrar ações

acadêmicas e administrativas que requerem a sistematização constante de informações e a socialização de resultados, resguardando seus valores e diferenciais competitivos.

A avaliação também permite que os rumos institucionais sejam corrigidos ou reafirmados de acordo com o nível de cumprimento de suas atividades, sempre tendo as bases e fundamentos no Plano de Desenvolvimento Institucional, permitindo a constituição de indicadores que vão direcionar as ações da avaliação interna. Nesta perspectiva, a FUCAP, desde sua concepção observa os aspectos que foram instituídos com a Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, entendendo que a avaliação de suas atividades promove a melhoria continua dos processos de gestão institucional, colaborando para a consolidação de suas políticas.

Contando com o apoio incondicional do Conselho Superior da FUCAP e de toda a equipe de gestão, a CPA-FUCAP corrobora com os esforços do INEP e do MEC no sentido de preconizar a avaliação interna como sendo uma forma de constituir o autoconhecimento institucional e qualificar os agentes responsáveis pelo processo de gestão. Por meio destes esforços a Instituição utiliza a avaliação formativa para que a comunidade acadêmica tenha a oportunidade de participar ativamente de tomada de decisão institucional, por meio de suas análises que refletem a eficácia dos processos acadêmicos da FUCAP.

1.2.2 Composição da Comissão Própria de Avaliação

A FUCAP, quando considera a avaliação interna como mecanismo de desenvolvimento gerencial, busca atender as proposições legais evidenciadas nos instrumentos que regulam a atividade educacional no Brasil, compreendendo a estrutura das políticas públicas e demais vertentes que prezam pela qualidade do fazer educacional. É neste contexto que a CPA-FUCAP é formada a partir de uma estrutura técnica e gerencial que congrega esforços para o levantamento de dados e para o desenvolvimento de um diálogo que é preponderante no decurso da proposta de consolidação institucional.

Ao adotar esta postura, a Instituição atende aos dispositivos que ensejam a consolidação da Comissão Própria de Avaliação com base nas orientações normativas

e técnicas que buscam instituir um órgão consultivo que entende a avaliação como um instrumento que equilibra esforços emancipatórios e de regulação. Em observância a sua composição, a CPA-FUCAP atua sob a perspectiva de seu regulamento e desenvolve suas reuniões a partir de calendário próprio elencado em seu cronograma anual. Deve-se destacar o fato de que os encontros são públicos e contam com a participação de convidados que possuem representatividade na comunidade, contando com o apoio incondicional do Conselho Superior da Instituição, presente em todas as discussões, reflexões e demais atividades que envolvem a CPA-FUCAP.

1.3 Contexto Institucional da Fucap

A Faculdade Capivari foi concebida por meio das premissas fundamentadas em seu histórico e devidamente instituída pela Portaria nº 2505 de 06 de dezembro de 2001, sob a égide dos pressupostos de desenvolvimento regional a partir da contribuição técnico-científica proposta por seus instrumentos de inserção regional prescritos em seu Projeto Pedagógico Institucional.

Na área de ensino, a Instituição mantém cinco cursos de graduação, com ingresso semestral, sendo Administração, reconhecido pela Portaria Nº 616 de 20 de novembro de 2013, Ciências Contábeis, reconhecido pela portaria Nº 309 de 02 de agosto de 2011, Engenharia de Produção, autorizado pela Portaria Nº 180 de 08 de maio de 2013, Pedagogia, autorizado pela Portaria Nº 34 de 19 de abril de 2012, e Tecnologia em Hotelaria, reconhecido pela Portaria Nº 626 de 27 de novembro de 2013. Assim sendo, com base no desempenho dos acadêmicos, destaca-se a participação superior dos estudantes no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes nas edições responsáveis por avaliar os conhecimentos desenvolvidos nos respectivos programas curriculares, retratando a qualidade de seus programas, bem como dos aspectos vinculados à sua estrutura física e organização didático-pedagógica.

A FUCAP destaca-se em sua região por sua metodologia inovadora que permite formação muito mais completa e interdisciplinar a seus estudantes e mantêm também, programas de Pós-Graduação *Lato-Sensu*, vinculados às suas políticas de graduação, com o intuito de inserir profissionais capacitados em sua área de conhecimento no mercado de trabalho, por meio da interação com docentes qualificados e direcionados

às necessidades destes agentes.

Na área de extensão a Faculdade oferece cursos que complementam a formação de seus educandos tanto nas áreas de seus cursos como em áreas básicas conforme exemplificado a seguir: Língua Portuguesa, Matemática, Libras, Teatro, Artes Visuais, Departamento Pessoal, AutoCAD, Gestão da Qualidade, Programação de Jogos e Informática. Estes cursos apresentam um número expressivo de público e são oferecidos também à comunidade. Desenvolveram-se, ainda, projetos que contribuíram para a consolidação dos conteúdos curriculares discutidos em sala de aula, sobretudo pelo fato de proporcionar o contato com ferramentas profissionais, sempre em aderência com as competências ensejadas à formação do egresso. Em prosseguimento a este desenvolvimento, a Instituição busca consolidar suas práticas formativas, a partir dos pressupostos de desenvolvimento organizacional que direciona a formação superior.

Com base nestas orientações, a Instituição possui ainda os órgãos suplementares responsáveis pelo pleno desempenho acadêmico e pedagógico de seus programas, no qual destaca-se a Biblioteca, a qual direciona seus esforços para atender os objetivos institucionais descritos no PDI da FUCAP que visa o desenvolvimento quantitativo e qualitativo de sua estrutura. Desse modo, atendendo o disposto nas estruturas legais e regulatórias do ensino superior brasileiro, por meio das premissas que compõem o CPC e o IGC dos cursos de graduação sob a égide do sistema federal de ensino superior.

Nesta conjectura a FUCAP entende que as premissas de democratização do ensino superior no Brasil devem atender aos pressupostos qualitativos determinados pelo Ministério da Educação, sobretudo por meio dos princípios avaliativos que inferem no processo de ensino e aprendizagem. Neste sentido, a Instituição prioriza a capacitação de seu corpo docente, incutindo na cultura da Instituição reuniões e cursos de capacitação docente que ensejam qualificar as ações acadêmicas e pedagógicas destes agentes, especificamente nos aspectos de formação. Assim, confirmando seus registros históricos que fundamentam seus princípios baseados na qualidade e direcionam suas estratégicas competitivas.

A Instituição há alguns anos oferece práticas hibridas de ensino, especificamente por meio de metodologias que atendem aos objetivos das disciplinas e dos cursos, considerados uma forma de otimização do processo de ensino e aprendizagem da FUCAP. Neste caso, orientando os membros do corpo docente para um aspecto vinculado à produção acadêmica e científica, a partir da construção de materiais que amparem o desenvolvimento deste método de ensino.

Em seus aspectos gerenciais a FUCAP possui um Conselho Superior, Colegiados de Curso e Núcleos Docentes Estruturantes que discutem as políticas de ensino da Instituição e uma Comissão Própria de Avaliação que discute as premissas de seu processo avaliativo. Estes órgãos amparam o desenvolvimento gerencial nas bases da indissociabilidade entre ensino, iniciação científica e extensão, os quais se direcionam ao cumprimento das premissas descritas em seu regimento geral. Destarte, colimando a atuação administrativa, pedagógica e gerencial, amparando a atuação da Direção Geral, Coordenação de Cursos e Registro acadêmico, Comissão Própria de Avaliação, setores que direcionam as atividades institucionais.

A FUCAP, entretanto, possui uma estrutura gerencial com características democráticas, mas que requerem ajustes na implementação de decisões. Em vista deste fato, deve-se atentar, especificamente, para os aspectos vinculados ao processo de comunicação interna, já que este necessita de uma maior integração e agilidade.

1.4 Processo Avaliativo: Considerações Iniciais

Na FUCAP, o processo avaliativo desenvolvido no ano de 2013 fundamentou-se nas ações propostas pela Comissão Própria de Avaliação e se permeou por intermédio de atividades que buscaram construir uma realidade acurada da dinâmica institucional. A CPA-FUCAP, atuando em parceria com o Conselho Superior da Instituição, convergiu esforços para que a participação de todos os envolvidos no processo avaliativo fosse pautada por princípios vinculados a democracia, liberdade de expressão e, principalmente, a diversidade em função da gama de ideologias que se concentram em cada segmento institucional.

Isso permite a construção, o desenvolvimento e a consolidação de uma cultura de avaliação institucional, compreendendo que princípios do SINAES, sobretudo a globalidade, são fatores competitivos para o desenvolvimento de uma avaliação comprometida com os seus resultados. Com o advento dos indicadores propostos pela Portaria Normativa Nº 23, de 29 de dezembro de 2010, a FUCAP passa identificar novos diferenciais de competitividade por meio de aspectos que envolvem a consolidação dos conceitos de instituição e de cursos, logrando êxito em diversas políticas elencadas em seu PDI.

Com as bases no documento, a FUCAP compreende a avaliação institucional, especialmente a autoavaliação, como um processo revestido de relevância, já que congrega uma reflexão que aborda a missão institucional e os objetivos que norteiam o cumprimento de seu projeto. Essa relevância se consolida no momento em que a trajetória institucional é confrontada e sua epistemologia gerencial é validada por meio de ações desenvolvidas em prol do cumprimento dos objetivos e metas descritos em seu principal documento norteador.

Além disso, os valores prelecionados pela Instituição resguardam a história e a essência da FUCAP, permitindo que a avaliação interna exerça uma função orientadora das perspectivas que se apresentam par ao segmento no qual desenvolve suas ações. Estas ações tornam-se estruturantes e permitem que a avaliação seja fator preponderante na construção do conhecimento no âmbito institucional, orientando as discussões sobre a continuidade do processo e também sobre o redimensionamento dos procedimentos, quando for o caso. Além disso, a dinâmica institucional passa a considerar os indicadores resultantes do processo, permitindo que a FUCAP esteja constantemente inserida em um percurso estratégico, tendo no PDI um documento complementar de seu planejamento.

A CPA-FUCAP, sob a oitiva destes aspectos, não tem pretensões de esconder deficiências ou mesmo resguardar aspectos que devem ser consertados, mas sim tem como objetivo principal a melhoria contínua dos processos educacionais e a construção de uma Instituição emancipada e alinhada com o pensamento contemporâneo de educação superior. Por este fato, em conjunto com o Conselho Superior, a CPA busca identificar as virtudes institucionais e as principais características das ações

acadêmicas e administrativas, auxiliando a critica, o aperfeiçoamento, a modificação e a institucionalização da avaliação institucional.

1.5 Abordagens Metodológicas

O processo avaliativo que foi desenvolvido na FUCAP no ano de 2013, parte do principio de que a avaliação é um aspecto continuo e que deve obedecer a critérios que permitam guardar as características institucionais e os princípios norteadores que são apresentados no Projeto de Avaliação da Instituição. Além do que constam nos relatórios anteriores como base para uma avaliação comprometida com dados e critérios, a CPA-FUCAP também desenvolveu uma analise crítica dos dados do Censo da Educação Superior, já que são aspectos estratégicos e que constam na estrutura de cálculo dos indicadores institucionais.

Dentro dos aspectos metodológicos que se consolidam neste relatório, importa destacar que as visitas ao INEP e aos órgãos reguladores da educação superior no Brasil, sobretudo a SERES e a SESu, permitiram que a CPA-FUCAP pudesse aprender sobre a avaliação e constituir um método customizado de desenvolver o processo, entendendo que a dinamicidade da autoavaliação deve obedecer as características da identidade e do perfil institucional. Outro aspecto relevante foi a contribuição das comissões de avaliação *in loco* oriundas do INEP, que proporcionaram um debate e a reflexão sobre a principal vertente da identidade da FUCAP, auxiliando a CPA na constituição de uma proposta adequada de estudo institucional.

Além disso, a CPA-FUCAP também se fortaleceu na medida em que seus representantes foram capacitados por profissionais que, envolvidos com a epistemologia do SINAES, promoveram a compreensão da estrutura da avaliação institucional e de suas relações com a gestão. Isso aconteceu no segundo semestre do ano de 2011 e foi proporcionado pelo Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissionalizante) em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina em aulas da disciplina “Avaliação Institucional”, ministradas pelo reconhecido Professor Dr. Dilvo Ivo Ristoff. Foram seis meses de acaloradas discussões sobre a avaliação institucional que culminaram em reflexões sobre a importância, a viabilidade,

a justiça e a utilização dos resultados no âmbito institucional, obedecendo às características propostas pelo *Join Commitee* para a avaliação de programas educacionais, encerrados pela valiosa contribuição do Prof. Dr. José Dias Sobrinho, permitindo que os integrantes da CPA-FUCAP pudessem discutir, durante todo o semestre, a avaliação com personalidades que prestaram contribuições relevantes para o desenvolvimento do SINAES.

A partir de então, a CPA buscou sensibilizar a comunidade acadêmica com o objetivo de construir parcerias entre gestores, funcionários, docentes e estudantes, com a função de proporcionar um chamamento que convergisse para uma discussão sobre o impacto da avaliação na FUCAP. Contando com o auxílio de reuniões com diversos segmentos institucionais, a CPA construiu seus instrumentos direcionados ao reconhecimento da legitimidade de avaliação, submetendo-os ao Conselho Superior para a devida aprovação.

Ao final deste processo a CPA também considerou como sendo inerentes ao processo avaliativo os registros mantidos pela FUCAP, contando com o auxilio de gestores e dos agentes responsáveis por cada setor da Instituição, fundamentando um questionário para avaliação dos docentes, do perfil dos ingressantes, do grau de satisfação do corpo discente e promovendo uma leitura sistemática dos Projetos de Curso e do PDI, constituindo uma gama de informações que podem ser aplicadas no contexto avaliativo.

No processo de análise e tratamento dos dados, a Comissão contou com o auxilio do Sistema Acadêmico UNIMESTRE que permitiu a tabulação dos dados e garantiu a utilização da série histórica e permitiu a publicação dos dados de maneira coerente, contribuindo para o estudo das 10 dimensões do processo avaliativo. Em síntese, as construções metodológicas ensejadas pela CPA permitiram que a coleta de dados e as discussões sobre a avaliação pudessem contar com a participação de todos os segmentos envolvidos com a proposta institucional, determinando uma importante discussão no âmbito da Faculdade Capivari.

Os momentos ininterruptos do trabalho da CPA, no ano de 2013 e em todo o seu período de atividade, demonstram que a regularidade e a responsabilidade com as práticas de avaliação se constituem a partir da realização de constantes reuniões de sensibilização e orientação sobre o SINAES e de uma discussão perene sobre as

questões de regulação que envolvem as Instituições do segmento “não-público” com fins de lucro.

2 ESTUDO DAS DIMENSÕES: O PROCESSO AVALIATIVO

A autoavaliação Institucional, resguardando as características que a envolvem dentro de um panorama fundamentado na evolução da educação superior, torna-se um exame de consciência coletiva sobre a Instituição, identificando os seus pontos fortes, suas fraquezas e as ações para a superação das deficiências reveladas. No processo estabelecido, a avaliação é intermediadora de discussões sobre as investigações realizadas no âmbito institucional evidenciando os pontos importantes do desenvolvimento da FUCAP.

Respeitando sua tradição em avaliação e a preocupação constante com o desenvolvimento de suas atividades, a FUCAP faz questão de contemplar os mecanismos propostos pelo SINAES em sua estrutura gerencial, utilizando os documentos base de seu processo gerencial como peças principais do processo avaliativo. Tendo no PDI o principal roteiro para a construção da proposta de avaliação, a FUCAP compreende a essência do SINAES e envolve toda a comunidade acadêmica no estudo de suas dimensões, constituindo um método de construção coletiva que gera indicadores e os acertos necessários às políticas institucionais.

2.1 A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional: Uma visão do Lócus de Atividade da FUCAP

De acordo com o seu Planejamento Estratégico, que passou por uma importante revisão no ano de 2011 que culminou em na reestruturação do PDI da Instituição, a Missão da FUCAP é ***"Desenvolver, por meio da educação superior de excelência, o potencial realizador das pessoas, contribuindo para a formação de cidadãos sadios habilitados para a profissão, para a vida e integrados à comunidade".*** No âmbito institucional, as prerrogativas que convergem para o cumprimento da missão inserem a FUCAP em um contexto participativo, proporcionando-lhe diferenciais competitivos e melhorias significativas por meio de suas ações educacionais.

Para a Instituição, o homem é o foco de interesse e a principal vertente de suas ações institucionais já que a qualidade de vida depende do desenvolvimento da sociedade na qual o homem está inserido e de ações específicas das organizações

envolvidas com o entorno. Isso permite que a razão de ser e de existir da FUCAP esteja em consonância com os demais objetivos de seu PDI, implicando no pensamento emancipatório e democrático que envolve o seu desenvolvimento sustentável.

A FUCAP corrobora sua missão a partir da promoção da educação para o desenvolvimento da comunidade, assumindo o compromisso de ser o centro de referência na região sul do estado de Santa Catarina em matéria de educação superior, oferecendo suas atividades para diversos segmentos da comunidade. Isso deixa clara a contribuição da Instituição em subsidiar o desenvolvimento da estrutura produtiva e de contribuir com a modernização da economia regional por meio das premissas empreendedoras e que determinam inovações sociais por meio da educação.

O município de Capivari de Baixo, localizado nas intermediações da região da AMUREL, está posicionado estrategicamente em um ambiente em franca expansão, sobretudo pela duplicação da Rodovia BR 101 e do estabelecimento de grandes corporações a sua volta. Além disso, sua contribuição no âmbito educacional permite que uma série de egressos do ensino médio tenha acesso a cursos de graduação reconhecidos pela qualidade e pela formação integral do profissional.

Emancipado desde 1992, o município tem sua origem na cidade de Tubarão, cerca de 150 Km de Florianópolis, da capital do estado de Santa Catarina e concentra seus esforços de desenvolvimento nos serviços e na indústria metalúrgica e energética, contando com a contribuição do Complexo Termoelétrico Jorge Lacerda, considerada a maior usina de carvão da América Latina, fomentando sua principal atividade econômica.

Seu perfil institucional corrobora as políticas que são descritas no Plano Nacional da Educação, já que a FUCAP atua de modo a preconizar a democratização do acesso e consolidação da permanência no âmbito da educação superior, com números reduzidos de evasão e desistências em seus cursos de graduação. Com base nos dados oriundos do Relatório de Instituições obtido a partir dos dados do questionário socioeconômico, que é parte do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes, a Instituição entende que suas ações estão aderentes as principais propostas do Plano Nacional da Educação, sobretudo em função das políticas de inclusão e de acesso que

desenvolve, incluindo estudantes oriundos predominantemente do ensino médio público e que estão na faixa etária considerada pela OCDE, que é entre 18 e 24 anos.

2.1.1 A Identidade Institucional da FUCAP

A identidade institucional da FUCAP se institui sob os pilares de seus valores, discutidos e consolidados na revisão de seu Planejamento Estratégico e que também passam a compor a estrutura de seu PDI a partir do ano de 2011. Graças a um estudo sistemático da estrutura institucional e um importante aporte de conhecimento ao processo de gestão que se desencadeou da avaliação interna, a Instituição busca o seu posicionamento em meio a uma região carente por educação superior de qualidade, constituindo seus diferenciais competitivos a luz das expectativas da sociedade do entorno sul catarinense.

Os dados do questionário socioeconômico do ENADE 2012, retratando informações dos estudantes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, mostram que a FUCAP busca um posicionamento diferenciado no contexto regional, graças às atividades que desenvolvem no âmbito do ensino da graduação e da especialização, contando com a contribuição da comunidade no fomento de novas ideias. O perfil social de seus estudantes, destacados a seguir, é aderente ao que indicam os principais dados da educação superior atual, sobretudo quando se considera a estrutura familiar e o perfil socioeconômico do Brasil. O Quadro 02 traz um primeiro panorama destas informações.

Quando se analisa os aspectos étnicos, percebe-se que a FUCAP acompanha os dados da educação superior contemporânea tendo em vista o atendimento a estudantes predominantemente brancos, diferente do que retrata o perfil social do Brasil que contem grande parte de sua população da etnia parda. Contudo, isso não pode ser considerado um desvio social já que a região sul do Brasil é marcada pelo grande percentual de pessoas que se declaram “branca”, conforme dados do IBGE. Na região, que congrega os estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, esse número é de 78,5%, colimando seus aspectos históricos de colonização. No contexto educacional não é diferente, já que os indicativos relacionados à etnia são semelhantes

na estrutura das instituições que estão localizadas na região de abrangência da FUCAP.

% DE ESTUDANTES DE COR BRANCA				
IES	% DE BRANCOS	% NA REGIÃO	% NA CAT. ADM.	% NO BRASIL
FUCAP	88,64%	83,14%	64,21%	64,20%
UNISUL	88,08%	83,14%	64,21%	64,20%
UNIBAVE	94,53%	83,14%	64,21%	64,20%
UNESC	93,84%	83,14%	64,21%	64,20%
ESUCRI	95,43%	83,14%	64,21%	64,20%

Quadro 02: Percentual de Estudantes de Cor Branca
Fonte: INEP 2011

A partir dos dados do relatório, considerando também as informações do Censo da Educação Superior, percebe-se que a FUCAP atende a um perfil populacional, quando se considera a etnia, diferente do que preconizam as políticas publicas de inclusão destacadas pelas políticas públicas educacionais no Brasil. Em linhas gerais, o que é destacado por Ristoff (2011) também é o retrato identificado no âmbito sul catarinense, tendo em vista a população de cor “branca” no campus. Contudo, em função dos aspectos vinculados a colonização da região Sul, percebe-se que a FUCAP, ao congregar 88,64% de estudantes de cor branca também contribui para a inclusão, já que as outras características do perfil social dos estudantes da Instituição confirmam os pressupostos vinculados ao desenvolvimento de políticas inclusivas que fazem parte do histórico e da identidade institucional da Faculdade Capivari.

Apesar dos dados apresentados, percebe-se que a FUCAP, diferentemente das outras instituições da região e de mesma categoria administrativa, é a que mais atende acadêmicos de outras etnias em sua estrutura, confirmando a preocupação com a inclusão e o atendimento de estudantes dos mais diferentes segmentos sociais, preconizando um processo inclusivo e que permite o acesso à educação superior a toda sua comunidade. Mesmo com seus índices ultrapassando o percentual nacional, a Instituição, por intermédio das atividades do Serviço de Atendimento ao Estudante, entende que o desenvolvimento de políticas sociais para o atendimento a comunidade é fator de competitividade e que permite o seu desenvolvimento, as quais atendem com

eficácia toda a comunidade do sul de Santa Catarina.

Outro dado que mostra a preocupação institucional em atender a comunidade, é o fato do compromisso assumido em ofertar educação superior para as classes emergentes e para o que Garcia (2011) destaca como sendo o público-alvo da educação superior brasileira. Em geral, de acordo com os dados dos cursos de Administração e Ciências Contábeis que são representativos, já que ambos os cursos englobam mais de 80% dos estudantes da FUCAP, percebe-se que a Instituição tem grande parte de seus estudantes oriundos de classes sociais que buscam a inclusão, já que a grande maioria dos estudantes pertence a classe C, que de acordo com os dados do IBGE tem seus vencimentos perto dos R$ 2.000,00 mensais.

Percentual de estudantes com faixa de renda mensal da família de mais de 3até 10 salários mínimos (R$1395,01 até R$4650,00)				
IES	NA IES	NA REGIÃO	NA CAT. ADM.	NO BRASIL
FUCAP	44,30%	54,14%	55,22%	52,03%
UNISUL	53,62%	54,14%	54,18%	52,03%
UNIBAVE	58,40%	54,14%	54,18%	52,03%
UNESC	57,90%	54,14%	54,18%	52,03%
ESUCRI	57,27%	54,14%	55,22%	52,03%
FUCAP	56,10%	54,14%	55,22%	52,03%

Quadro 03: Percentual de estudantes com faixa de renda mensal da família de mais de 3 até 10 salários mínimos (R$1395,01 até R$4650,00)
Fonte: INEP 2011

Apesar dos dados que se apresentam, é fundamental destacar que por intermédio das pesquisas realizadas pela CPA-FUCAP, a Instituição possui quase 64% de estudantes com vencimentos até 3 salários mínimos, sendo que cerca de 50% dos acadêmicos são responsáveis ou contribuem para o sustento da família, o que evidencia a relevância das políticas de inclusão e de bolsa preconizadas pela Faculdade Capivari. Isso mostra que, do quantitativo total de estudantes, grande parte usufrui das políticas públicas de inclusão que são originárias do Plano Nacional de Educação, tais como o PROUNI e o FIES. Em nível estadual, o “Artigo 170” e o “Artigo 171” também são importantes instrumentos de inclusão, proporcionando bolsas que permitem o acesso de diversos estudantes a educação superior.

INFORMAÇÕE SOBRE AS BOLSAS	
Tipo de Bolsa	**Quantidade de Bolsistas**
ProUni	135 bolsas
FIES	86 acadêmicos
Art. 170	20 bolsas
Art. 171	15 bolsas
Outros Tipos de Bolsa	1 bolsa

Quadro 04: Informações sobre as Bolsas
Fonte: Primária 2013

O relatório do ENADE traz também um dado relevante e que consolida as políticas institucionais e sociais da FUCAP no momento em que apresenta indicativos relacionados à procedência dos ingressantes de seus cursos de educação superior. Estes dados, além de apresentarem o fato de que a Instituição é preocupada com políticas de inclusão, mostram também que ela atende aos objetivos propostos pelos planos educacionais brasileiros, assumindo compromissos que a Universidade Pública não conseguiu êxito em função da ausência de posicionamento na região.

Apesar de sua configuração administrativa visar fins de lucro, a FUCAP compreende a essência da educação como sendo um bem público que, mesmo sendo ofertado por uma empresa privada, pode lograr êxito no fomento de políticas sociais aplicadas para o bem da comunidade. Sob este pressuposto, visando o cumprimento de sua missão, a Instituição busca se apoiar nos objetivos traçados em seu PDI de modo a colaborar com o desenvolvimento regional a partir da educação superior de qualidade, comprovadamente demonstrada pelos números da avaliação, permitindo que egressos do ensino médio público tenham acesso a cursos de graduação que atendem as demandas sociais existentes.

Os dados do Quadro 05 mostram as informações relacionadas à procedência do estudante e traz informações sobre as demais instituições da região sul do estado de Santa Catarina.

PROCEDÊNCIA DO ESTUDANTE	
IES	% de estudantes originários de escolas públicas de Ensino Médio
FUCAP	80,01%
UNISUL	64,07%
UNIBAVE	83,54%
UNESC	51,99%
ESUCRI	57,72%

Quadro 05: Procedência dos estudantes
Fonte: Primária 2013

Ao atentar para estes dados, percebe-se que a FUCAP está consolidando suas ações no sentido de observar a função pública da educação superior no momento em que atende uma grande parte de acadêmicos que são procedentes do ensino médio cursado integralmente em escola pública. Percebe-se, de acordo com os dados do INEP (2011), que mesmo atuando no segmento da livre iniciativa, a Instituição tem mais de 70% de seus estudantes oriundos da escola pública, sendo que tais dados são, inclusive, maiores do que as médias nacionais para instituições do mesmo perfil. Um ponto a se destacar é que, mesmo credenciada como IES isolada e privada em sentido estrito, a FUCAP se posiciona no sentido de ofertar sua proposta educacional alinhada com as solicitações do PNE, incluindo jovens que estão na faixa etária apropriada para o ingresso.

Graças a pesquisas da CPA, percebe-se que mais de 60% dos estudantes concentram-se na faixa etária considerada pela OCDE como sendo a ideal para o ingresso na educação superior que é entre 18 a 24 anos. Apesar destes dados, é possível identificar que na FUCAP também incorre as influências que acometeram o Censo da Educação Superior de 2011, tendo em vista que uma parte considerável de seus estudantes está na faixa etária que compreende 24 a 35 anos, denotando o fato de que grande parte dos acadêmicos posicionada ou buscando se posicionar no mercado de trabalho.

Ainda sob as orientações dos dados que emergem dos relatórios do ENADE 2012, é possível perceber que os estudantes da FUCAP também desenvolvem com propriedade suas atividades no mercado de trabalho, consolidando a relevância de uma das políticas de atendimento ao estudante que também constam neste relatório.

Por intermédio do Serviço de Atendimento ao Estudante, há um auxílio considerável no desenvolvimento de ações que permitem a inclusão dos estudantes no mercado de trabalho, evidenciadas por uma participação ativa da Instituição na busca de oportunidades.

Neste sentido, é possível identificar que um percentual de aproximadamente 90% dos acadêmicos da Instituição estão alocados no mercado de trabalho desenvolvendo suas atividades em tempo integral e consolidando a necessidade de uma preocupação institucional com aspectos vinculados ao desempenho dos estudantes e a manutenção dos baixos índices de evasão no contexto institucional. Considerando os dados da empregabilidade dos estudantes, percebe-se também que a FUCAP segue a tendência da educação superior no Brasil, já que grande parte dos estudantes que se matriculam em faculdades isoladas concilia as atividades educacionais com as que são desenvolvidas no mercado de trabalho.

Além disso, outros fatores são relevantes no momento em que se posicionam aspectos estruturantes e que versam sobre a consolidação da FUCAP como instituição responsável pelo desenvolvimento social na comunidade. O fato de ser uma Instituição isolada credenciada como Faculdade se estabelece no sentido de confirmar o perfil dos estudantes que usufruem de suas atividades educacionais, as quais, mormente são direcionadas para as classes emergentes e para os estudantes em idade destacada nos Censos Educacionais. E estes dados são os seguintes:

- Aproximadamente 10% dos estudantes tem pai ou mãe com Diploma de graduação superior, confirmando a necessidade e corroborando a eficácia das políticas de manutenção dos estudantes e os baixos índices de evasão e ociosidade.
- Aproximadamente 72% dos estudantes da FUCAP são oriundos do Ensino Médio público, confirmando a necessidade do desenvolvimento de políticas específicas para a constituição de ações que permitam a integração dos acadêmicos e a socialização de informações relacionadas ao ambiente institucional da FUCAP.

- Confirmando a relevância de suas ações educacionais, os dados resultantes do ENADE confirmam que mais de 45% dos estudantes empregam mais de 3 horas semanais às atividades extra institucionais.

Em epítome, o perfil institucional da FUCAP está predominantemente relacionado com práticas de inclusão, as quais confirmam sua missão de fomentar o desenvolvimento humano por meio de uma formação integral do estudante e determinando uma preocupação sistemática com a inclusão do cidadão na vida acadêmica. Desse modo, a Instituição compreende a responsabilidade de suas questões acadêmicas e se posiciona de modo a promover o bem social por meio da oferta de educação superior de qualidade.

2.1.2 A Missão Explicitada: Considerações breves sobre o PDI da FUCAP

O município de Capivari de Baixo, contando atualmente com uma massa populacional de quase 23 mil habitantes, possui uma população ativa de quase 4000 mil estudantes matriculados nos níveis de ensino que compõe a educação básica no Brasil. Mesmo com os baixos índices populacionais em idade escolar, a Instituição está posicionada em um local estratégico na região da AMUREL e apta para contribuir com uma massa de quase 200 mil habitantes que se localizam no entorno da região sul do estado de Santa Catarina.

A Instituição, atuando em um ambiente no qual as principais atividades econômicas estão centradas na indústria, nos serviços e nas atividades agrícolas, em função do perfil social do interior de Santa Catarina, firma um compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão no momento em que determina ações no sentido da formação holística do estudante e no desenvolvimento do potencial realizador das pessoas. A FUCAP compreende que sua missão define as premissas norteadoras que consolidam sua responsabilidade social e educacional e que se volta, sobretudo, para o desenvolvimento da região e da comunidade.

Neste sentido, alguns dados confirmam a relevância da proposta educacional da FUCAP, sobretudo aqueles que emergem do questionário socioeconômico do ENADE e

que permitem inferir que a Instituição cumpre sua missão e promove ações inclusivas que se coadunam com os objetivos dos planos políticos educacionais. Ao identificar as informações que remetem a percepção institucional, é possível perceber que quase 100% dos acadêmicos da FUCAP compreendem como relevante a contribuição da Instituição no processo de ensino e aprendizagem desenvolvido em âmbito institucional. Além disso, no Quadro 06 os dados da pesquisa desenvolvida pela CPA mostram que os professores também consideram eficaz a atuação da Instituição no sentido de consolidar as competências necessárias nos estudantes.

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA COM AS AÇÕES INSTITUCIONAIS DA FUCAP	
Segmento	**Índice de Satisfação**
Acadêmicos	87%
Egressos	-------
Docentes	94%
Colaboradores	88%
Comunidade	93%

Quadro 06: Índice de satisfação da Comunidade Acadêmica da FUCAP.
Fonte: CPA 2013.

Com base nestes dados, considerando a estrutura de seu Planejamento Estratégico, percebe-se que o processo interativo que se desenvolveu no ano de 2011 trouxe uma série de contribuições no processo de desenvolvimento da FUCAP, já que a visita da Comissão de Especialistas do INEP, designados para a avaliação de recredenciamento institucional, validaram os objetivos institucionais da Instituição e permitiram que os resultados da meta-avaliação realizada contemplassem o novo PDI da Instituição. Além das diversas recomendações realizadas, a comissão atestou o desenvolvimento sistemático da Faculdade e avalizou seu recredenciamento, que posteriormente foi publicado no D.O.U.

Entre os dados descritos no relatório, encontram-se evidências concretas da preocupação com a formação do estudante e de aspectos vinculados ao fomento de uma identidade amparada nas questões sociais e preocupada com o desenvolvimento

da comunidade, envolvendo estudantes e docentes em projetos que tem como a principal função a construção de conhecimento útil e aplicado à comunidade.

No ensejo de se constituir um centro universitário, compreendendo a relevância da integração entre as atividades de ensino, iniciação científica, extensão e gestão, a Faculdade Capivari reordenou seu PDI, tendo como base os resultados de sua autoavaliação e dos dados emergentes do último ciclo avaliativo, e reuniu sua comissão gerencial para dar continuidade a um projeto institucional com objetivos, princípios e diretrizes sistematicamente reafirmadas em seus valores institucionais, envolvendo a comunidade acadêmica no processo construtivo da FUCAP.

Mesmo tendo sua missão centrada no homem da região da AMUREL e da comunidade de Capivari de Baixo, a Instituição compreende que sua contribuição perpassa o seu entorno e entende o seu papel de fomentar o desenvolvimento social atingindo, até mesmo, as imediações estaduais e nacionais. Neste sentido, para cumprir o seu papel institucional, a FUCAP busca consolidar sua identidade como centro de referência e de formação humanística, sob a perspectiva sócio-interacionista, desenvolvendo-a no entorno do sul do estado de Santa Catarina.

As palavras chave deste processo são organização, qualidade, comunicação e cooperativismo, constituindo a base para assentar a Instituição e determinar uma formação integral do estudante, ofertando contribuições relevantes para as organizações da sociedade do sul catarinense. Os princípios que se posicionam e se tornam norteadores destas questões são destacados em seu PDI como sendo os seguintes:

- Busca pela indissociabilidade entre ensino, iniciação científica e extensão: respeitando a identidade institucional da FUCAP, inserindo gradativamente, em suas práticas acadêmicas as premissas da iniciação científica, tendo como base os conteúdos temáticos e curriculares de seus programas de graduação e especialização;
- A qualidade de seu fazer acadêmico: proporcionando uma busca permanente da qualidade nas ações acadêmicas, por meio de uma avaliação sistemática de suas realizações;

- A regionalidade: por meio das ações institucionais, sobretudo no campo cultural, por meio da promoção da valorização do homem, especificamente em sua harmônica convivência com o meio ambiente;
- A comunicação permanente: ao passo de que a FUCAP se propõe a discutir a sustentabilidade de suas ações acadêmicas, ensejando a participação da comunidade na consecução de sua missão.

Sob este aporte conceitual, as principais dificuldades que surgem repousam na complexidade das ações que visam a indissociabilidade entre ensino, iniciação científica, extensão e gestão, devido à necessidade de construção de projetos institucionais que aproveitem os professores contratados em tempo integral, já que houve uma evolução concreta de docentes sob este perfil no último ciclo de avaliação, demonstrada pelas informações do Quadro 07.

	PERFIL DOS DOCENTES DA FUCAP		
Regime de trabalho	2013	2012	2011
Integral	11	12	13
Parcial	15	13	9
Horistas	2	7	17
Prof. Convidados	------	------	-----

Quadro 07: Dados do Perfil Docente da FUCAP
Fonte: Setor Pessoal da Instituição, 2013

Os dados apresentados foram também considerados no Plano de Desenvolvimento Institucional e acenaram para a constituição de objetivos que ensejam a constituição de um corpo docente qualificado em nível de titulação e de regime de trabalho, sobrepujando a quantidade mínima solicitada pelos instrumentos de avaliação de cursos e de instituições.

Ainda na perspectiva de cumprimento de sua missão, percebe-se que, desde sua concepção, a Instituição busca disseminar as principais práticas que confirmam a relevância de sua razão de ser, socializando os indicadores de resultado no âmbito da

comunidade acadêmica e ensejando a compreensão dos aspectos estruturantes no âmbito da comunidade externa. Destacado nos dados do Quadro 08 é possível identificar a pertinência dos números que remetem uma percepção positiva quanto ao nível de conhecimento da missão da FUCAP no contexto de sua comunidade acadêmica.

A MISSÃO INSTITUCIONALIZADA			
Segmento	**2013**	**2012**	**2011**
Acadêmicos	96%	95%	97%
Docentes	94%	92%	90%
Funcionários	92%	94%	89%
Comunidade	83%	83%	80%

Quadro 08: A Missão Institucionalizada
Fonte: CPA 2013.

Estas informações, além de se constituírem em base para ações estratégicas, também serviram para alimentar o Plano de Desenvolvimento Institucional da FUCAP para o quinquênio 2012-2017, preparando a estrutura e o escopo da Faculdade Capivari para a consolidação de seu projeto estratégico que permite uma contribuição relevante à comunidade do sul catarinense, colimando o principal direcionamento de seu Planejamento Estratégico que é se tornar um Centro Universitário.

2.1.3 O Reconhecimento da Missão: Resultante das articulações ensejadas entre o PDI e os Documentos Institucionais

A partir do ano de 2011, no momento em que a FUCAP passou a adequar o seu novo Plano de Desenvolvimento Institucional sob as prerrogativas dos resultados das avaliações do ciclo anterior, a Instituição percebeu a necessidade de uma integração constante com os órgãos reguladores da educação superior no Brasil de modo a promover uma parceria que permitisse o estudo sistemático das novas estruturas da avaliação da educação superior no Brasil. A partir dos novos indicadores, foi possível constituir uma série de ações que prospectaram e

alavancaram o desenvolvimento institucional e a profissionalização da gestão. Isso permitiu, entre outros aspectos, que o processo de gerenciamento institucional se tornasse mais dinâmico e eficaz, auxiliando a compreensão das perspectivas que emergiram do cenário da educação superior no contexto da livre iniciativa.

Ao analisar a estrutura do seu documento anterior, a FUCAP percebeu que os seus principais compromissos estratégicos se sobressaíram e fizeram com que as prioridades institucionais para o decurso de seu novo PDI pudessem se instituir com o auxilio da avaliação como ferramenta de estratégia e gestão. Desse modo, por meio do estudo realizado pela CPA a partir da leitura e do confronto dos objetivos propostos, percebe-se que a gestão institucional conseguiu articular o PDI com os demais projetos institucionais, cumprindo a grande maioria dos objetivos propostos para o projeto institucional, com destaque para o que é base à consolidação de suas atividades de ensino e aprendizagem.

Quando se trata da promoção da formação integral do estudante pelo cultivo do conhecimento nas diferentes áreas, a FUCAP consolidou nos projetos pedagógicos as ações que visam o desenvolvimento da pesquisa aplicada como sendo a principal forma de viabilizar o desenvolvimento e a formação holística do estudante. Nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Pedagogia, Engenharia de Produção e Hotelaria, a Instituição, por intermédio das ações dos Coordenadores, parte do pressuposto de que o estudante deve oferecer seus conhecimentos à comunidade por intermédio de planos de intervenção, estudos de caso, planos de negócio e trabalhos acadêmicos que incentivam a iniciação científica e a aplicação de conhecimentos em uma realidade empírica.

Na extensão do ensino e da iniciação científica aplicada à comunidade, sob a forma de serviços especiais, a Instituição preconizou o intercambio cultural por meio de ações desenvolvidas com professores representantes de grandes centros educacionais e que foram constituídas na forma de palestras e eventos com a participação da comunidade. Além disso, constantemente, a FUCAP abre suas portas para as organizações da região sul do estado no sentido de fomentar uma parceria constante, tendo em contrapartida a possibilidade de oferecer conhecimentos aplicados à comunidade do entorno com o auxilio das empresas parceiras. Isso permitiu o

desenvolvimento de políticas elencadas nos Projetos Pedagógicos e que determinaram a construção de soluções para os problemas sociais da região, estimulando atividades criativas e para a comunidade.

Outro objetivo que encontra guarida nos projetos institucionais da FUCAP consolida a formação, a reciclagem e o aperfeiçoamento dos profissionais que atuam na FUCAP, buscando a formação de técnicos, professores e pesquisadores nas áreas de atuação nas quais a Instituição se compromete a desenvolver suas ações. Isso se confirmou no momento em que a Instituição fomentou a formação de diversos professores em nível de titulação, ao subsidiar os estudos em nível de Pós-Graduação, e permitiu que os técnicos pudessem buscar conhecimentos gerenciais no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Além disso, desde 2011, a Instituição conta com contribuições que emanam de uma parceria com o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da UFSC, culminando em ferramentas que auxiliam o processo de gestão institucional.

Ganha notoriedade também o fato de que a Instituição, após o estudo do cumprimento de seus objetivos, expandiu suas ações e assumiu compromissos em outras áreas do conhecimento que são necessárias para o desenvolvimento regional e nacional. Ao identificar uma demanda latente, a Instituição protocolou três novos projetos de curso atendendo a necessidades regionais, voltando seus esforços para a formação de Engenheiros a partir dos cursos de Engenharia Ambiental, Engenharia Civil e Engenharia Mecânica, evidenciando sua preocupação em contribuir com o desenvolvimento harmônico e integrado da comunidade e cultivar valores que surgem dos planos políticos educacionais brasileiros.

No momento em que entende a necessidade de atender as demandas sociais por intermédio de práticas institucionais proativas, a FUCAP também cumpre outro objetivo fundamental de seu projeto institucional por meio de ações acadêmicas necessárias a consolidação de seus Projetos Pedagógicos. O Fórum Acadêmico é uma iniciativa que visa aperfeiçoar a promoção do bem estar social e permite também a socialização de conhecimentos, a promoção e a divulgação da cultura que constituem patrimônio humano, valorizando as produções acadêmicas e científicas desenvolvidas de modo conjunto por estudantes e professores.

Além disso, a Comunidade Acadêmica também se apropria das informações básicas de seu PDI, permitindo que a Instituição conte com o apoio da comunidade no fomento de ações estruturantes e determinantes a consecução dos objetivos Institucionais. De acordo com as investigações da CPA retratadas no Quadro 09, os números que consolidam essa apropriação correspondem às seguintes:

O PDI INSTITUCIONALIZADO		
Segmento	**2013**	**2012**
Acadêmicos	84%	82%
Docentes	91%	92%
Funcionários	76%	80%
Comunidade	------	------

Quadro 09: O PDI Institucionalizado
Fonte: CPA 2013.

Por meio dos dados é possível inferir que a Comunidade Acadêmica conhece as principais bases do projeto institucional da FUCAP e, do ponto de vista gerencial, a avaliação institucional, pelas vias da autoavaliação, serve de subsidio teórico-metodológico e técnico para o avanço das atividades técnicas e operacionais da Faculdade Capivari, norteando suas práticas de futuro e demais ações sociais que visam o desenvolvimento de uma Instituição comprometida com o desenvolvimento da sociedade do sul catarinense. Destarte, ao considerar o nível de cumprimento do PDI, é possível perceber que o projeto institucional desenvolvido dentro do período proposto foi cumprido adequadamente, obedecendo às perspectivas e direcionamentos da conjuntura na qual a FUCAP se posiciona.

2.1.3.1 Demais articulações entre o PDI e os Projetos Institucionais

Desde sua concepção a Faculdade Capivari consolida em seu clima institucional o reconhecimento da Instituição e de seu conjunto de características no sentido de construir uma equipe coesa e comprometida com o desenvolvimento de

suas ações. Entendendo essa importância, a gestão da FUCAP percebe a avaliação institucional como uma ferramenta de dialogo constante com a essência da Instituição, validando constantemente seus valores e objetivos em função de um estudo sistemático e perene dos aspectos conjunturais.

A globalização, a complexidade e a necessidade constante de se atentar aos aspectos competitivos, fizeram com que a Faculdade Capivari também depositasse em sua CPA a responsabilidade de constituir dados e demais insumos para controlar seu desenvolvimento, especificamente no momento em que se preocupa com o acompanhamento dos indicadores de qualidade. Ao estudar de modo constante a estrutura do ENADE, do IDD, do CPC e do IGC a FUCAP se envolve com as políticas de avaliação da educação superior e busca se aproximar do Ministério da Educação e do INEP de modo a constituir uma parceria que alavanque seus conhecimentos gerenciais e permita que a Instituição se aproxime dos objetivos nacionais para a educação superior.

A CPA, a cada novo momento de avaliação busca sistematizar sua dinâmica de trabalho a partir da percepção dos agentes que compõem a comissão, fazendo com que a comissão se aproprie da estrutura dos projetos institucionais e do escopo estrutural que será confrontado. Na observância do cumprimento do PDI, a FUCAP prevê a revisão dos objetivos institucionais por meio dos resultados obtidos com a avaliação desenvolvida no ano de 2013, buscando subsídios para a consolidação de práticas que posicionem a Instituição em um ambiente de vanguarda. Por meio destes aspectos, existe a possibilidade de fortalecer os cursos de graduação e desenvolver a revisão de sua estrutura organizacional de modo a promover o crescimento sustentável da FUCAP.

2.1.4 Considerações Sobre a Dimensão 1

O perfil institucional da FUCAP, na observância da perspectiva de desenvolvimento de seu PDI, busca ser arrojado na medida em que se consolidam os objetivos apresentados em seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

A partir das investigações desenvolvidas pela CPA, percebe-se que a avaliação interna na FUCAP encontrou aspectos positivos na consolidação dos objetivos institucionais e das metas prospectadas para o PDI em análise, especialmente no

sentido de consolidar os mecanismos que desenvolvem seus procedimentos técnicos-operacionais. Além de identificar os pontos positivos do Documento, a FUCAP aproveitou o processo desenvolvido no ano de 2011 para constituir de forma permanente, mecanismos de atividades sistemáticas que permitiram a adequação de um novo projeto institucional para observar a construção dos principais indicadores que prestaram contribuições a sua gestão.

Por meio do estudo integrado e das metodologias aplicadas ao processo, a Instituição também passa a preconizar objetivos arrojados que visam observar o cumprimento de seu projeto de desenvolvimento e de seu plano estratégico, convergindo para o crescimento sustentável da FUCAP. Buscando seus ensejos, a Instituição se compromete a continuar ofertando educação superior de qualidade, sob a égide de premissas que buscam sua sustentabilidade e destacam os seguintes termos:

- O estímulo à criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo.
- A formação de bacharéis em diferentes áreas do conhecimento, aptos à inserção profissional e à participação no desenvolvimento do entorno a partir de sua formação continuada.
- O incentivo ao trabalho de investigação científica que seja aderente aos aspectos do desenvolvimento da ciência e da tecnologia e que promovam a compreensão da sociedade na qual o acadêmico está inserido.
- A promoção da divulgação de conhecimentos culturais, técnicos e científicos a partir de publicações e das diversas formas de comunicações possíveis no contexto acadêmico.
- O ensejo do desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, possibilitando a reflexão e a integração de conhecimentos adquiridos em um contexto intelectual e sistêmico.
- A proposta de construção do conhecimento a partir das problemáticas determinadas pela conjuntura atual, sobretudo àquelas vinculadas à comunidade sul catarinense.
- A busca da extensão aberta à comunidade e que permita a difusão dos

métodos teórico-metodológicos ensejados pela Instituição.

- Proporcionar, aos acadêmicos, informações indispensáveis ao desenvolvimento sistemático em seu campo de atuação e em aspectos interdisciplinares.
- Promover a assimilação dos valores culturais, regionais e nacionais, com vistas ao desenvolvimento do espírito crítico e à difusão dos conhecimentos.

Por fim, a CPA FUCAP destaca que estes aspectos são potenciais fatores de desenvolvimento da identidade institucional de uma Faculdade em vertiginoso crescimento, sobretudo considerando o desenvolvimento de sua estrutura física, técnica e gerencial. Assim sendo, a avaliação interna contribuiu com o desenvolvimento de uma análise sistemática que determina direcionamentos substantivos para a qualificação gerencial da Instituição, a partir do estudo de sua identidade na perspectiva do PDI, dando suporte para a identificação das principais características de suas políticas institucionais.

2.2 A Política para o Ensino, a Iniciação Científica e a Extensão

A avaliação desta dimensão abrange três pilares que sustentam a vida da FUCAP, os quais se relacionam com diretrizes pedagógicas vinculadas ao projeto institucional e que convergem à observância dos princípios e compromissos assumidos pela Instituição no fomento de sua contribuição social por meio de atividades indissociáveis entre ensino, iniciação científica e extensão, fatores que garantem a qualidade de suas ações educacionais.

Sob essa concepção, a FUCAP compreende que a iniciação científica e a extensão são fundamentais à vida acadêmica e devem estar constantemente articuladas ao ensino, difundindo valores, produzindo novos conhecimentos, especialmente aqueles vinculados a região da AMUREL. Isso permite que o processo de ensino valorize o acervo cultural da região e aperfeiçoe as especificidades encontradas no contexto do ensino e aprendizagem, destacando a realidade sistemática e os valores assumidos pela Instituição. Em seu Projeto Pedagógico Institucional, a

CPA identifica o cumprimento da maioria das premissas elencadas como princípios filosóficos e teórico-metodológicos da Faculdade Capivari, tornando eficazes as diversas práticas preconizadas no sentido da formação do estudante.

Em suas diretrizes, a FUCAP considera o estudante como o principal sujeito do processo educativo, tendo em vista o fato de que a educação é um processo de fomento constante de competências e permite a formação sistemática do profissional. A Instituição, neste sentido, tem a função de proporcionar condições e requisitos essenciais para a consolidação do projeto de vida do estudante, fomentando a cidadania e uma contribuição processual ao processo de desenvolvimento regional.

Na busca da coerência com sua missão, percebe-se que o compromisso da FUCAP também é promover no estudante os seguintes aspectos:

- Permitir uma sólida formação teórica como preparação para a prática, como condição fundamental para o desenvolvimento de práticas sócio-interacionistas.
- Promover a busca de uma educação de natureza reflexiva e crítica, formadora do cidadão empreendedor, consciente e integrado à sua realidade histórico-social.
- Incitar a valorização da mentalidade científica e técnica nos estudos e trabalhos que desenvolver.
- Desenvolver a aprendizagem comprometida com o processo de emancipação e de auto realização do estudante, por meio de metodologias ativas e de caráter científico e reflexivo.

A FUCAP passou em 2012, por um momento de revisão e consolidação dos seus Projetos Pedagógicos de cursos, após uma relevante análise e avaliação, os projetos foram reestruturados e as grades curriculares atualizadas, permitindo que o perfil dos cursos e de formação do egresso, fossem novamente alinhados.

Essa reorganização formativa se manteve durante o ano de 2013 e exigiu, do ponto de vista operacional, profundas alterações de paradigmas nos processos institucionais da FUCAP, já que afetam a dinâmica dos cursos e envolvem uma

mudança nos encaminhamentos pedagógicos. A partir de então, emergem desafios que são propostos no decurso do alcance das metas voltadas à melhoria da qualidade das atividades de ensino e aprendizagem.

A partir destes direcionamentos, a CPA desenvolveu suas investigações de modo a apresentar direcionamentos que pudesse influenciar a construção e a consolidação das políticas de ensino, as quais se revelam elementos fundamentais para a constituição das competências essenciais da FUCAP.

2.2.1 Coerência das Políticas de Ensino, Iniciação Científica e Extensão com os Documentos Oficiais

A FUCAP, desde sua concepção, tem na LDB o principal instrumento norteador de suas atividades acadêmicas, técnicas e, até mesmo, gerenciais, já que preconiza a observância das finalidades do instrumento como sendo o norte de suas atividades. Em consonância com a Lei, a Instituição considera o seu Projeto Pedagógico Institucional um instrumento de navegação que orienta as ações acadêmicas e subsidia a avaliação interna promovida pela CPA FUCAP. Neste sentido, a FUCAP propõe a oferta dos cursos de graduação em vigência e dos que estão em processo de autorização dentro das seguintes proposições:

- Sempre orientados pelos princípios da indissociabilidade entre ensino, iniciação científica e extensão, assegurando a regionalidade pela comunicação dialogal e pela qualidade das ações acadêmicas.
- Aptos ao atendimento dos princípios da diversificação e flexibilidade, compreendida por cursos de graduação dinâmicos e em nível de bacharelado, licenciatura e tecnologia, e cursos de especialização nas modalidades presenciais.

A CPA também destaca que a oferta de cursos de graduação na FUCAP, que em 2013 completou onze anos, formou diversos profissionais na área das ciências sociais aplicadas, permitindo que a Instituição pudesse construir o seu *Know-Hall* e preparar o

caminho para atuar em outros segmentos acadêmicos. A experiência na área dos cursos superiores de tecnologia também foi fundamental para constituir o dinamismo dos programas curriculares da Instituição, sempre no intuito de contribuir de modo perene com a comunidade da região sul catarinense. O mesmo pode se dizer da Pós-Graduação, desenvolvida na Instituição desde sua concepção, e que torna-se um instrumento responsável por delinear práticas substantivas de educação continuada aos diversos profissionais envolvidos com as organizações da região, atendando para o chamado da comunidade empresarial por métodos de formação inovadores.

Na extensão, as linhas de atividade propostas pela FUCAP ainda estão em consolidação e buscam atender as principais necessidades percebidas em suas áreas de atuação acadêmica, tendo a missão da Instituição como o principal pano de fundo para o conjunto de ações desenvolvidas. Para tanto, após os indícios levantados pela CPA, fazem parte do PDI da FUCAP para o próximo quinquenino os seguintes direcionamentos:

- A extensão da FUCAP deve ser embasada nas áreas de concentração de seus programas com a clara definição dos desejos da sociedade da região sul do estado, de modo que as ações e transformações geradas visem ao pleno desenvolvimento do sul catarinense.
- A integração da extensão com o ensino e a iniciação científica deve permitir que as ações geradas fluam dessa relação e integrem, em plenitude, as ações da Instituição.
- As atividades de extensão, diversificadas em modalidades e meios, inconfundíveis com as práticas de estágio, devem confluir para escritórios técnicos, institutos, incubadoras, clinicas, laboratórios, agencias prestadoras de serviços, como órgãos complementares, sejam catalisadores de recursos alternativos para a Instituição, favorecendo o aprendizado prático dos estudantes e envolvendo-os em projetos específicos.
- As atividades de extensão, especialmente as de natureza desportiva, artística e cultural, devem visar à valorização e à estimulação da criação e difusão da arte e da cultura e devem ser particularmente patrocinadas pela

comunidade externa. Devem refletir o enraizamento da Instituição no contexto social, sendo base para o desenvolvimento de programas de ensino e para a produção do saber, recolhendo insumos para a contínua revisão do fazer acadêmico.

- Para que a Instituição e a sociedade se articulem em busca do desenvolvimento da região, é fundamental que as atividades de extensão sejam divulgadas sob a forma de cronograma de ações, de sorte que, internamente, delas participem os docentes e colaboradores e, externamente, o meio em que a Instituição está inserida.

As políticas em voga passam a ser fundamentais para o desenvolvimento das ações gerenciais e institucionais no momento em que são aplicadas em um cenário no qual são desenvolvidos programas de graduação dentro do perfil destacado no Quadro 10.

DADOS GERAIS DOS CURSOS DA FUCAP					
Curso	**Ato Regulatório**	**Matriculados em 2012**	**Matrículas em 2013**	**Ingressantes em 2013**	**Egressos Formados**
Administração	Ren. Reconhecimento	371	361	99	62
Ciências Contábeis	Ren. Reconhecimento	310	345	89	29
Hotelaria	Reconhecimento	44	38	34	21
Pedagogia	Autorização	----------	17	17	----------
Eng. De Produção	Autorização	----------	81	81	----------

Quadro 10: Extrato dos cursos da FUCAP nos últimos 10 anos
Fonte: CPA FUCAP, 2013

Por meio do que se identifica e a partir do cruzamento dos dados da CPA com as avaliações realizadas até o momento, percebe-se que todas as comissões que validaram as atividades da FUCAP reconhecem a preocupação da Instituição com o desenvolvimento de condições de ensino adequadas para a oferta da graduação e da pós-graduação. Isso se confirma no momento em que são analisadas as considerações que emanam dos resultados do ENADE. Em um estudo desenvolvido pela CPA FUCAP, identifica-se que a formação do egresso logra êxito a partir de

práticas interdisciplinares que se consolidam no TCC e no desenvolvimento de competências diretamente relacionadas com as DCNs.

A partir dos dados, a CPA recomendou que as políticas de ensino propostas para o novo PDI da Instituição estivessem voltadas para a superação contínua de questões levantadas pelas comissões nos relatórios, com destaque para a necessidade de docentes contratados em regime de trabalho integral e delimitando medidas que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade docente.

Além disso, a CPA FUCAP também intercedeu junto aos Coordenadores ensejando um estudo sistemático sobre os indicadores de avaliação, com o foco nos dados relativos ao CPC e todas suas variações que culminam no IGC. A principal preocupação e o objetivo central do estudo seria o de mapear as principais necessidades dos cursos com relação aos indicadores e propor medidas saneadoras para consolidar a qualidade da FUCAP no processo de fomento da graduação, determinando melhorias no ensino e gerando insumos para os novos Projetos de Cursos, construídos durante o ano de 2013.

Com o levantamento da CPA também percebe-se que ações concretas e imediatas já foram tomadas no sentido de incidir sobre a atividade dos docentes, sendo que as principais se referem a integração de disciplinas e ampliação do escopo das atividades compensatórias, os cursos de capacitação docente e um novo direcionamento para a atividade dos Coordenadores de Curso, favorecendo a gestão do processo de ensino e aprendizagem.

Por meio destas atividades pontuais, a CPA também atuou para socializar os resultados da avaliação interna que foram substantivos para contribuir com a compreensão da comunidade acadêmica sobre os indicadores da avaliação. Considerando o IGC 3 da FUCAP, os indicadores que surgiram do estudo da CPA vão permitir que a gestão dos cursos de graduação considerem as necessidades dos indicadores e as políticas institucionais sejam constituídas no sentido de atender as necessidades do PDI e da Avaliação Institucional.

2.2.2 Políticas Institucionais para os Cursos de Graduação

Em função de seu perfil institucional, a FUCAP mantém uma preocupação sistemática com o desenvolvimento da graduação desde o processo de concepção da Instituição. No histórico de seu desenvolvimento, é possível identificar que uma séria de ações foram desenvolvidas no sentido de socializar as principais contribuições dos programas de graduação, integrando a comunidade acadêmica no fomento de novas atividades para o desenvolvimento do processo de formação.

Desde 2002, com a abertura dos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis, a Instituição fomenta o processo de desenvolvimento regional a partir das competências desenvolvidas no estudante, sobretudo em função da necessidade de se desenvolver métodos inovadores e aplicados ao processo de formação do estudante. Preconizando competências empreendedoras, a FUCAP busca, com o auxílio de professores, funcionários e comunidade, o desenvolvimento de um processo de formação equânime e ajustado as principais solicitações do mercado, entendendo que sua contribuição social é fundamental em uma região emergente do ponto de vista econômico.

Do ponto de vista estratégico, a FUCAP percebe seus cursos de graduação como sendo essênciais para uma região que busca o desenvolvimento sistêmico por meio da formação de profissionais empreendedores. A formação do estudante busca, entre outros aspectos, fomentar a inovação e a cultura empreendedora na região, de modo a movimentar o cenário acadêmico e empresarial no sentido de promover reflexões pontuais para a constituição de diferenciais competitivos para a Instituição.

Outro ponto que se destaca, e foi evidenciado pela CPA nos relatórios de avaliação interna, é o fato da preocupação com a estrutura legal dos cursos de graduação e a observância dos pressupostos regulatórios que são ensejados para os cursos, sempre no sentido de compreender a estrutura e o funcionamento da avaliação no âmbito institucional e de cursos. A Instituição, por meio da gestão institucional, do Procurador Institucional e da CPA, puderam analisar o desenvolvimento da graduação do ponto de vista legal, incorrendo em alterações necessárias e que foram viabilizadas após as deliberações do Colegiado de Curso.

A partir das informações, percebe-se que os cursos atendem áreas que são substantivas para o desenvolvimento regional, sobretudo se considerarmos os aspectos que movem a estrutura econômica do município de Capivari de Baixo, auxiliando no fomento do estudo das principais ferramentas que vão determinar novas ações sociais para a região. Com relação ao desenvolvimento de novos programas, a Instituição também aproveita o estudo realizado no decurso das políticas institucionais para atender as necessidades da região, fundamentando os respectivos Projetos Pedagógicos com dados sustentados por informações coerentes com o perfil regional e atendendo a estrutura dos instrumentos de avaliação, sempre considerando o perfil do estudante.

2.2.2.1 Processos Seletivos

O Processo Seletivo sempre foi considerado um dos pontos fortes da FUCAP a partir da percepção social e da ousadia em realizá-los concomitantemente com outras instituições localizadas na região. Contudo, com as sucessivas reformas ocorridas nas áreas econômicas e educacional, a partir da década de 90 e no inicio dos anos 2000, surgiram diversas intempéries que modificaram a estrutura de seleção na educação superior e, consequentemente, inferiram no público-alvo das instituições. Além disso, houve uma alteração significativa no cenário da educação superior, especialmente no segmento privado não universitário, no qual atua a FUCAP e que determinou a adaptação da Instituição frente a um contexto de complexidade e flexibilidade.

Mesmo assim, a relação candidato vaga nos cursos de graduação da FUCAP tem sido satisfatórias do ponto de vista da democratização do acesso, validando as políticas ensejadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional.

Por meio dos dados que se apresentam, a CPA FUCAP destaca pontos importantes e que se referem ao desenvolvimento e consolidação das políticas de controle a evasão e de promoção da retenção de estudantes, operacionalizadas pela Coordenação de Cursos e desenvolvidas por meio de um processo sistemático de dialogo entre gestão, estudantes, docentes e comunidade. Entre outros aspectos, essas políticas levam em consideração o perfil do estudante e as características sociais da região, fazendo com que a Instituição desenvolva suas políticas de modo a envolver a

comunidade e os estudantes no processo de formação, culminando no direcionamento da oferta e na expansão das atividades institucionais.

2.2.2.2 Retenção e Evasão

O processo de expansão da FUCAP, desde sua concepção, pode ser explicitado por fatores expressivos e contribuições regionais que explicam a viabilidade de sua atividade institucional, mesmo sendo uma Faculdade Isolada em um ambiente complexo que também conta com as atividades de Instituições Universitárias. A CPA, por meio da metodologia aplicada ao processo de avaliação, também passou a subsidiar o estudo das políticas de evasão e retenção por meio de uma análise dos dados do Censo da Educação Superior que serviram de pano de fundo para a aplicação de métodos de controle destes indicadores. A experiência e a percepção de seus gestores sobre o ambiente educacional permitiu também, que cenários fossem prospectados de modo a orientar a atividade institucional, em busca da demanda para os cursos de graduação, considerando a necessidade de formar nos egressos, competências dento de uma perspectiva empreendedora e com capacidade para entender o ambiente mercadológico e operacional da região.

Neste sentido, a Instituição também contou com uma contribuição relevante da parte dos professores, desenvolvida a partir de diversos programas de qualificação que foram fundamentais para a consolidação da proposta institucional, e percebeu, a partir de 2008, a elevação sistemática das matrículas, mesmo com o surgimento de outros cursos e instituições de educação superior.

A FUCAP, considerando a estrutura de seus cursos e os cenários nos quais eles se inserem, projeta o fomento de novos programas de graduação com a intenção de se constituir em um Centro Universitário em um interregno temporal não inferior a 10 anos. Por meio dos dados levantados pela CPA, é possível identificar que esta possibilidade é concreta e emana do planejamento estratégico da Instituição que foi consolidado no ano de 2011, com o auxilio de pesquisadores do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (INPEAU/UFSC). Os projetos de curso foram constituídos contemplando a necessidade regional e preconizando uma alteração da área de atividade acadêmica da FUCAP,

visando à oferta de programas nas áreas da Engenharia, Pedagogia e Direito.

Entendendo a estrutura de sua demanda e os potenciais encontrados na região, a FUCAP entende que o espaço nas respectivas áreas é viável, sobretudo em função dos padrões de qualidade que entende ser o principal aspecto competitivo de seus cursos.

E a qualidade no âmbito institucional é a base da eficácia das políticas de retenção dos estudantes ingressantes e em todos os momentos do curso, já que a Instituição se preocupa em formar estudantes qualificados para o mercado de trabalho e que atuem de modo a entender as perspectivas que se arrolam para suas atividades profissionais, exigindo do corpo docente o compromisso com o fomento de atividades de ensino e aprendizagem que sejam balizadas nas perspectivas contextuais da carreira. A partir de uma relação entre teoria e prática nos cursos, a CPA confirmou, por meio dos instrumentos, que há a possibilidade de diminuir ainda mais a evasão no momento em que as atividades vinculadas à socialização dos resultados da avaliação interna e das perspectivas profissionais em relação ao curso forem transmitidas continuamente à comunidade acadêmica.

O principal reflexo da retenção é retratado no índice de titulação dos acadêmicos, que é a comparação entre o número de ingressantes em um determinado ano e de concluintes quatro anos depois. A permanência do estudante na educação superior, concomitantemente ao processo de ensino e aprendizagem desenvolvido de modo satisfatório e a aprovação em cada um dos componentes curriculares no tempo regulamentar de integralização, é um desafio considerável em razão de uma série de variáveis que interferem na vida acadêmica. A CPA identifica que, em função do perfil do estudante da FUCAP, a grande maior de seus estudantes se mantém em atividade, mesmo desenvolvendo suas funções laborais durante o período letivo.

Por meio dos dados relativos à retenção, percebe-se que a tendência de permanência tem sido histórica na Instituição, em razão da qualidade no processo de formação do egresso que é destacada pelos números que emanam dos indicadores de avaliação de cursos e instituições. Por meio de estudos pontuais sobre estes fatores, percebe-se que o indicativo de concluintes demonstra a produtividade potencial de cada curso, além de constituir um estrato do impacto social de cada um, no momento em que

oferecem estudantes para o posicionamento no mercado de trabalho. Além disso, a CPA identificou, por meio de seus instrumentos, que mais de 90% dos estudantes indicariam o seu curso de graduação e (ou) se matriculariam novamente no programa, caso estivessem na condição de ingressante.

2.2.3 Projeto Pedagógico Institucional e Currículo

A FUCAP expressa em seu PPI a concepção de currículo como campo de conhecimento sócio-interacionista e cultural que tem como princípios norteadores o desenvolvimento e a aquisição de competências que consolidem valores pessoais e sociais constituídos em sala de aula por meio de uma abordagem impactante e de conteúdos desenvolvidos por práticas contextualizadas que promovam a aprendizagem e a visão sistêmica. Por meio das características das áreas de atividade da Instituição, os currículos devem ser planejados de modo articulado e adequado a cada curso de graduação com a intenção de formar o estudante sob uma perspectiva integral. Para isso, entende-se como fundamental a indissociabilidade entre ensino, iniciação científica, extensão e gestão, tendo na regionalidade, na comunicação dialogal e na qualidade das atividades acadêmicas as bases para o desenvolvimento de ações integradas entre teoria e prática.

Na FUCAP os cursos partem de uma premissa pluralista e generalista, admitindo, todavia, direcionamentos profissionais específicos que são fundamentais nas diversas áreas do conhecimento relacionadas com cada profissão. Os Projetos de Curso apontam para uma formação profissional crítica, situada na realidade regional e global, com o estimulo à iniciação científica e imersão cultural e tecnológica que visa a o efetivo compromisso com a região sul do estado de Santa Catarina.

Os conteúdos das diferentes disciplinas devem convergir para se tornarem os principais instrumentos de desenvolvimento de competências, consideradas como meio para a formação integral do estudante e para o seu posicionamento como cidadão. A Instituição também se esforça para não perder de vista a concepção reflexiva e filosófica de seus cursos, já que este aspecto é compreendido como componentes curriculares mobilizadores de conhecimentos relevantes do ponto de vista da formação,

servindo de fio condutor para o fomento do profissional desejado.

Pelo estimulo proporcionado ao desenvolvimento de várias habilidades, os Projetos Pedagógicos também inferem no processo de formação, incluindo o docente como mediador e orientador da aprendizagem que serão necessárias à consolidação dos componentes curriculares. Considerando a contribuição da Avaliação, entendendo-a como elemento indispensável para a busca de qualidade do curso, a implementação da proposta curricular deve ser acompanhada e avaliada sistematicamente em todas as atividades do curso e não apenas no ensino. Os conteúdos curriculares, sobretudo aqueles que podem ser contemplados no ENADE, também são avaliados, identificando, no plano de ensino, possíveis lacunas que podem prejudicar o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Na FUCAP, a avaliação que contempla os conteúdos curriculares já está implantada por meio de metodologia adotada pelos Coordenadores de Curso, que reúne a cada semestre, os docentes membros dos Núcleos Docentes Estruturantes para que possam propor e desenvolver a discussão, atualização e, quando for o caso, a alteração dos conteúdos programáticos. Eles, em conjunto com o colegiado, também podem operacionalizar estratégias para desenvolver novas práticas de ensino que permitam dar continuidade ao processo de formação do estudante diante de uma conjuntura imersa no empreendedorismo e na tecnologia da informação.

Outra metodologia também adotada pela CPA são as visitas programadas e reuniões com os representantes de turma no sentido de compreender o desenvolvimento dos programas curriculares e complementar a avaliação institucional na FUCAP, envolvendo coordenadores e docentes na dinâmica do processo. Neste percurso, o que se observa é uma ligeira dificuldade na divulgação dos resultados obtidos, tendo em vista a imensidão de informações que foram coletadas no contexto da graduação na Faculdade Capivari. Contudo, a CPA buscará contribuir no tratamento dos dados para consolidar o planejamento estratégico da Instituição, entendendo que é fundamental a importância para a tomada de decisões e no auxílio para o desenvolvimento das atividades de Coordenadores e Gestores institucionais.

O desenvolvimento metodológico dos conteúdos também requer estratégias que mobilizem e desenvolvam várias competências cognitivas básicas, tais como a

observação, a compreensão, a argumentação, a análise, a síntese, a comunicação de ideias, o planejamento, a memorização, a capacidade de contextualização e demais comportamentos que também são ensejados pelo ENADE. É por isso que a metodologia de ensino preconizada pela FUCAP tem privilegiado a aquisição de novos conhecimentos e a transferência do saber por meio das experiências no cotidiano prático das organizações, valorizando as relações profissionais constituídas no processo de formação. O espaço de sala de aula, de acordo com as investigações da CPA, tem possibilitado também a resolução de problemas para mobilizar conhecimentos já existentes e que auxiliem o estudante a elaborar, criar, resolver, pensar e refletir sobre as causas e efeitos de suas atividades.

Mesmo adotando aulas expositivas, os docentes da FUCAP são orientados a desenvolver a participação do estudante que permite a construção de um ambiente de aprendizagem dinâmico e propicio ao compartilhamento de experiências. A aula como retórica pode se tornar exaustiva, sem qualquer relacionamento e por isso os docentes são orientados a incentivar a leitura e a imersão do estudante nos conteúdos trabalhados para que o estudante sinta-se motivado a preconizar o seu desenvolvimento intelectual.

Na FUCAP, os docentes também são incentivados a utilizar instrumentos de avaliação diversificados, com base nas orientações do Regimento Geral da Instituição, tendo o desafio de integrar as ações de ensino e aprendizagem com os recursos necessários à formação do estudante, sem que esqueçam da Tecnologia da Informação e dos demais meios auxiliares que vão propor uma formação integral ao estudante. Os princípios metodológicos explicitados nos documentos institucionais, especialmente no PDI, permitiram que a CPA pudesse recomendar um processo de estudo da estrutura dos instrumentos utilizados com o objetivo de consolidar uma sólida formação teórica como pano de fundo para a atividade prática.

Os efeitos deste processo de formação, de acordo com as investigações da CPA, promovem um processo de aprendizagem comprometido com a realidade histórico-social por meio de uma metodologia ativa, de caráter científico-reflexivo, inegavelmente relacionado com os objetivos centrais da FUCAP. Neste sentido, a organização curricular permite o aprimoramento prático dos trabalhos de conclusão de

curso, com destaque para a metodologia implantada em 2011, transformando os projetos em roteiros de aplicação prática e que permitem uma contribuição sistemática em função da aplicação do conhecimento produzido na FUCAP no âmbito social.

Em geral, ao adotar uma metodologia empreendedora, os trabalhos permitem o desenvolvimento de competências por meio da interação entre professores e estudantes e desenvolvem as habilidades profissionais elencadas no Projeto Pedagógico. NA FUCAP, em sua estrutura da graduação, percebe-se que os TCCs na forma em que são desenvolvidos, promovem uma integração entre a Instituição, a Sociedade e as Empresas, fomentando atividades práticas de formação do estudante, sobretudo no curso de Administração. A avaliação da CPA, aplicada junto aos estudantes egressos, validou a metodologia e ainda buscou subsídios para dinamizar as práticas por intermédio de informações do questionário aplicado aos estudantes e ao professor da disciplina, permitindo os ajustes necessários.

No curso de Ciências Contábeis, o Laboratório Contábil foi outra prática inovadora aplicada junto aos estudantes e que permitiu o desenvolvimento de competências profissionais ligadas à área de formação, integrando os acadêmicos no contexto prático e profissional a partir de atividades desenvolvidas em conjunto com os docentes. O contingente de docentes e estudantes envolvidos nestas atividades demonstra a valorização dos espaços de aprendizagem construídos pela FUCAP, bem como a efetiva utilização destes métodos para o desenvolvimento do ensino da graduação.

É salutar considerar, por meio do que identificou a CPA FUCAP, que a importância da regularidade do desenvolvimento dos cursos de graduação, sob o ponto de vista legal e operacional, valoriza os conteúdos programáticos e o desenvolvimento dos planos de ensino, consolidando um Projeto Pedagógico relevante para o desenvolvimento da sociedade sul catarinense, sobretudo a que se localiza no município de Capivari de Baixo.

2.2.4 A Articulação entre o PPI e os Projetos Institucionais

Por meio das orientações da LDB, considerando o modelo institucional da

FUCAP, o desenvolvimento das políticas de ensino é orientado pela autonomia restrita da Instituição, determinando o cuidado com os métodos de ensino e com as ações preconizadas pela gestão dos cursos de graduação. Em um cuidado importante com o currículo, tomando como referencia as orientações da LDB e da Portaria Normativa Nº 23, percebe-se que é obrigação da Instituição a observância dos métodos alinhavados com as Diretrizes Curriculares Nacionais, constituindo princípios filosóficos e teórico-metodológicos que norteiam as práticas acadêmicas da Faculdade Capivari.

No curso de tais políticas, busca-se consolidar a missão da FUCAP e os princípios instituídos no PDI para que as políticas acadêmicas e as práticas de ensino possam se constituir referenciais de qualidade na Educação Superior. Esses referenciais de qualidade, explicitados no Plano de Desenvolvimento Institucional, fazem da FUCAP uma Instituição preocupado com o desenvolvimento de seus projetos de curso fomentado por diretrizes que são controladas pelo NDE e pelos Colegiados de Curso, dentro das regulamentações institucionais propostas.

Em geral, nos cursos da Instituição, os PPCs contemplam em sua estrutura os seguintes núcleos:

- **Básico**: trabalhando questões e princípios que constituem o núcleo fundamental do saber em uma determinada área de conhecimento.
- **Específico ou Profissional**: propondo a integração entre os componentes básicos e uma sólida formação em conhecimentos específicos de cada área de formação profissional.

- **Complementar**: que tem o objetivo de aperfeiçoar o currículo do curso às diferentes realidades e atender as expectativas profissionais dos estudantes.

A formação profissional não deve estar limitada ao preparo técnico para o exercício de determinadas atividades, mas sim aquelas que são profundas e imprevisíveis em um contexto de transformação do mundo de trabalho, permitindo que o acadêmico desenvolva competências essenciais para o enfrentamento do mercado.

Na justificativa do desenvolvimento dos programas de graduação, a inclusão de um núcleo básico é fundamental para trabalhar conceitos e princípios que privilegiam o domínio de um conjunto de saberes essenciais à vivência no mundo contemporâneo e ao exercício da vida profissional. Isso pelo fato de que a formação não se define pelo domínio de informações sobre quase tudo, mas pelo desenvolvimento da capacidade de pensar, compreender e recriar a sociedade.

Por sua vez o núcleo específico, estabelecido na estrutura curricular, tem por objetivo a integração dos componentes curriculares básicos a uma sólida formação na área de conhecimento profissional escolhida. Os componentes curriculares específicos são definidos a partir da possibilidade que emana das Diretrizes Curriculares de cada curso e se constituem na essência do saber característico de uma área de atuação profissional que por si só não devem bastar, mas a eles devem se agregar os campos do conhecimento relacionados.

Graças às atividades do NDE e dos Colegiados do Curso, a construção da estrutura curricular dos cursos é determinada de modo coletivo, procurando evitar a superposição de conteúdos, a fragmentação de atividades acadêmicas e a sobrecarga de disciplinas em determinado semestre, gerando o equilíbrio na alocação das disciplinas teóricas e práticas ao longo do curso. O núcleo complementar tem o objetivo de adequar o currículo do curso às diferentes realidades, com o objetivo de atender ao discente em suas perspectivas profissionais, procurando desenvolver atividades não contempladas nos núcleos anteriores, observando as diretrizes do ENADE e da avaliação para o processo de formação do estudante.

A CPA identificou que a aceitação deste modelo para os projetos também é justificada pela eficácia das atividades pré-estabelecidas e que são componentes curriculares obrigatórios e dinamizam a formação interdisciplinar. Além disso, estas atividades estabelecem uma relação entre o curso e a realidade social, a partir de um currículo aberto às novas exigências teórico-práticas e profissionais, suscitadas por novas experiências históricas. Devem, portanto, se tornar parte do processo formativo, com carga horária nunca inferior a 15 horas.

No caso das atividades complementares, existentes nos cursos de Administração e Ciências Contábeis, a CPA identificou que elas são vetores de consolidação da estrutura curricular em função da amplitude de possibilidades permitidas. Na FUCAP, isso permite que o currículo seja desenvolvido sob uma perspectiva horizontal flexível, viabilizando um processo de ensino e aprendizagem onde o acadêmico esteja inserido em vários campos de conhecimento. Ao adotar este tipo de atividade, a Faculdade Capivari entende que a aprendizagem extrapola as atividades centradas nas disciplinas e deve ser multidimensional e pluralista, ensejando o desenvolvimento de atividades tais como a Mostra Acadêmica, palestras, mini-cursos e outros aspectos que valorizam a matriz curricular e as competências de formação para o estudante e que culmina no fomento de uma estrutura relevante para o TCC.

2.2.4.1 O Trabalho de Conclusão de Curso

Por deliberação dos Colegiados de Curso e a partir de orientações que surgiram das reuniões dos NDEs, a inclusão da iniciação científica nos cursos de graduação da FUCAP demonstra a necessidade de inserir os acadêmicos na construção e no desenvolvimento de atividades de investigação que atendem a necessidade social do entorno. Para o desenvolvimento destes trabalhos, a FUCAP, por meio das respectivas Coordenações de Curso, consideram as diferentes linhas metodológicas e os direcionamentos dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação.

Em função da similitude das áreas do conhecimento de cada curso, as construções acadêmicas dos estudantes, ao final do período de integralização do currículo, para alguns estudantes da FUCAP tornam-se fator competitivo na carreira em

função do volume de conhecimentos que é mobilizado durante a construção do projeto. A intenção é que o trabalho constitua-se em um documento que contemple as reflexões sistematizadas das múltiplas aprendizagens realizadas durante o curso, oportunizando a criação, organização e a sistematização das organizações por meio de contribuições teórico-empíricas.

Essa relação crítica com o conhecimento permite que o estudante desenvolva competências técnicas de aplicabilidade macrossocial que determina sua participação direta no mercado e promove, entre outros aspectos, o conhecimento sistêmico de suas contribuições na sociedade e nas organizações. Por meio das orientações dos Coordenadores de Curso e dos regulamentos que determinam os direcionamentos das atividades é possível verificar a contribuição perene deste projeto, que envolve os estudantes e organizações em prol da consecução dos objetivos curriculares e de ensino e aprendizagem da FUCAP.

A partir das regulamentações descritas nos Projetos Pedagógicos, percebe-se que o TCC na FUCAP, em forma de estudos de caso, é disciplinado para atender as características necessárias para o cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos, levando em consideração a natureza do trabalho, a dinâmica de orientações, o processo avaliativo, as linhas de enfoques, sem esquecer-se de questões regionais. O processo construtivo tem diferentes enfoques conforme a área de conhecimento, com ênfase ao desenvolvimento de Planos de Negócio e Estudos de Caso que contemplem a formação global das competências descritas nas DCNs.

Embora com contornos diversificados em cada curso, os Trabalhos possuem objetivos unificadores e convergentes ao processo de formação, validando a visão sistêmica. Na FUCAP, os trabalhos de todos os cursos são previstos para o último ano de integralização curricular, onde os processos de acompanhamento e orientação realizam-se por docentes, de forma individual, levando-se em consideração a estrutura do trabalho.

A avaliação também é um ponto que se diversifica, mas que considera em grande parte a exposição oral perante a banca examinadora, composta por três professores.

2.2.4.2 Estágios Curriculares

O estágio é um componente obrigatório para a integralização curricular e também é o momento em que o acadêmico é inserido na prática profissional, devendo demonstrar habilidades no contexto das atividades práticas, conferindo um sentido unitário à formação. Espera-se que as competências descritas no Projeto Pedagógico sejam desenvolvidas de maneira sólida, permitindo o estabelecimento de vínculos entre as teorias científicas e as práticas educativas. Na FUCAP, a regulamentação do Estágio está contida também no Regimento Interno da Instituição e engloba cursos que dependem de tal atividade, destacando a obrigatoriedade do componente curricular e a observância a legislação pertinente às atividades.

A partir do que se observou por intermédio do trabalho da CPA, percebe-se que o estágio na FUCAP tornou-se um instrumento balizado por eixos epistemológicos que congregam esforços na promoção da identidade dos cursos a partir da orientação dos instrumentos legais que regulam cada atividade em nível de graduação. Além do caráter sistemático da atividade, o estágio, definido em cada Projeto Pedagógico, explicita a sua relevância na vinculação com o perfil do egresso e nos demais aspectos operacionais que são necessários para sua validação.

A FUCAP, no sentido de promover um auxílio no desenvolvimento destas atividades, mantém, na Coordenação de Curso e a Coordenação de Estágios, um mecanismo destinado a controlar todas as atividades de estágio no contexto institucional, firmando convênios com empresas da área pública ou privada para a concessão de estágios aos seus estudantes.

O SAE também é responsável por operacionalizar uma série de políticas que tem o objetivo de manter o estudante em sala de aula, evitando assim a evasão e controlando o desenvolvimento de atividades que vão fornecer dados estratégicos para a FUCAP, tais como os indicadores vinculados à empregabilidade dos estudantes. Além destas práticas, a FUCAP também oferece aos seus estudantes uma série de atividades vinculadas à monitoria e a integração no contexto acadêmico.

2.2.4.3 Avaliação do Processo de Ensino e Aprendizagem

O processo de avaliação do estudante, destacado no Regimento Interno da FUCAP, consiste na realização de, no mínimo, duas provas da disciplina (PD), para aprovação, torna-se necessário que o acadêmico alcance a média sete (7,0) e obtenha setenta e cinco por cento (75%) de frequência nas aulas.

A metodologia a ser utilizada no processo avaliativo fica a critério do docente da disciplina que não deve utilizar apenas um instrumento de avaliação e deve buscar aderência com os modelos propostos pelo ENADE, fomentando em sua disciplina a contribuição necessária para a formação de competências ensejadas pelo Exame e, consequentemente, pelas Diretrizes Curriculares Nacionais. A FUCAP entende que, por intermédio desta contribuição, haverá uma coerência entre suas práticas acadêmicas e a avaliação institucional que é um instrumento considerado fio condutor das atividades institucionais. Em linhas gerais, considerando a estrutura da prova, a intenção também é evitar que o estudante se dedique aos estudos apenas as vésperas da prova.

A CPA identificou, por intermédio de um processo de análise dos instrumentos de avaliação, que se torna cada vez mais frequente a utilização da avaliação continuada, de caráter objetivo ou subjetivo com notas parciais que, somadas, levarão a nota final.

2.2.4.4 A Educação Semi-Presencial nos Cursos Presenciais

A FUCAP atua na oferta de disciplinas que tenham parte de sua carga horária a distancia, de acordo com a Portaria N^{o} 4.059, de 10 de dezembro de 2004 e atualmente conta com um número considerável de disciplinas ofertadas neste método em seus cursos de graduação. Com o auxílio do instrumento, que permite a disposição de 20% da carga horaria de um curso superior na modalidade semi-presencial, promovendo a abertura de um universo de possibilidades para o incremento da educação autônoma nos cursos presenciais.

A Instituição vale-se dessa prerrogativa para definir que todos os cursos presenciais, devidamente reconhecidos, ofertem disciplinas nesta estrutura, fazendo com que os Coordenadores de Curso passem a estabelecer quais serão os conteúdos

trabalhados e quais os métodos preconizados para cumprir os objetivos das disciplinas.

Em uma disciplina de 72, por exemplo, 60 horas são ofertadas presencialmente e 12 horas são consolidadas em Atividades Compensatórias, desenvolvidas pelos professores que são responsáveis pela disciplina e aplicadas por meio de instrumentos que são fundamentais para o desenvolvimento da compreensão do estudante. Ao delimitar o instrumento, o Professor deve levar em consideração as competências que são descritas no Projeto Pedagógico e utilizar estratégias que são apresentadas no PDI para o fomento das atividades de ensino e aprendizagem.

2.2.5 Políticas de Extensão da FUCAP

Na Instituição, a Extensão acadêmica é tida como uma forma relevante de consolidar o ensino da graduação e, desde sua concepção, é uma política institucional

que preconiza a formação inicial e continuada do acadêmico e promove a inserção social de agentes da comunidade. Neste caso, é notório o fato de que as diretrizes para a extensão encontram-se em processo de consolidação na Instituição, adequadamente implantadas e acompanhadas, inserindo a comunidade em seus programas de acordo com as necessidades encontradas.

A Extensão na FUCAP é uma atividade articuladora do ensino e da pesquisa com a sociedade. Para isso, a FUCAP, por meio da Coordenação de Pós-Graduação, vem colocando em prática um conjunto de ações, voltadas ao enfrentamento dos desafios da realidade em busca da transformação social e da sustentabilidade de suas ações. Neste caso, os canais interativos entre a FUCAP e a sociedade e que articulam o ensino, a pesquisa e a extensão, tem como principais objetivos os seguintes:

- Proporcionar maior acesso ao conhecimento que a Instituição produz;
- Possibilitar a oportunidade de estudos e práticas reais de aprendizagem aos acadêmicos;
- Ensejar oportunidades para serem detectadas lacunas no conhecimento ou no seu uso, significativas para gerar novos problemas de pesquisa;
- Estabelecer a troca sistemática de saberes acadêmicos e populares;
- Democratizar o conhecimento produzido na faculdade.

Estes se valem da tradução com o compromisso de se ter uma atividade acadêmica que enseja um processo acadêmico, social, cultural e científico, fortalecendo a interação entre a Instituição e a sociedade. Assim sendo, este tem o intuito de mostrar a concepção, estrutura e dinâmica de funcionamento das atividades de Extensão, elencando todos os programas e projetos a eles vinculados, as atividades desenvolvidas que acontecem por meio de prestação de serviços à comunidade e cursos de formação continuada, sendo que os principais se apresentam da seguinte forma:

- Curso de Libras;
- Semana de práticas profissionais;
- Curso de agências de viagem;
- Curso de Língua Portuguesa;
- Curso de Matemática para Engenheiros

Embora devidamente institucionalizadas, a CPA-FUCAP recomenda que a gestão institucional possa atentar para o fomento de novas atividades de extensão que possam atender as necessidades sociais da Instituição e contribuir com o seu posicionamento regional. Em geral, mesmo sendo notória a sua contribuição na sociedade regional, e relevante desenvolver e monitorar os programas de extensão que visem as principais necessidades da comunidade do município de Capivari de Baixo.

2.2.7 Considerações sobre a dimensão 2

Com base nos pressupostos avaliativos e que consideraram os indicativos da Dimensão 2, há de se considerar os aspectos que determinam a coerência entre as políticas de ensino e o que é descrito no PDI da FUCAP, especificamente nas questões que se vinculam as orientações estratégicas e de ensino na Instituição. Assim sendo, destaca-se também a coerência entre os programas de graduação e seus referenciais mínimos de qualidade que, os quais caracterizam a qualidade dos programas curriculares.

Neste pressuposto, entretanto, deve-se atentar às metodologias de estudo do PDI, os quais devem servir de orientadores ao processo de delimitação de novas políticas, sobretudo ao passo da identificação de métodos contra a evasão no ensino da graduação. Assim sendo, a CPA FUCAP sugere que sejam revistos os métodos de atualização e pesquisa frente aos objetivos de ordem curricular, evidenciando o processo de qualificação das matrizes desenvolvidas na Faculdade. Em face da importância deste processo, é importante salientar que a Instituição passa a acompanhar as avaliações periódicas de desempenho de seus estudantes e cursos e insumos que determinam seu posicionamento qualitativo.

No processo de consolidação das políticas de ensino da FUCAP, destaca-se a participação da CPA ao contribuir com o corpo docente e engajar o comunidade

acadêmica da FUCAP no sentido de compreender a importância do ENADE para a comunidade acadêmica da Instituição, bem como a construção de um planejamento anual de trabalho que contenha orientações estratégicas de atualização curricular. Destaca-se também, as políticas que determinam uma sistemática de manutenção dos egressos frente às perspectivas do mercado acadêmico, atuando de modo a diminuir os índices de evasão acadêmica e desistência, potencializando os índices de titulação dos acadêmicos que, na FUCAP, está próximo aos números apontados pelos analistas do Censo.

- As atividades de extensão, diversificadas em modalidades e meios, inconfundíveis com as práticas de estágio, devem confluir para escritórios técnicos, institutos, incubadoras, clinicas, laboratórios, agencias prestadoras de serviços, como órgãos complementares, sejam catalisadores de recursos alternativos para a Instituição, favorecendo o aprendizado prático dos estudantes e envolvendo-os em projetos específicos.
- As atividades de extensão, especialmente as de natureza desportiva, artística e cultural, devem visar à valorização e à estimulação da criação e difusão da arte e da cultura e devem ser particularmente patrocinadas pela comunidade externa. Devem refletir o enraizamento da Instituição no contexto social, sendo base para o desenvolvimento de programas de ensino e para a produção do saber, recolhendo insumos para a contínua revisão do fazer acadêmico.
- Para que a Instituição e a sociedade se articulem em busca do desenvolvimento da região, é fundamental que as atividades de extensão sejam divulgadas sob a forma de cronograma de ações, de sorte que, internamente, delas participem os docentes e colaboradores e, externamente, o meio em que a Instituição está inserida.

Além destas, outras políticas que tratam do ensino, da iniciação científica e da gestão também serão acompanhadas pela CPA, sempre com a intenção de

proporcionar o cumprimento integral do PDI da FUCAP.

2.3 A Responsabilidade Social na FUCAP

A Faculdade Capivari é uma Instituição que mantém em seu histórico a trajetória que se traduz em uma missão comprometida com o desenvolvimento da região sul de Santa Catarina e da comunidade Capivariense, caracterizando-se como uma Faculdade que promove a educação superior pela livre iniciativa e busca a promoção da qualidade social em suas atividades acadêmicas. Aliado a este pressuposto, a Instituição também
observa a regionalidade que é destacada em sua concepção institucional, já que a FUCAP assume o compromisso de ser interlocutora da sociedade nos anseios sociais.

A Instituição preconiza um conjunto de ações que visam à inclusão por meio da concessão de bolsas de estudo, da oferta de produtos e serviços à comunidade, incluindo o atendimento de estudantes portadores de necessidades especiais, e o desenvolvimento de programas pedagógicos que possibilitem o acesso e a permanência na Educação Superior. É neste sentido que a FUCAP, ao longo de sua atividade de dez anos como Instituição responsável pelo fomento do município de Capivari de Baixo, vem consolidando suas políticas acadêmicas constituídas de ações educacionais, sociais, culturais e políticas de Responsabilidade Social pelos direitos à cidadania. A FUCAP é uma Instituição pluralista, que busca a verdade e a liberdade com responsabilidade apartidária, independente e dialogal.

Estas premissas permitem identificar a responsabilidade como competência para assumir compromissos éticos e que traduzem os valores da instituição, consolidando-se como parceira de um desenvolvimento social sustentável da comunidade. A compreensão da Responsabilidade Social na FUCAP situa-se como uma proposta ética e eficiente dos resultados que geram o desenvolvimento de projetos que tem o foco na inclusão, no desenvolvimento econômico e social, meio-ambiente e preservação da memória e do patrimônio cultural.

De acordo com uma reflexão produzida para a construção do PDI, identifica-se que as novas propostas de ações extensionistas possuem um viés significativo para o

cumprimento da responsabilidade social. É dessa maneira que a FUCAP e a sociedade integram-se de modo a buscar respostas que passam pela prática concreta e cotidiana dos agentes e grupos sociais com os quais se relacionam, desafiando os estudantes e professores a encontrarem alternativas que melhoram a qualidade de vida da população, caracterizando assim a responsabilidade social como um dos elementos essenciais ao processo pedagógico. Para tanto, torna-se necessário à introdução da discussão sobre o tema e a compreensão de sua abrangência nos diversos setores da FUCAP.

Na Instituição, a Responsabilidade Social agrega valor ao seu funcionamento e pode ser analisada nas seguintes vertentes: Das políticas Institucionais (Internas e Externas) e na vertente das atividades estabelecidas no ensino.

2.3.1 Das Políticas Institucionais

2.3.1.1 Para Funcionários

A responsabilidade social deve ser realizada na própria instituição e, assim, fazer valer o compromisso da FUCAP. Por meio desta premissa, a Instituição promove a inserção social e acadêmica de seus colaboradores a partir da oferta de bolsas em seus programas de graduação e pós-graduação, considerando a certificação mínima do colaborador. Destacam-se também, as políticas de desconto vinculadas a participação dos colaboradores em programas de extensão e atividades culturais promovidas pela Faculdade, inserindo por completo seus colaboradores no âmbito social, cultural e tecnológico em função das premissas institucionais.

A oferta da graduação e da pós-graduação ocorre para colaboradores e, quando for o caso, aos docentes da FUCAP e estende-se, quando deliberado pelo Conselho Superior da Instituição aos cônjuges e filhos de funcionários, especificamente àqueles que integram o quadro colaborativo da FUCAP. Não satisfeita com esta iniciativa, a FUCAP promove, ainda, a inserção de seus colaboradores nos programas de qualificação acadêmica, propostos a partir da aderência entre seus projetos pedagógicos e os demais programas desenvolvidos. Isso se traduziu em oportunidades

aos docentes, os quais passaram a cursar a Graduação, Especialização, Mestrado e o Doutorado com subsidio da Instituição.

Entre outros aspectos, os números retratam a preocupação da FUCAP em fomentar uma estrutura que permita o desenvolvimento de suas atividades sob a orientação da qualidade das ações acadêmicas, consolidando sua preocupação com um posicionamento responsável na comunidade.

2.3.1.2 Para os Acadêmicos

O cenário do ensino superior brasileiro encontra-se em um momento conturbado em função da competitividade hostil entre as instituições do segmento privado, muitas vezes lançando mão de aspectos de qualidade em prol da captação de acadêmicos. Neste contexto, os índices de evasão que crescem substantivamente estão diretamente vinculados à falta de um estudo estratégico institucional que permita a compreensão do perfil acadêmico. Desse modo, sem estas informações, a instituição não logra o êxito necessário na constituição de estratégias que promovam o acesso, a permanência e a qualificação acadêmica ensejada pela sociedade.

Na FUCAP, a partir das ações da CPA desde 2011, é desenvolvido semestralmente um estudo que busca conhecer o perfil socioeconômico dos acadêmicos. Após os dados tratados, estrutura-se uma série de sistemáticas de analise de perfil acadêmico, elencando critérios substanciais no trato com os acadêmicos da Instituição. Ao final deste estudo, a CPA reflete sobre os resultados e elenca algumas políticas a titulo de sugestão para serem inseridas no planejamento institucional e na revisão do PDI da Instituição, quando for o caso.

A FUCAP elencou políticas de financiamento educacional, por meio de seu regulamento financeiro, elencando critérios para a concessão de descontos e bolsas de estudos que seguem as linhas do ProUni, do Art. 170º e do FIES, analisando os casos por meio das atividades de uma comissão formada pelos membros do Conselho Superior. A Instituição procurou elencar profissionais de diversos segmentos da comunidade acadêmica para compor esta comissão que, de maneira sistemática, avaliou os casos propostos, atuando de modo imparcial e fidedigno na concessão de

bolsas e políticas de descontos e financiamento. Em relação as suas políticas de responsabilidade social direcionada aos acadêmicos, durante o ano de 2012, a avaliação atestou que a comunidade acadêmica percebe estas políticas como determinantes ao sucesso da Instituição em um mercado altamente competitivo.

A partir daí emanam novas políticas que se vinculam ao fomento da responsabilidade social na FUCAP.

2.3.1.3 Acompanhamento de acadêmicos portadores de necessidades especiais

Desde sua concepção, a FUCAP assume o processo de inclusão como uma de suas premissas relevantes. Entretanto, desde sua fundação, não é comum o ingresso de portadores de necessidades especiais em sua estrutura, porém, destaca-se o fato de uma estrutura diferenciada e orientada a receber estes acadêmicos. Desse modo, evidencia-se a preparação dos colaboradores para o recebimento destes estudantes, sobretudo, em questões que se vinculem ao atendimento e a mobilidade destes acadêmicos.

Pelas ações do SAE, no processo seletivo, ao ser identificado na condição de portador de necessidades, o acadêmico passa a usufruir de uma estrutura preparada para recebê-lo. Neste momento os gestores institucionais passam a desenvolver treinamentos direcionados aos colaboradores, para que estes estejam capacitados ao atendimento destes acadêmicos e promovam um curso de qualidade ao portador de necessidades especiais. Quando necessário, a Instituição está apta a oferecer um apoio pedagógico especializado, garantindo o acesso às provas e o melhor desempenho do candidato.

A partir do momento em que o acadêmico está matriculado na Instituição, o Conselho Superior em conjunto com a Coordenação de Curso definem as estratégias de flexibilização curricular, as práticas pedagógicas e alternativas, cujo objetivo é garantir o sucesso das aprendizagens dos acadêmicos portadores de necessidades especiais. Assim sendo, a Coordenação de curso inclui na pauta das reuniões pedagógicas as reflexões dos casos específicos para o processo de sociabilização e conscientização à criação de condições objetivas para a sua efetivação.

A FUCAP vem adequando suas instalações físicas, objetivando a eliminação de barreiras na edificação e suas dependências, de equipamentos e mobiliários, de modo a facilitar o acesso e a movimentação dos acadêmicos nos ambientes da instituição, conforme estabelecido pelas normas vigentes. Neste caso, em relação ao planejamento da promoção da acessibilidade e ao atendimento prioritário com respeito aos acadêmicos portadores de deficiência, as Instalações estão preparadas para atender aos seguintes requisitos:

- Eliminação de barreiras arquitetônicas para circulação do estudante, permitindo acesso aos espaços de uso coletivo;
- Reserva de vagas em estacionamentos nas proximidades das unidades de serviço;
- Elevadores, facilitando a circulação de cadeira de rodas;
- Adaptação de banheiros com espaço suficiente para permitir o acesso de cadeira de rodas;
- Colocação de barras de apoio nas paredes dos banheiros.
- Adaptação de banheiros e mobiliário para atender alunos portadores de nanismo

Entretanto, destaca-se a necessidade de se introduzir bebedouros e telefones públicos que promovam o acesso dos acadêmicos portadores de necessidades especiais. Destaca-se ainda que, para os acadêmicos deficientes visuais e auditivos, a FUCAP determinará ações que promovam a inserção destes estudantes sempre que for solicitada.

No caso de alunos portadores de deficiência auditiva a FUCAP já conta com o apoio de um profissional de LIBRAS, apto a minimizar as necessidades do acadêmico, sendo este profissional, também responsável pelos cursos de extensão em Libras oferecidos periodicamente na FUCAP.

2.3.2 Políticas Institucionais Externas

As relações da FUCAP com o setor público, o setor produtivo e o mercado de trabalho são significativas. Neste sentido, a confiança depositada pelo setor público na Instituição é digna de registro, já que a FUCAP possui grande representatividade na política do município de Capivari de Baixo e nos municípios adjacentes da região. Isso permite que a FUCAP promova benefícios aos parceiros conveniados e à comunidade como um todo, por meio das atividades de sua estrutura.

A Biblioteca, especificamente em uma instituição de ensino superior, não deve ser encarada como um simples depósito de livros, mas sim um lugar profícuo à formação e exercício da cidadania. Ela oportuniza o acesso à informação e a oferta de conhecimento para a comunidade, direcionando atividades que permitam a utilização da estrutura, sobretudo pelos candidatos ao ingresso no Ensino Superior. Entretanto, por se tratar de uma política importante ao desenvolvimento das relações institucionais com a comunidade, esta política deve ser revista e melhor estruturada para atender de maneira adequada os estudantes, sobretudo de escolas públicas, constituindo um artifício evidente na consolidação do ensino, da pesquisa e da extensão.

A estrutura física da FUCAP, considerando o prédio e as demais instalações, também é colocada a disposição da comunidade para o desenvolvimento de eventos e demais solenidades que busquem envolver a comunidade do entorno. No ano de 2012 foram diversas formaturas, eventos e demais acontecimentos que movimentaram a sociedade do município e utilizaram-se da estrutura da Instituição para o desenvolvimento dos eventos.

2.3.3 A Responsabilidade Social no ensino e na extensão

2.3.3.1 No ensino

No cerne institucional, a FUCAP preconiza o desenvolvimento dos acadêmicos no sentido da planificação curricular, por meio das atividades complementares, promovendo o desenvolvimento acadêmico em consonância com a oferta de atividades

direcionadas à comunidade. Desse modo, os programas desenvolvidos se vinculam de modo direto aos programas de graduação da Instituição, por meio do ensejo de desenvolvimento da região sul catarinense.

Neste sentido, a CPA FUCAP promove, periodicamente, investigações que determinam a eficácia destas políticas e que promovem uma reorientação destas políticas quando necessário. Entretanto, a Comissão destaca o fato da necessidade de eventos direcionados aos egressos e favorecendo a inserção destes acadêmicos em procedimentos de formação continuada. Desse modo proporcionando ações efetivas e proporcionadas à comunidade acadêmica da FUCAP, as quais se relacionam com o desenvolvimento intelectual e científico destes acadêmicos.

2.3.3.2 Na extensão

As atividades que consubstanciam a responsabilidade social na extensão no âmbito da FUCAP congregam as diferentes características da regionalidade sul catarinense por meio de ações que promovem o envolvimento com as parcerias que articulam as atividades de ensino com as demandas sociais. Neste caso, os projetos desenvolvidos obedecem às áreas temáticas definidas e consolidadas na Instituição, ensejando projetos que estão vinculados aos programas curriculares da FUCAP.

2.3.4 Considerações sobre a Dimensão 3

A CPA FUCAP, por meio do estudo detalhado dos aspectos avaliativos que concernem a dimensão que estuda a Responsabilidade Social na Instituição, identificou coerência entre as políticas institucionais. Um ponto relevante a ser destacado é o fato da relação com os setores produtivos do entorno sul catarinense, formalizando convênios entre órgãos de classe e entidades empresariais que determinam eventos com o objetivo da produzir e disseminar conhecimento de acordo com as necessidades regionais. Contudo, a CPA recomenda que sejam constituídos métodos de acompanhamento dos convênios e uma participação direta em reflexões que promovem a consolidação dos órgãos empresariais da região, ensejando o cumprimento do vértice social de sua missão e aumentando sua parcela de contribuição perante a sociedade.

Já no âmbito das relações em defesa da memória cultural e da produção artística, a Instituição atua de acordo com as parcerias efetuadas com organizações e empresas que buscam promover a inserção social por meio de grandes eventos regionais.

A CPA FUCAP considera relevante a preocupação da Instituição com a inserção de acadêmicos portadores de necessidades especiais, trabalhando de modo a preparar sua estrutura para receber estes estudantes, sobretudo, por meio da qualificação de seus colaboradores. Porém, a CPA destaca a consolidação de algumas políticas de extensão, mas sem o devido cunho social necessário à aderência com algumas necessidades da comunidade. Para tanto, a CPA recomenda que sejam desenvolvidas novas políticas institucionais com foco no PDI da Instituição, assegurando a consolidação da extensão na Instituição.

A ação comunitária é e deve ser parte integrante dos programas de trabalho da FUCAP, visto que a extensão torna-se articulada com a sociedade a partir da instituição de métodos de transmissão do saber, da ciência, da cultura e do conhecimento por meio da ação comunitária, de serviços e de cursos, gerando, em seu interior, um processo de produção do conhecimento novo, adequadamente testado e alimentado pelo confronto com a realidade. Ratifica-se, portanto, a relação entre o ensino superior e a sociedade, consolidando a integração entre o ensino e extensão, na medida em que se estabeleça a continua revisão do saber acadêmico. A extensão, pela sua própria natureza, deve conduzir o enraizamento da universidade na sociedade, constituindo-se métrica substantiva no sentido de aproximar a sociedade da FUCAP.

2.4 A Comunicação com a Sociedade

A comunicação institucional é alicerçada à capacidade de construir e socializar conhecimentos e informações, estabelecendo relacionamentos colaborativos e comunicando os resultados institucionais de modo interno e externo. Assim sendo, a utilização de tecnologias de informação neste processo é fundamental para que a Instituição logre o êxito necessário ao alcance de seus objetivos, tornando pública sua filosofia, suas políticas e demais práticas acadêmicas que enfatizam o cumprimento de sua missão.

Na FUCAP, os procedimentos que avaliam esta dimensão estão apoiados nos valores institucionais, os quais se fundamentam na construção de um ambiente colaborativo e promovem relações claras e consistentes no âmbito de sua comunidade acadêmica. Assim sendo, a comunicação permanente deve permear os relacionamentos no contexto institucional, abrangendo os procedimentos de ensino, iniciação científica e extensão e amparando os procedimentos de gestão acadêmica, não apenas pela utilização da tecnologia, mas sim por meio da contribuição das pessoas e pela utilização de ferramentas cognitivas eficazes neste processo.

Neste sentido, além do conhecimento profícuo das diretrizes tecnológicas vinculadas ao processo de comunicação na FUCAP, a comunidade acadêmica da Instituição deve corroborar os significados dos símbolos e signos institucionais por meio da compreensão das linguagens utilizadas, definindo os aspectos que evidenciam a eficácia de todo o processo a partir do comprometimento depositado neste procedimento.

A comunicação, portanto, evidencia a legitimidade da Instituição diante de si mesma e da sociedade na qual esta inserida, promovendo o conhecimento de seus procedimentos de comunicação e considerando os níveis de estudo no âmbito da FUCAP, estabelecendo a comunicação institucional interna, externa e as investigações das oportunidades e dos desafios que a FUCAP tem neste sentido.

O estudo desta dimensão permite identificar de que modo às políticas institucionais seguem a coerência com os documentos formais da FUCAP, evidenciando os aspectos que corroboram a percepção da sociedade, por meio da compreensão dos canais e sistemas de informação utilizados interna e externamente. Destaca-se também, a acessibilidade destes aspectos, a qual fundamenta a adequação da utilização destas ferramentas na divulgação mercadológica, reguladora e estrutural da Instituição.

Por meio dos resultados do estudo desenvolvido pela CPA, é possível inferir que as ações de comunicação com a sociedade estão coerentes com as políticas constantes no PDI da Instituição, com destaque para práticas que são desenvolvidas pela FUCAP que retratam a validade das políticas institucionais.

2.4.1 Comunicação Interna: Canais de comunicação e sistemas de informação

Na filosofia institucional, a FUCAP preconiza práticas acadêmicas amparadas nos valores institucionais, destacando o processo comunicativo como instrumento fundamental. Neste sentido, a comunicação institucional com a comunidade deve ser de mão dupla, democrática e estabelecida no fundamento da adição de novos agentes na reflexão dos conceitos da Instituição. Desse modo, instituindo métodos significativos por meio da participação popular e integrando a comunidade no seu processo de desenvolvimento por meio da construção de uma comunicação consistente e que atinja, em todos os aspectos, seu público-alvo. Para tanto, utilizam-se alguns instrumentos profícuos neste desenvolvimento.

- Informativo para o acadêmico e o professor.

Este documento, de acordo com as premissas institucionais, foi adotado para contribuir com o acadêmico e com o professor em sua inserção institucional por meio das referências estruturais e conceituais da Instituição que dirigem a vida acadêmica do estudante. Desse modo, desde sua concepção, a FUCAP descreve os procedimentos essenciais à relação entre o acadêmico, o professor e a Instituição, inclusive com a estrutura curricular do curso de graduação, programas da disciplina e sistemas de avaliação do ensino e aprendizagem, de curso e institucional.

Em 2011, este documento passou por uma reformulação, sendo aperfeiçoado por meio da contribuição dos acadêmicos oferecida nos procedimentos de comunicação destas informações que ocorre no inicio de cada semestre letivo. Esta edição foi plenamente aceita pela comunidade acadêmica da Instituição, já que todos os seus dados também estavam disponibilizados no endereço eletrônico da FUCAP bem como em toda a estrutura da Instituição – murais e portais eletrônicos – permitindo que docentes e discentes estejam inteirados de modo sistemático aos procedimentos institucionais.

- Seminário institucional

O seminário institucional tem cunho informativo e é utilizado de modo exclusivo

ao publico interno da FUCAP. Desde 2011, esta sistemática tornou-se um veiculo de comunicação social, já que é desenvolvido em um entorno de, aproximadamente, 800 acadêmicos, 50 docentes e, ao considerar as pessoas envolvidas com estes agentes, é difundido para mais de duas mil pessoas.

Este procedimento é desenvolvido em duas épocas do ano letivo, especificamente no inicio das atividades acadêmicas, tomando os informativos do acadêmico e do professor como documentos orientadores deste processo comunicativo. Neste processo, todos os segmentos institucionais se envolvem na comunicação das informações, sobretudo a CPA FUCAP que utiliza estes eventos para comunicar as sistemáticas, os resultados e todas as conclusões dos procedimentos avaliativos já desenvolvidos.

- O Sistema UNIMESTRE

A instituição evolui a partir da contribuição da comunicação virtual, disponibilizando um ambiente *on-line* que permite o acesso a uma série de serviços, por meio da uma interface única com o usuário. Por meio deste instrumento é possível acessar dados acadêmicos, ofícios circulares e avisos institucionais. O instrumento permite, ainda, orientar a vida acadêmica do estudante, promovendo o contato com demais instrumentos que promovem a construção de um conhecimento fundamental no desenvolvimento dos procedimentos de ensino e aprendizagem.

Este instrumento tem sido utilizado pela CPA FUCAP para construir suas diretrizes avaliativas, promovendo a contribuição ativa da comunidade acadêmica da Instituição nas diversas etapas da avaliação. Assim, o UNIMESTRE tem sido uma ferramenta importante e inovadora aplicada nos procedimentos de pesquisa, estudo e avaliação no contexto da FUCAP, já que o volume de acessos corrobora o potencial de comunicação interna e externa a partir da utilização de serviços específicos ofertado a acadêmicos, docentes e colaboradores a partir da necessidade de cada segmento.

A partir da utilização desta ferramenta, os gestores institucionais podem conhecer, promover e controlar o fluxo de informações, além de saber o que está acontecendo na Instituição. Inclusive, por meio da utilização do sistema, os gestores podem oferecer enquetes e oportunidades de reflexão a partir dos recados e das

plataformas que permitem este tipo de interação. Além disso, ainda podem ser disponibilizadas as produções científicas mais recentes dos professores.

O UNIMESTRE também funciona como um repositório de informações das atividades acadêmicas do corpo docente e discente da FUCAP. Neste sistema é possível inserir materiais diversos referentes às disciplinas ministradas, tópicos curriculares discutidos e todo o acompanhamento do plano de ensino da disciplina. Por meio da utilização desta plataforma, os professores ainda podem controlar a frequência dos acadêmicos e disponibilizar aos interessados quando necessário.

Neste sistema também podem ser identificadas informações que concernem aos dados acadêmicos dos estudantes, tais como notas e conceitos instituídos pelos professores, oferecendo também um suporte ao acadêmico por meio de dados financeiros e pessoais. O UNIMESTRE ainda se utiliza de um subsistema construído para que a comunidade acadêmica consulte a disponibilidade de seus títulos bibliográficos, promovendo informações e serviços bibliográficos à comunidade. Neste caso, a consulta pode ser realizada pelos terminais disponíveis na Biblioteca da Instituição ou ainda por meio do acesso ao sistema pelo endereço eletrônico institucional.

2.4.1.1. Ouvidoria

A ouvidoria da FUCAP tem a função de promover um contato imparcial e significativo com todos os segmentos institucionais de acordo com as necessidades apresentadas no contato. Há de se destacar, entretanto, que em pesquisa feita com os acadêmicos, constatou-se que devido ao fácil acesso dos acadêmicos com todos os segmentos institucionais (professores, coordenadores e dirigentes), esta ferramenta é pouco utilizada, mas ainda assim mantém-se a disposição da comunidade acadêmica e da sociedade.

2.4.2 A Imagem Pública da FUCAP

Desde a concepção institucional, a FUCAP vem logrando êxito no desenvolvimento de sua imagem perante a comunidade da região sul do estado de

Santa Catarina. Isso em função de um trabalho vinculado à comunicação de seus resultados obtidos no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes, bem como nos demais eventos de aspecto cultural e científico. Destaca-se neste sentido, os diversos prêmios e menções recebidas da parte de entidades sociais do município de Capivari de Baixo e região, consolidando sua contribuição perene a sociedade.

Em 2010 corrobora-se a percepção positiva da imagem institucional por meio da divulgação do IDD, que emana do ENADE que avaliou os programas curriculares da Instituição em seus aspectos estruturais e pedagógicos, atribuindo um conceito à FUCAP. Este conceito, que para o cursos de Administração foi 5 (cinco – conceito máximo) posicionou a Instituição como a segunda melhor instituição privada do estado de Santa Catarina, bem como no estado, quando se considera o perfil do estudante e o processo de ensino e aprendizagem.

Nos anos de 2011, 2012 e 2013 confirmam-se estes dados e a FUCAP continua posicionada neste cerne qualitativo, destacando o número de novos ingressantes dos programas de graduação e pós-graduação oriundos dos processos de divulgação destes resultados realizados em escolas e nos eventos institucionais que envolvem os cursos de graduação, pós-graduação e extensão ofertados pela FUCAP.

2.4.3 Considerações sobre a Dimensão 4

Junto à comunidade acadêmica da FUCAP, a avaliação identificou que os procedimentos utilizados para explicitar os métodos comunicativos da Instituição agregam valor à sua imagem publica. Neste caso, destaca-se a percepção dos acadêmicos e docentes em relação aos procedimentos de comunicação elencados pela Instituição e que tem o objetivo de comunicar a Faculdade em meio a seu público-alvo.

A respeito da forma de se manter informado sobre o que acontece na FUCAP, a resposta dos colaboradores mostra que a Instituição deve organizar seus procedimentos de comunicação interna, já que, em alguns casos, estes se mostram desinformados sobre os acontecimentos da Instituição.

Já com relação aos acadêmicos e docentes, percebe-se que estes estão devidamente informados e plenamente de acordo com os procedimentos utilizados, já que a informação chega ao conhecimento de todos com clareza e velocidade. A

avaliação desta dimensão, dadas às práticas de comunicação identificadas e seus encaminhamentos, trouxe elementos que evidenciam as potencialidades e fragilidades voltadas tanto para a comunidade interna quanto para a comunidade externa. É sabido que instituições com as dimensões da FUCAP sofrem de naturais problemas de comunicação interna, mais até do que de comunicação externa. Diversos setores institucionais reclamam, muitas vezes, da pouca dimensão dada em matérias publicadas relativas aos eventos realizados na Instituição.

A existência de órgãos e espaços institucionais que fortalecem a comunicação e sua socialização, mesmo apoiada nas satisfatórias condições de infraestrutura e tecnologia, entretanto, carece de uma maior interlocução entre esses órgãos com vistas ao desencadeamento de ações mais efetivas e abrangentes visando à consolidação da FUCAP e de sua missão. As avaliações *on-line*, realizadas pela CPA, demonstram uma participação efetiva do corpo docente e discente, sinalizando a consolidação deste processo vinculado ao entorno institucional.

Observa-se que é imprescindível se fazer uso de estratégias que possam causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvos e alcançar os objetivos institucionais, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados. Portanto, é necessário ter um planejamento estratégico em comunicação e *marketing* com ênfase no *endomarketing* e no *marketing* digital.

Uma das medidas para a solução efetiva dos problemas de comunicação interna tem sido a realização de “reuniões temáticas” com os setores que são envolvidos nos temas abordados. A partir das situações problemas que são apontadas algum resultado vem sendo alcançado de maneira positiva. Quanto ao estudo desta dimensão pode-se compreender as ações de comunicação com a sociedade estão coerentes com o Plano de Desenvolvimento Institucional, entretanto carecem de alguns ajustes e que devem ser incluídos na sistemática de atualização do documento para o ano letivo de 2013.

De igual modo, os canais e sistemas de informação devem passar por alguns ajustes em relação à sistemática de treinamentos, ofertando aos discentes e docentes formas de capacitação que consolidem a compreensão das ferramentas. Entretanto, pode-se afirmar que a utilização destes sistemas, na Instituição, ocorre de modo adequado. Por fim, a ouvidoria deve estar implantada de modo eficaz e que permita uma ferramenta imparcial e que atenda aos padrões de qualidade claramente

estabelecidos na discussão da estrutura e dos registros institucionais considerados nas instancias acadêmicas e administrativas.

2.5 As Políticas de Pessoal e Carreira

O estudo desta dimensão no âmbito da FUCAP esta relacionado com a compreensão dos métodos de aperfeiçoamento de pessoal e as condições de trabalho ensejadas pela Instituição na capacitação de seus colaboradores. Neste caso, utiliza-se o PDI como instrumento norteador destas investigações, com a intenção de identificar os referenciais de qualidade e as adequações descritas em documentos oficiais e ações institucionais da FUCAP.

As pesquisas vinculadas a esta dimensão devem considerar as políticas de capacitação, acompanhamento e desenvolvimento do trabalho docente por meio do acompanhamento sistemático de sua aplicabilidade. Neste sentido, deve-se tomar como referencial o que é descrito no Plano de Carreira Docente e que devem estar alinhado aos aspectos legais e difundido em meio ao corpo docente. Considera-se, também, o perfil e as políticas de capacitação dos colaboradores, bem como as adequações pertinentes às práticas e aos registros destes procedimentos, corroborando a institucionalização destes procedimentos na FUCAP.

2.5.1 Coerência das Políticas de Pessoal, de Carreiras do Corpo Docente e Corpo Técnico-Administrativo, seu Aperfeiçoamento, seu Desenvolvimento Profissional e suas Condições de Trabalho com as Políticas firmadas no PDI

A organização e a oferta de programas e serviços especializados em uma instituição de ensino superior exigem o compromisso institucional a partir do ensejo por uma comunidade acadêmica composta de docentes, gestores e colaboradores preparados e qualificados. Em função da complexidade organizacional, formar profissionais por meio das premissas da indissociabilidade entre ensino, iniciação

científica e extensão insere a Faculdade em uma esfera produtiva que perpassam suas funções primordiais e promove o desenvolvimento social, científico por meio de produção e disseminação de conhecimento.

O mercado de trabalho possui exigências alicerçadas em aspectos regulatórios que incidem sobre a dinâmica institucional, especificamente em se tratando das funções docentes e do trabalho em sala de aula. Definir papéis, neste contexto, deve partir de uma orientação das políticas institucionais que promulgam a formação, as condições de trabalho, planos de carreira que estimulem a retenção e a permanência do quadro funcional em coerência com os aspectos da missão institucional.

Neste sentido, a FUCAP mantém uma coerência com as políticas de pessoal e carreira do corpo docente e administrativo, ensejando seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional de acordo com suas efetivas condições de trabalho. Por este fato, as políticas firmadas nos documentos oficiais da Instituição, consideram esta dimensão revestida de relevância nos diversos âmbitos institucionais, já que as atividades destes agentes tem um impacto profícuo no aspecto mercadológico e de construção da marca institucional.

2.5.1.1 Formação do Corpo Docente

No ano de 2013, assim como em 2012, o corpo docente da FUCAP apresentou diversos professores atuantes na Instituição, atendendo as considerações dos instrumentos de avaliação para a validação das atividades de seus cursos de graduação. A CPA FUCAP ainda levantou dados adjacentes e complementares às atividades docentes na Instituição, destacando a interação dos docentes em ambos os cursos de graduação e a participação efetiva dos professores titulados nos cursos de Especialização Lato-sensu.

Já em relação à percepção da comunidade acadêmica, destaca-se o fato de que a percepção dos acadêmicos corrobora a qualidade dos professores com certificados de especialista, visto que estes são responsáveis por ministrar disciplinas específicas e vinculadas aos procedimentos matemáticos ou à compreensão de língua estrangeira. Porém, com a mesma percepção de qualidade, grande parte dos professores especialistas, que ministram disciplinas vinculadas à formação específica, dos

programas de graduação, iniciou em 2011 e concluíram em 2012 cursos em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Em 2013, novos professores também conseguiram seus respectivos títulos, sendo que houve um incentivo significativos para o doutorado.

É possível, contudo, identificar o alto nível de satisfação dos docentes que atuam na FUCAP, já que os procedimentos avaliativos retratam a satisfação destes profissionais em contribuir com o desenvolvimento da Instituição. Neste caso, enseja-se um trabalho evidente com as Coordenações de Cursos por meio da inserção dos novos docentes na cultura institucional, ratificando o vinculo contratual e também o cognitivo, inserindo estes profissionais no contexto da missão da Instituição.

2.5.1.2 Condições Institucionais para os Docentes

As condições institucionais para os docentes se relacionam com as políticas consistentes de qualificação e desenvolvimento profissional, com os recursos didático-pedagógicos, programas assistenciais de saúde, melhoria da qualidade de vida e estrutura física adequada para o trabalho. Destaca-se ainda, a oportunidade de participação nas instancias decisórias da Instituição e a colaboração nos projetos institucionais, determinando um clima organizacional favorável, tal como elenca um dos valores institucionais. Estes elementos perfazem um conjunto de programas, e quando bem integrados e coerentes entre si, possibilitam o estabelecimento de indicadores da melhoria da atuação docente na Instituição.

A FUCAP pauta seu relacionamento com o corpo docente e técnico-administrativo mediante a implementação de políticas de relações humanas, sob a orientação de seus valores e devidamente vinculados à sua missão. Este processo evidencia a importância do profissional como ser humano e participante ativo das estratégias da Instituição.

Neste sentido, a oferta de condições de trabalho recebe uma considerável atenção, evidenciando a oferta de uma estrutura qualificada e que permite o trabalho de acordo com as premissas da qualidade. Sob este aspecto, destacam-se as salas de aula e os laboratórios climatizados, a sala dos professores climatizada e com acesso a internet sem fio assim como em toda a estrutura da FUCAP e que permite que professores e acadêmicos estejam constantemente em contato. Destaca-se também, o

apoio a reprodução de material didático e de modernos equipamentos audiovisuais para utilização em sala de aula.

A Instituição também oferece um convênio assistencial à saúde, o qual também é disponibilizado aos demais colaboradores institucionais, um convênio que possibilita descontos em serviços odontológicos, de hospedagem, lazer, *fitness,* entre outros. Em que pesem as condições de trabalho oferecidas, a FUCAP continua a envidar esforços para melhorar ainda mais suas instalações, com obras físicas que contemplem maior espaço aos professores mensalistas e demais colaboradores da Instituição, buscando emergir esforços nas considerações da CPA, implantando e consolidando o Plano de Carreira Docente.

As melhorias institucionais entram nas reflexões pautadas entre gestores, docentes e o mantenedor da FUCAP, as quais evidenciam a adequação estrutural para receber novos programas de graduação e especialização, permitindo que a Instituição possa abrigar um número maior de cursos e possa consolidar suas premissas de qualidade.

2.5.1.3 A Frequência Docente

A Faculdade apresenta elevados índices de frequência docente, compreendido como o nível de assiduidade em sala de aula. Por meio dos dados expressos na autoavaliação, percebe-se que o cumprimento das metas em relação às aulas previstas, às aulas ministradas e ao índice de presença dos professores em sala de aula, retratam o comprometimento do corpo docente da FUCAP no ano de 2013. Os resultados mostram que, nos cursos de graduação, a frequência docente alcançou os referenciais máximos previstos pela instituição, evidenciando a preocupação da Instituição com o cumprimento do calendário de aulas.

2.5.1.4 Regime de Trabalho

A Auto Avaliação identificou que o Plano de Carreira Docente está implantado no âmbito da Instituição. Urge, portanto, que as discussões no âmbito da Instituição

aconteçam de modo a direcionar esforços para esta necessidade a partir de ações colaborativas da mantenedora. É possível identificar a alocação docente a partir do regime de trabalho, considerando as bases dos instrumentos normativos que indicam o trabalho em tempo integral, parcial e horista.

Para o Regime Horista, os docentes serão contratados com base na legislação trabalhista vigente e na Convenção Coletiva de Trabalho, abrangendo a categoria econômica dos estabelecimentos particulares de ensino e a categoria profissional dos professores. Este regime estabelece que o professor horista não poderá ultrapassar a carga horária semanal de 36 horas e também deve proporcionar a remuneração por qualquer atividade desenvolvida além das atuações vinculadas ao salário-aula. O que estiver acima destas considerações, passa a ser enquadrado como professor em regime de trabalho parcial.

Já aos membros do corpo docente em Regime de Tempo Integral são indicados pela Mantenedora e desempenham atividades acadêmicas designadas pelo Diretor Geral da SECAB, especificamente direcionadas ao planejamento e avaliação curricular ou institucional. O regime de trabalho predominante no corpo docente da FUCAP é o "parcial", seguido pelos professores em dedicação integral e que estão vinculados ao planejamento e avaliação institucional e curricular e a inserção científica no âmbito da FUCAP. Há de se considerar que este aspecto ainda é incipiente no âmbito da Instituição, porém não é obrigatório ao seu tipo de credenciamento – Faculdade Isolada – tal como elenca as diretrizes do Decreto 5773/2006.

Ao passo da identificação destes dados, as investigações avaliativas inferem que a FUCAP deve realinhar suas metas de qualificação docente, por meio de um programa de qualificação de seu pessoal docente, o qual deve estar vinculado ao PDI da Instituição. Este processo deverá ensejar um protocolo de integração com instituições de ensino superior de modo a permitir a qualificação constante de seu pessoal docente.

2.5.2 O Plano de Carreira Docente

O plano de carreira docente trata dos aspectos de progressão na Fucap de acordo com critérios estabelecidos, a titulação docente é dividida em três classes, sendo "C" para especialista, "B" para mestre e "A" para doutor. Dentro de cada classe há 12 divisões de níveis, que obedecem um sistema de pontuação, pautado em méritos

decorrentes de produção científica, artística e/ou cultural.

2.5.2.1 Políticas de Capacitação e Acompanhamento

Os resultados concretos e significativos são perceptíveis a partir da utilização de recursos institucionais na capacitação do corpo docente, melhorando suas atividades pedagógicas em consonância com as diretrizes institucionais propostas pelos Colegiados dos Cursos de graduação. Desse modo, a permanente atualização pedagógica de seu quadro docente na práxis do ensino promove um direcionamento relevante das atividades docentes na FUCAP, promovendo a compreensão do perfil do professor universitário e do novo acadêmico do ensino superior privado.

Em 2013, a CPA FUCAP se incumbiu de contribuir com a Direção Geral da Instituição na promoção da melhoria da qualidade do ensino, envolvendo docentes por meio da operacionalização das atividades que determinam novas práticas pedagógicas e promovem uma reflexão sobre a relevância das práticas de ensino e aprendizagem. Estas ponderações discutem as alternativas teórico-metodológicas coerentes com os pressupostos de formação do cidadão, identificando as possibilidades reais de qualificar os professores da Instituição sob a orientação do Projeto Pedagógico dos cursos de graduação da FUCAP.

Nesta concepção, estabelecem-se quatro etapas para o processo de construção de atividades durante o ano letivo. Na primeira, os encontros ocorrem no sentido de oferecer as orientações didáticas e administrativas. Em seguida, passa-se a discutir o processo de autoavaliação que envolve todos os segmentos da comunidade acadêmica da Instituição, promovendo uma reflexão sobre os resultados encontrados em diversas instâncias na busca de uma alternativa para os problemas e questões suscitadas.

A terceira etapa é constituída por uma sequência de reuniões das congregações dos cursos, nas quais são discutidas as metas dos cursos e os respectivos projetos pedagógicos, de modo que resulte ao docente a sua sintonia com o ideário institucional. A quarta etapa é a da realização de cursos e oficinas para os docentes com temas escolhidos pelos gestores da universidade. Na mesma oportunidade são ministradas oficinas para os gestores acadêmicos. A formação continuada no âmbito da FUCAP se relaciona, especificamente, às reflexões acadêmicas, ao passo da compreensão dos

aspectos institucionais vinculados ao desempenho docente, discente e institucional de acordo com os aspectos que determinam e fundamentam as competências docentes na instituição.

2.5.2.2 Presença de Professores Visitantes e Convidados

A Instituição vale-se de um destaque importante e que consolida a percepção dos agentes envolvidos com os programas de ensino da FUCAP, já que a Faculdade recebe em seus programas professores de diversas instituições de ensino do Brasil para atuarem, especificamente, em seus programas de Pós-Graduação. Os professores convidados e visitantes, no ano de 2012 vieram dos grandes centros sócios econômicos do Brasil, destacando os professores titulares vinculados aos programas de pós-graduação stricto-sensu das Universidades Federais de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e de São Paulo. A presença desses professores pesquisadores titulados, em muito contribui para o fortalecimento das atividades de ensino, iniciação científica e extensão da Instituição.

2.5.3 Condições Institucionais para o Corpo Técnico-Administrativo

No ano de 2013, percebe-se uma preponderância do nível de escolaridade de Pós-graduação *Lato sensu e stricto-sensu (42,3%)*, seguido pelo nível ensino médio completo (34,61%), e por fim graduados (23,07%). Com relação ao tempo de serviço, quase 50% dos colaboradores trabalha na Instituição há mais de cinco anos, destacando os ocupantes de cargos gerenciais e responsáveis pelo serviço de registro acadêmico que estão a mais de nove anos desenvolvendo suas atividades na FUCAP, corroborando a estabilidade na gestão dos serviços técnico-administrativos.

2.5.2.1Plano de carreira técnico-administrativo

O processo avaliativo do ano de 2013 identificou que, assim como no âmbito do corpo docente, identificou-se que está instituído um plano de carreira vinculado às atividades do corpo técnico administrativo. Por tal fato, a CPA FUCAP sempre traz uma

proposta de reflexão no âmbito da Mantenedora da Instituição, sujeita a aprovação do Conselho Superior e que permitirá estabelecer políticas consistentes de valorização destes colaboradores.

A proposta se orienta a partir da estruturação dos cargos, considerando cargos de nível médio, os quais evidenciam a abrangência de atuação necessária no contexto da FUCAP, contemplando funções de nível médio e de nível superior aos agentes cujo conteúdo ocupacional, amplitude e magnitude das tarefas exijam formação técnica de nível superior. Desse modo, os cargos de nível médio serão aqueles cujos conteúdos ocupacionais se caracterizam por um grau de complexidade de tarefas, dentro da especificidade técnica de cada área, que exige de seus ocupantes conhecimentos equivalentes à escolaridade de Ensino Médio completo.

Ao passo desta definição, a proposta ainda institui que toda e qualquer admissão para o quadro de colaboradores deverá ser precedida de uma necessidade da Mantenedora e de procedimentos de recrutamento e seleção, após a requisição de pessoal preenchida pelo Presidente da Mantenedora, com as devidas aprovações. Este processo permite a observância da oportunidade de estimulo e motivação interna, enfatizando que os ensejos identificados devem ser destinados, prioritariamente, ao colaborador interno. Assim, identificando as aptidões necessárias a uma progressão de carreira, valorizando a mão de obra disponível na Instituição.

O processo de seleção, tal como elenca a proposta, deverá ser compreendido por duas etapas e considera a responsabilidade do setor pessoal da FUCAP, em conjunto com a área que requisita o cargo, garantir os procedimentos técnicos em todas as fases dos procedimentos. Destacam-se, portanto:

- Recrutamento: que tem como objetivo a captação de candidatos no mercado de trabalho com a qualificação ensejada ao preenchimento dos cargos ofertados pela Instituição;
- Seleção: Esta etapa tem por objetivo avaliar, dentre os candidatos recrutados, aqueles que apresentem qualificação adequada para o desempenho do cargo ofertado. Processo fundamental e imprescindível, onde deverão ser esgotados aspectos.

Os objetivos do recrutamento interno se arrolam à utilização do processo de recrutamento e seleção de colaboradores como método de melhorar o clima organizacional da FUCAP, identificando os talentos existentes na Instituição e reduzindo os custos de recrutamento de colaboradores externos.

A contratação consiste no processo formal de admissão do empregado pela instituição, após o recrutamento e seleção, o novo empregado realiza o exame médico ocupacional, conforme o parecer deste deverá providenciar os documentos exigidos. O setor pessoal deverá observar a data limite mensal até 20 de cada mês para efetivar a contratação dos novos empregados.

As admissões temporárias (substituição de efetivos afastados por doenças, licenças maternidade e férias, etc.) são feitas também por meio de processo de recrutamento e seleção pelo setor pessoal e de acordo com as orientações da Mantenedora, já que nenhum colaborador inicia suas atividades sem que tenha cumprido todas as etapas pré-admissionais. Destaca-se, neste entendimento, que todo empregado assina contrato de experiência por 90 dias, conforme a Código das Leis Trabalhistas/CLT e sua efetivação se fará diante de solicitação dos gestores da Instituição e da área onde deverá constar o motivo de sua permanência ou não na FUCAP.

Ao considerar este procedimento diretamente relacionado com o posicionamento estratégico da FUCAP, a CPA FUCAP traz a sugestão de introduzir metodologias e sistemáticas de controle do processo de admissão e demissão na Instituição. Por meio do estudo das causas dos demitidos e demissionários, há a possibilidade de promover uma compreensão sobre a estrutura gerencial da Instituição.

2.5.2.2 Política de Capacitação

No contexto da proposta elencada pela CPA FUCAP, a política de qualificação e desenvolvimento dos colaboradores da Instituição promove o objetivo de manter atualizado e capacitado o quadro de colaboradores em suas atividades, bem como desenvolvê-los e prepará-los para oportunidades futuras dentro da Instituição. Neste caso, o programa concentraria o desenvolvimento de atividades voltadas à capacitação e a qualificação pessoal e profissional, visando o crescimento integral do corpo

funcional e otimizando recursos das tarefas por meio da realização de cursos, palestras, oficinas, seminários e congressos.

No que tange a qualificação dos recursos humanos da FUCAP, deve-se ressaltar que o pessoal seria capacitado mediante programas de educação continuada, visando contribuir com a performance institucional. Destacam-se, neste contexto, as atividades integrativas desenvolvidas pela Instituição com a intenção de inserir o colaborador na cultura institucional.

2.5.3 Grau de Satisfação dos Colaboradores

A CPA FUCAP reconhece que os procedimentos avaliativos referentes à investigação da satisfação dos colaboradores da Instituição são incipientes. Entretanto, há de se considerar que o corpo de colaboradores da Instituição é pequeno e permite que ocorram procedimentos informais e que permitam compreender aspectos que determinam a satisfação do cliente.

O objetivo de tal processo avaliativo é coletar informações e, mediante os resultados, buscar melhorias no ambiente de trabalho, na qualificação profissional e na gestão administrativa das unidades de planejamento, elencando aspectos relacionados aos grupos específicos de indicadores. Estes, por sua vez, se designam sob a orientação institucional, sobre as condições de trabalho, sobre seus superiores e sobre si mesmo e as funções na qual desempenha, por meio de uma autoavaliação.

2.5.4 Considerações sobre a Dimensão 5

Os procedimentos que buscam elucidar os aspectos desta dimensão estão amparados no PDI, buscando as aderências entre as políticas de pessoal aplicadas ao corpo docente e aos colaboradores da Instituição. Neste caso, busca-se compreender de que modo a FUCAP proporciona a capacitação aos seus colaboradores a partir de políticas descritas em seu PDI.

Neste aspecto, busca-se firmar políticas, planos e métodos que visem qualificar os agentes institucionais por meio de programas relacionados às suas atividades.

Destaca-se, neste contexto, que já existem formas de qualificação dos colaboradores técnico-administrativos, por meio de cursos e programas específicos ofertados por profissionais vinculados ao ensino superior, os proporcionam resultados importantes ao desenvolvimento do colaborador participante.

Em relação à formação docente, percebe-se que o corpo docente da Instituição esta aderente às políticas regulatórias, ao passo que estão adequados à formação para o ensino superior e possuem a experiência profissional necessária ao ensino dos programas curriculares. Entretanto, novamente destaca-se a necessidade de um acompanhamento profícuo à implementação do Plano de Carreira Docente, promovendo uma reflexão sobre a estrutura dos procedimentos de sua implantação com o corpo social da FUCAP. Destaca-se, porém, que a FUCAP já possui um método institucionalizado de recrutamento e seleção docente, considerado o primeiro passo para a implantação dos demais aspectos do Plano de Carreira Docente.

As condições institucionais para o corpo técnico-administrativo estão de acordo com as requisições e necessidades dos colaboradores. Porém, deve-se evidenciar, assim como o caso do corpo docente, a necessidade de se institucionalizar um programa de capacitação e qualificação dos funcionários, por meio das políticas constantes no PDI.

2.6 Organização Administrativa da FUCAP

A organização administrativa da FUCAP é composta por níveis de autoridade executiva, além de contar também com órgãos suplementares e consultivos. Porém, esta complexidade na estrutura organizacional da Instituição não tende a aprofundar a verticalização das instancias decisórias já que percebe-se uma clara definição das atribuições e da autonomia de gestão, otimizando o tempo de tomada de decisão.

A autoavaliação em 2012 identificou que existe uma considerável satisfação dos acadêmicos e dos docentes em relação às instâncias decisórias e consultivas da FUCAP, especificamente no caso da Comissão Própria de Avaliação, das Pesquisas Institucionais e das Coordenações de Curso. Estes aspectos confirmam o ensejo pelos objetivos e metas do modelo gerencial da Instituição que, apesar de parecer complexo, estrutura-se sob as dinâmicas decisórias focadas em seu público-alvo.

As investigações, neste sentido, visam elucidar a coerência da gestão da FUCAP e as políticas organizacionais descritas e firmadas nos documentos oficiais da Instituição, considerando as especificidades de seu modelo de gestão institucional. Neste contexto, busca-se verificar o funcionamento, a representação e a autonomia de seus conselhos – de curso e superior – além de estudar a atuação dos órgãos consultivos e colaborativos.

2.6.1 A Gestão Institucional da FUCAP

A gestão institucional da FUCAP é orientada por princípios mercadológicos e, quando é o caso, pelas diretrizes e compromissos estratégicos determinados em seus documentos oficiais. O PDI e o Regimento Geral destacam-se, neste contexto, como sendo os principais norteadores que explicitam a dinâmica da estrutura organizacional da Instituição, as atribuições de cada órgão e as normas técnico-administrativas. Desse modo, estes documentos destacam as metas para a atuação destes órgãos, elencando os aparatos que devem nortear a conduta de cada segmento na tomada de decisão em âmbitos acadêmicos, administrativos e financeiros.

O Regimento Geral da FUCAP destaca a aderência da gestão institucional com os aspectos legais vinculados ao funcionamento do ensino superior brasileiro. O documento ainda se refere à possibilidade da construção de regulamentos internos de caráter regimental que são aplicados à atuação dos conselhos e das comissões, salientando os aspectos que retratam a autonomia da mantida em relação à mantenedora nas tomadas de decisão. Na estrutura organizacional da Instituição, o regimento geral estabelece um fio condutor à compreensão da natureza institucional, perpassando as instancias cujas organizações e finalidades convergem aos aspectos qualitativos ensejados em sua ambiência.

O Plano de Desenvolvimento Institucional estabelece os compromissos sistêmicos, as metas e as dimensões que devem ser abrangidas para que se alcance a missão da Instituição ao mesmo tempo em que sustenta a referencia para a construção dos planejamentos de trabalho para os órgãos institucionais. Neste sentido, a CPA FUCAP destaca-se pelo fato de utilizar-se do documento para construir a base de suas atividades, elencando sistemáticas avaliativas que busquem elucidar os aspectos quantitativos e qualitativos da Instituição.

Os compromissos descritos na missão da FUCAP apontam caminhos que devem ser trilhados por meio da compreensão adequada da estrutura organizacional e pela estruturação da gestão institucional da Faculdade, construindo estruturas interdependentes que ensejam modelos baseados em competências. Esta ambiência converge à essência das instituições ativas na contribuição social, produzindo e socializando conhecimentos e tornando-os acessíveis ao entorno.

Este aspecto depende de práticas acadêmicas, administrativas e sistêmicas integradas, inserindo-as no cerne da execução e da avaliação, utilizando os *feedbacks* para orientar as devidas alterações de percurso. Neste caso, considerando a era do conhecimento e da informação, infere-se que a Instituição esta inserida em uma realidade contemporânea, na qual determina a consolidação dos modelos gerenciais aplicados ao ensino superior como premissa essencial ao seu desenvolvimento.

No caso específico da FUCAP pode-se identificar que a estrutura tradicional (linear, funcional, *staff and line* e colegiada) é interdependente da estrutura divisional (que atua por produtos ou serviços, por projetos ou processos ou por base territorial). Estas modalidades nem sempre permitem romper ou afrouxar de forma significativa as características burocráticas. Neste caso, a alta gestão da FUCAP reitera sua preocupação maior em ajustar sua estrutura organizacional, de modo a qualificar a comunicação interna e, por consequência, a gestão de um modo geral. Tais fundamentos concernem em proporcionar um ensejo qualificado com base nas competências essenciais de atendimento ao acadêmico.

As investigações avaliativas no ano de 2013 identificaram a percepção de que os órgãos colegiados da Instituição funcionam de forma regular. Desse modo, os segmentos institucionais estão representados na concepção destas comissões, gozando de liberdade acadêmica e integração vertical, onde as decisões constituem ações específicas que, nem sempre, se formalizam em Resoluções.

Este aspecto é corroborado pelo compromisso de seus gestores, o qual permite o desenvolvimento de ações relevantes à Instituição. O alto nível de envolvimento dos docentes nas instancia decisórias é confirmado por um assento fixado em todos os colegiados. Isso ocorre, sobretudo, pelo alto interesse nos assuntos específicos à Instituição, prelecionando a necessidade de concentração de professores contratados em regime parcial e integral, consolidando os compromissos assumidos pelos docentes.

Os sistemas gerenciais e acadêmicos são considerados positivos, assim como a gestão de projetos e pesquisas institucionais. Assim como os sistemas de informação, os despachos da Direção Geral e o rigor no cumprimento do calendário acadêmico são considerados pontos positivos.

Percebe-se também a alta compreensão dos gestores institucionais em relação à complexidade das instancias acadêmicas no ensino superior e as perspectivas para o segmento privado. Mesmo assim, em função da dinâmica da organização acadêmica no ensino superior, a CPA FUCAP recomenda um estudo, predominantemente qualitativo, das reflexões contemporâneas do ensino superior, compreendendo os aspectos regulatórios, legais e sistêmicos deste segmento e aplicando-os com propriedade no cerne estrutural da FUCAP. Isso vai contribuir para o desenvolvimento de seus produtos e serviços que demandam considerável volume de recursos tangíveis e intangíveis que ensejam uma multiplicidade de estruturas que atuam de modo consonante.

Sob esta perspectiva e considerando o que as estruturas maiores proporcionam, pode provocar duplicidade de esforços e recursos, muitas vezes nem percebidos. Na FUCAP sua estrutura enxuta promove um dinamismo considerável aos processos decisórios e reflexivos, ensejando a participação dos agentes responsáveis pelo posicionamento da Instituição. Com permeabilidade da informação e maior autonomia decisória aos Coordenadores de Curso, a comunicação e o processo de decisão em nível intermediário podem ganhar agilidade e segurança, reduzindo o número de reuniões e economizando custos e tempo. A melhoria da comunicação interna teria reflexos positivos sobre a comunicação externa, melhorando a transparência, a imagem e, especialmente, a divulgação dos cursos, produtos e serviços para a clientela.

A instituição também se beneficiaria com estratégias de participação de toda a comunidade acadêmica e de organizações, tais como associações de classe, que poderiam engajar-se num trabalho de parceria e *marketing* no sentido do fortalecimento e expansão da Faculdade na Região. A estrutura organizacional da FUCAP, neste sentido, é comandada por sua Mantenedora, constituída pelo Diretor Geral, seus cargos adjacentes e funções executivas na instituição, quais sejam: a Direção Geral da Mantida, a Direção Acadêmica, Direção Administrativa e as Coordenações de Cursos, destacando a contribuição consultiva da Comissão Própria de Avaliação, refletindo uma

estrutura potencialmente inclinada ao estudo estratégico da Instituição.

Desde a concepção da Instituição, procura-se ajustar sua estrutura à dinâmica das transformações requeridas pela desregulamentação do mercado, fundamentando seu crescimento e promovendo um distanciamento gradativo da sua estrutura tradicional. De igual modo, pretende-se implantar serviços que preconizem a inteligência organizacional, alicerçando o crescimento e promovendo um desenvolvimento sustentável da Instituição.

Estes ajustes permitiram construir uma estrutura flexível, entretanto ainda existe a necessidade de concluir algumas mudanças iniciadas, especificamente em relação a algumas estruturas departamentais. Neste caso, enseja-se, portanto, a determinação das competências institucionais em todos seus níveis.

No relacionamento entre os cursos e os demais órgãos denota-se uma subestrutura matricial que evita a duplicação de recursos e estimula a interdisciplinaridade, mas pode gerar conflito de comando porque os docentes subordinados administrativamente a um determinado curso atendem as demandas de outras estruturas ou segmentos institucionais. Desse modo, mesmo com a variedade de subestruturas da FUCAP, percebe-se que não há dificuldade na mobilidade da informação, nem mesmo com reflexos sobre a comunicação interna e sobre o processo decisório.

A gestão intermediária é composta pela Diretora Acadêmica, amparada pelas ações consultivas da CPA FUCAP, que buscará maior autonomia decisória. As coordenações dos cursos, neste contexto, encontram-se sob responsabilidade da pessoa do coordenador, que de igual modo recebe a contribuição consultiva da CPA e buscará dispor de uma estrutura que atenda as crescentes exigências acadêmicas.

Na área de extensão observa-se a busca pela construção de uma subestrutura por projeto, que permitirá maior eficácia no gerenciamento e a integração setorial entre as áreas acadêmica e administrativa. Pretende-se, ainda, oferecer menor resistência à mudança e transmitir segurança quanto à manutenção de uma estrutura permanente, mesmo em função do caráter temporário dos projetos de extensão. Para tanto, busca-se promover a possibilidade de ampliação do número de docentes em tempo integral.

Na administração de recursos humanos da Instituição nota-se a predominância de subestrutura tipo funcional**,** com uma chefia e um nível de vários subordinados e que

requer maior coordenação, disciplina e controle das rotinas de trabalhos. Por outro lado, nas unidades de assessoramento, planejamento e prestação de serviços à Direção, observa-se a existência de uma subestrutura linha *staff and line* que dá suporte à tomada de decisão, desenvolvendo estudos e fornecendo informação e análises, destacando-se, neste contexto, a atuação da CPA FUCAP com o auxilio do Pesquisador Institucional.

Os resultados das investigações vão permitir a composição de sistemáticas de reorientação do PDI da FUCAP, orientando seu crescimento e expansão sob a orientação dos princípios de uma subestrutura por base territorial que, apesar de sua definição epistêmica enseja a atuação em diversos ambientes, na Instituição permitirá a compreensão das variáveis controláveis e incontroláveis que determinam o posicionamento de seus programas de graduação, especialização e extensão.

Esse modelo possibilita conhecer melhor as peculiaridades de cada região ou local, permite melhor acompanhamento da aplicação de recursos e flexibiliza a Instituição diante das mudanças dinâmicas. Todavia, pode gerar duplicação de esforços ou subutilização de estruturas, com impactos sobre os custos fixos, prejudicando as instancias decisórias e permitindo a FUCAP estabelecer parcerias que firmam suas bases de sustentabilidade por meio da intensificação de diversos programas e projetos e pelos convênios e/ou contratos, ora executando-os diretamente, ora como interveniente, com o objetivo de cumprir sua missão de contribuir para o desenvolvimento regional.

2.6.1.1 A Gestão dos Cursos de Graduação

A CPA FUCAP recomenda que seja desenvolvido um sistema que permita a institucionalização do acompanhamento estatístico do registro acadêmico da assiduidade dos professores, os índices de aprovação e reprovação e o planejamento das turmas. Assim, recomenda-se que sejam tomadas as bases das investigações avaliativas que elucidam a atividade docente e discente na Instituição, bem como a dos coordenadores e técnico-administrativos e que contribuem à eficiência do ensino da graduação.

Com isso, sugere-se também a consolidação de uma Coordenação Pedagógica

que ampare a atuação da coordenação do curso, auxiliando a reunião de elementos suficientes para analisar os objetivos do professor na avaliação e a congruência da prova ou trabalho pedido com os conteúdos curriculares. Este sistema permite correções imediatas, no decorrer do mesmo semestre letivo e permite o acompanhamento produtivo dos acadêmicos por meio de reuniões com representantes de turma e visitas programadas em sala de aula, articulando tais funções entre si com o calendário de provas.

Neste caso, as visitas programadas dos Coordenadores as turmas podem ampliar o debate sobre temas levantados nas reuniões com os representantes de turma ou usar temas e questões previamente definidas – às vezes propostos pelo Diretor Geral, para estimular o debate da coordenação com as turmas de acadêmicos, acompanhando a qualidade do ensino.

Destaca-se que o plano de ensino já é elaborado e entregue por cada professor, durante a fase de planejamento que ocorre no início de cada semestre. Este processo de planejamento é aprimorado por meio de revisões, pelo Coordenador de Curso, por meio do estudo do formulário e do escopo em que o plano tem sido formulado, adequando-o ao contexto das competências e habilidades do egresso, oferecendo dados para uma reunião sistemática com os Coordenadores de Curso.

No entanto, a existência de todas essas rotinas não impede que haja liberdade para inovar, já que os Coordenadores de Curso preferem substituir as reuniões com os representantes de turma por quatro visitas programadas, realizando debates com as turmas. Ainda no âmbito dos cursos, os Coordenadores reúnem os professores periodicamente para discutir as políticas institucionais, tratando de questões de sala de aula e de diversos assuntos do cerne acadêmico.

Em relação à qualificação dos Coordenadores de Curso, a FUCAP estipula o nível de Mestrado como a qualificação mínima para seus coordenadores e o regime de 40 horas semanais. Estes profissionais recebem todo o apoio da CPA em suas atividades, contando também com o auxílio do Diretor Geral na construção da identidade dos cursos da Instituição. Neste sentido, a ação dos Coordenadores de Curso, a partir dos resultados avaliativos, é perfeitamente clara e qualificada, demonstrando um perfil aderente às necessidades da Instituição.

Na FUCAP, os Coordenadores de Curso estão aptos a absorver funções

operacionais e estratégicas no âmbito da graduação, promovendo a construção de um novo papel na Instituição, consolidando a necessidade permanente de compatibilizar o perfil desejado para a função e o exercício de suas atividades. Urge, portanto que sejam realizados treinamentos gerenciais, que permitam aos Coordenadores observar aspectos da conjuntura do ensino superior atual, promovendo, também, a formação pedagógica devido à natureza de suas áreas de formação e funções. De igual modo, deve-se compreender a dinâmica das novas tecnologias a partir de capacitações que permitam inserir os cursos de graduação nesta nova esfera da realidade.

Apesar de todos os cuidados com a qualidade de ensino de seus cursos de graduação, a instituição reconhece que acabou por institucionalizar uma estrutura hierarquizada que, por esta razão, leva a que algumas destas rotinas se tornem em meras formalidades, por falta de condições de análise de toda a documentação produzida para articular intervenções pertinentes. A plena informatização dos processos de registro acadêmico, por meio da implantação das plataformas virtuais, tem permitido resolver os problemas de registro pelos professores das notas e frequências dos alunos e disponibiliza aos Coordenadores de Curso, o acesso *on line* a todos os dados de seus programas.

2.6.1.2 A Gestão dos Cursos de Pós-Graduação

A coordenação de Pós-Graduação da FUCAP, desde 2012, possui ampla interface com a estrutura de ensino, por meio de atuação vinculada à Direção Geral de Ensino. Assim como na graduação, estipulam-se alguns aspectos mínimos relacionados à atuação do Coordenador, o qual deve ter 40 horas de dedicação e possuir a titulação mínima de Especialista para desenvolver estas funções. Neste caso, a partir da identidade da FUCAP, fica claro que a estrutura departamental da Pós-Graduação contribui para o cumprimento da missão da Instituição, sobretudo a partir do contato direto com profissionais que atuam no âmbito da indissociabilidade entre ensino, iniciação científica e extensão.

A gestão da Pós-Graduação *lato sensu* é composta por funções administrativas gerais e técnicas, sendo que o Coordenador de Pós, a partir da contribuição da CPA, elabora os projetos do curso e conduzem os procedimentos seletivos para o ingresso

dos acadêmicos. Estes procedimentos estão devidamente aderentes com as premissas que envolvem os cursos de graduação, compartilhando a estrutura física, os laboratórios e a utilização da biblioteca. Neste caso, há de se salientar também que os programas compartilham as políticas institucionais para a graduação, orientando suas atividades no cerne da tecnologia.

Em conjunto com a Gestão Institucional, o Departamento de Pós-Graduação conta com o auxilio comercial dos profissionais responsáveis pela comunicação da FUCAP no mercado. Em relação aos docentes, estes se formam, predominantemente, por professores titulados – Mestres e Doutores – os quais apresentam suas contribuições à constituição dos Projetos de Curso. Em instancia superior, o órgão conta com o apoio do Conselho Superior da FUCAP, o qual é responsável pela aprovação dos projetos orçamentários e de curso.

Em relação ao desempenho dos cursos, os procedimentos avaliativos identificam, a cada novo projeto, um alto índice de satisfação, bem como a percepção qualitativa dos aspectos estruturais do curso. Isso, portanto, corrobora com os indicativos vinculados aos projetos dos cursos, direcionando as ações para o cumprimento das atividades propostas. Neste sentido, destaca-se um fato inerente ao desenvolvimento do Departamento, já que este torna-se um mecanismo de vínculo com os egressos dos cursos de graduação da FUCAP, visto que, em 2013, um número substancial dos egressos da Graduação adentram aos programas de Especialização.

A CPA FUCAP recomenda que a gestão da Pós-Graduação possa adotar um caráter sistêmico, compreendendo a conjuntura do mercado e construindo uma política amparada na construção de projetos anuais de trabalho, instituindo métricas de planejamento aplicadas aos programas.

2.6.1.3 Órgãos de Apoio a Gestão Acadêmica dos Cursos

A compreensão do modelo gerencial da FUCAP passa, sobretudo, pela compreensão dos órgãos institucionais e de suas instancias de apoio. Na Instituição, os órgãos de apoio oferecem suporte aos gestores e coordenadores de curso, amparando as tomadas de decisão com dados e informações que possibilitem a construção de um conhecimento importante à Instituição.

A CPA, desde 2010, apesar de se constituir em um único agente, está vinculado de modo direto à Direção Geral da Mantida, atuando de modo a promover um conhecimento institucional frente aos aspectos da conjuntura do ensino superior no Brasil. Neste caso, este agente é responsável por compreender a Instituição frente aos insumos solicitados pelo Censo da Educação Superior e por contribuir no estudo institucional frente aos aspectos do Índice Geral de Cursos e do Conceito Preliminar de Curso. Este profissional, em conjunto com o Diretor Geral da FUCAP, controla o Sistema E-MEC e os demais processos acadêmicos e regulatórios no âmbito institucional, alicerçando as atividades de construção, avaliação, controle e readequação dos Projetos Institucionais.

Desde 2012, o Diretor Geral passou a desenvolver funções de vínculo pedagógico, a partir da contribuição de profissionais competentes e permitem uma relação importante com os segmentos do corpo social da Instituição. Neste período, este agente passa a controlar as revisões sistemáticas dos instrumentos de avaliação e de ensino e aprendizagem, aplicados aos acadêmicos e construindo uma realidade amparada com os princípios do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, especificamente, ao tratar das questões vinculadas ao ENADE.

A Comissão Própria de Avaliação, instituída no ano de 2011 se consolidou como um órgão ativo e consultivo no âmbito institucional. Neste sentido, além de controlar os procedimentos avaliativos, a CPA promove, anualmente, um estudo que busca elucidar o posicionamento da Instituição perante aos aspectos que consolidam a identidade da FUCAP, sobretudo, a partir da compreensão das políticas institucionais descritas nos documentos formais da Instituição.

Em conjunto com o Diretor Geral, que desenvolve os procedimentos descritos a Coordenação Pedagógica, a CPA orienta a elaboração e a revisão dos projetos pedagógicos do curso, conduzindo uma variedade de ações que avaliam o ensino e a aprendizagem, buscando aprimorar os mecanismos de qualificação de ensino e seu acompanhamento. Em conjunto, estes agentes ainda se responsabilizam por tabular os dados das aplicações da avaliação, em cada semestre letivo, e pela reflexão sobre a utilização dos resultados da avaliação aplicada.

A Secretaria Acadêmica é composta por colaboradores que operam um sistema consolidado de registro acadêmico e execução dos atos acadêmicos. Este setor

garante a previsibilidade e a confiabilidade ao funcionamento dos cursos e facilita os processos de planejamento das turmas e do acompanhamento sistemático dos cursos. Este setor possui um notório entrosamento com os Coordenadores de Curso, tendo a respectiva avaliação sendo considerada exemplar pelos acadêmicos e professores da Instituição.

O setor ainda é responsável pelo controle do vestibular e pelas transferências, seguindo um calendário específico para acadêmicos e professores, contribuindo com os Coordenadores para que estes possam comparecer aos horários agendados com os acadêmicos. Entretanto, a partir das investigações da CPA, há considerações para agregar valor a este setor, inserindo em suas funções já no ano de 2013 o acompanhamento estatístico da evasão, das taxas de aprovação e reprovação de todos os acadêmicos da FUCAP, contribuindo para o planejamento das turmas e passando os ajustes necessários para as discussões dos Coordenadores.

Este setor, desde a concepção da Instituição, se destaca pela qualificação de seus trabalhos, acompanhando as notas e a frequência de acadêmicos, os quais são depositados em uma plataforma integrada a todo o corpo social da Instituição.

2.6.2 Estrutura dos Órgãos Colegiados

A estrutura da administração acadêmica da FUCAP possui alguns níveis de autoridade, os quais se destacam a Presidência da Mantenedora, a Direção Geral da Mantida, a Direção Administrativa, Direção Acadêmica, o Setor Pessoal, as Coordenações de Curso e a Comissão Própria de Avaliação. Destacam-se, ainda, a Assessoria Jurídica, Assessoria Contábil, o Núcleo de Informação e Comunicação, a Biblioteca e o Pesquisador Institucional que, em conjunto com a Secretaria Acadêmica, atua de modo a contribuir com o planejamento institucional e de cursos no âmbito da graduação e da especialização.

2.6.2.1 Funcionamento, Representação e Autonomia do Conselho Superior

O Conselho Superior da FUCAP é devidamente consubstanciado pelo Regimento Geral da Instituição, instituindo-o como um órgão de caráter normativo,

jurisdicional, consultivo e deliberativo. Este Conselho é integrado pelo Diretor Geral da Mantida, pela Diretora Acadêmica, pelos Coordenadores de Curso, por dois membros docentes, por um representante discente e por um membro da comunidade.

O funcionamento deste Conselho está atrelado a uma regulamentação interna que estabelece a regularidade das reuniões e a sistemática das reflexões, atuando no âmbito dos assuntos acadêmicos, institucionais e normativos. Suas decisões são comunicadas à Direção Acadêmica, que fundamentam os atos necessários para a validação das decisões e seguindo as instruções dos regulamentos e do Regimento da Instituição.

Este Conselho conta a contribuição da Secretaria Acadêmica, da CPA e do Pesquisador Institucional para tomar as providências quanto a preparar expediente, secretariar as reuniões, controlar a frequência dos membros do colegiado, publicação e divulgação para todas as unidades de planejamento, nos murais da instituição dos atos decisórios, sob a forma de Resoluções. De igual modo, tem por objetivo estabelecer as diretrizes e políticas gerais da Instituição e, para tanto, precisa ser instrumento de livre realização de seu trabalho, sem interferências e interesses de decisões unilaterais e particularistas.

A otimização do processo de superação dos problemas, tanto quanto a sua prevenção, podem ser retardados, em parte, por falta de elaboração, mas também porque a sua eternização é conveniente para as pessoas que participam dos processos em que tais problemas ocorrem. Associados a esses aspectos há que considerar ainda a adoção de conduta ética nas relações que o Conselho estabelece para que consolide a credibilidade e confiabilidade necessárias para administrar a instituição e seus conflitos.

2.6.2.2 Funcionamento e Autonomia da CPA FUCAP

A Comissão Própria de Avaliação da FUCAP é um órgão de caráter consultivo, que estuda matérias relativas ao ensino, pesquisa, extensão, gestão e avaliação. Este órgão é composto pela Coordenadora das Atividades e pelos demais membros do corpo social da Instituição, tal como elenca a Lei No 10.861/04. Seus mandatos estão vinculados à orientação da Mantenedora, por meio de suas inferências sobre a atuação

sistemática da CPA e sob a orientação do desenvolvimento de suas funções, observando os resultados ensejados pelo processo avaliativo.

A CPA é um órgão ativo na construção da identidade institucional da FUCAP, especificamente por meio da contribuição dos resultados da avaliação, os quais servem de subsídios para o desenvolvimento de sua estrutura acadêmica, administrativa e sistêmica. Suas reuniões possuem uma regularidade coerente e pode acontecer de modo ordinário e extraordinário, ao passo da relevância das discussões. Suas decisões são comunicadas por meio de relatórios, os quais servem de amparo à discussão da realidade da Instituição, permitindo que a gestão institucional examine os dados e tenha as reflexões da CPA como orientação para tomar decisões. A Comissão acredita que ao integrar representantes de vários segmentos do corpo social da Instituição, a partir de sua dinâmica, permite que os membros estejam inseridos no contexto do ensino superior, consolidando a importância de seu trabalho.

2.6.2.3 Funcionamento e Autonomia dos Colegiados de Curso

Os Projetos Institucionais da FUCAP estabelecem as normas e as diretrizes de participação nos Colegiados e promovem a tomada de decisão, direcionadas ao corpo social da Instituição. Desse modo, os acadêmicos e professores da FUCAP contam com canais específicos de representação, além dos acadêmicos possuírem assentos formais para representantes indicados pela Associação dos Estudantes. Cada curso possui um representante que, na opinião dos dirigentes e professores, acabam sendo o principal canal de interlocução dos Coordenadores de Curso, da Direção Geral, da CPA e o Pesquisador Institucional. O corpo docente dos cursos de graduação também participa diretamente dos Colegiados de Curso, sob a orientação semelhante à participação discente.

Os Colegiados de Curso tem duas reuniões ordinárias por semestre, que são convocadas formalmente com 72 horas de antecedência, com pauta definida, presença formalizada e elaboração da Ata. A sugestão da CPA, ao funcionamento dos Colegiados de Curso, se dá ao fato de que a Instituição possa pagar o valor de uma hora-aula para os professores comparecem e computar esta presença em pontuação válida para promoção horizontal na carreira a partir da sugestão do Plano de Carreira.

As atribuições do Colegiado são estritamente acadêmicas, sendo que compete-lhe a concepção, aprovação e acompanhamento dos programas de curso, adaptações curriculares e matérias desta ordem.

Além desses dois colegiados, a administração acadêmica dos cursos de graduação conta com outros espaços rotinizados de discussão coletiva das condições de oferta do ensino: as reuniões de Coordenadores de Curso com os alunos representantes de turma e as visitas programadas dos Coordenadores as salas de aula. Em ambos os casos, debatem-se questões acadêmicas e de sala de aula, passando por problemas de relacionamento e das condições físicas do ensino, turma a turma.

A avaliação da gestão acadêmica, composta pelos Coordenadores de Curso e pela Direção Geral esta relacionada com o atendimento e as condições para o desenvolvimento das ações a partir das inferências sobre a estrutura organizacional em termos de concepção gerencial. De igual modo, busca-se a compreensão das diretrizes e funcionamento dos cursos, tal como é estabelecido no PDI com o direcionamento das políticas de gestão e das práticas institucionais para o período circunscrito no documento. Neste caso, fica plenamente perceptível o esforço da Instituição e de seus gestores em prol do realinhamento do PDI e, por consequência, seu cumprimento a partir do estudo institucional efetuado em 2011.

A administração da Instituição tem avançado na implementação de mecanismos de tecnologia e informação para agilizar os processos gerenciais. Os investimentos nas condições de infraestrutura para adequar os espaços tem conferido a identidade institucional fortalecendo as ações acadêmico-administrativas. Entretanto, há três desafios a serem superados, quais seja o de continuar planejar estrategicamente a alocação de recursos em sua estrutura física, sobretudo na biblioteca, para o alcance dos objetivos descritos no PDI. Destaca-se, também, a necessidade de reavaliar a pertinência da criação e manutenção de setores, que em alguns casos têm gerado a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes e continuar profissionalizando o quadro de gestores por meio do programa de formação continuada de gestores.

2.6.3 Considerações sobre a Dimensão 6

As investigações avaliativas no âmbito desta dimensão proporcionaram a construção de informações importantes ao procedimento de reorientação do Plano de

Desenvolvimento Institucional da FUCAP, para os próximos cinco anos. Isso pelo fato de permitir o conhecimento da atuação dos órgãos institucionais que representam a gestão administrativa da Instituição, promovendo o entendimento do organograma e das relações organizacionais entre os segmentos institucionais.

A gestão institucional ainda é realizada pelo corpo gerencial administrativo formado de profissionais técnicos em virtude do índice de professores contratados em regime “horista”. Desse modo, os professores possuem uma determinante autonomia para tomar decisão, entretanto estas só acontecem nas reuniões de colegiado na periodicidade determinada pela coordenação de curso.

Em relação à organização da instituição, percebe-se que a representatividade dos órgãos colegiados da FUCAP, a independência e autonomia em relação à mantenedora são consideravelmente relevantes. Isso em virtude da relação entre a gestão acadêmica da Instituição e a gestão administrativa da Mantenedora, efetivamente transparente e que considera alguns pontos da perspectiva para o ensino superior como sendo os direcionadores para a decisão.

Neste sentido, entretanto, deve-se considerar a necessidade de promover o alinhamento entre as ações, decisões e políticas determinadas no PDI, consolidando um processo aderente e sistemático, vinculado à compreensão dos objetivos institucionais e da importância do Documento. Em relação à conjuntura atual para o ensino superior, as deliberações dos órgãos institucionais partem do pressuposto da autonomia para determinados fins, convergindo para as ações coerentes entre as relações institucionais, sobretudo a partir da contribuição do corpo social da Instituição.

A CPA FUCAP, como um órgão consultivo, possui uma autonomia investigativa por meio de uma sistemática de pesquisas institucionais, oferecendo informações que estruturam as decisões da gestão institucional. Este órgão ainda contribui no desenvolvimento de sistemáticas de investigação acadêmica, administrativa e operacional que promovem pautas para que as deliberações dos conselhos ocorram.

As investigações em relação à gestão institucional demonstram que a frequência dos encontros e a sistemática das discussões - tal como o regimento geral indica - que ocorrem entre os membros do colegiado de curso, permitem a convergência de objetivos que atendam as necessidades institucionais. Já o Conselho Superior, possui um método liberal e democrático de discussão, deliberando sobre os objetivos

institucionais e as necessidades estruturais e acadêmicas de acordo com as necessidades institucionais. Entretanto, apesar da eficácia desta sistemática, torna-se necessário que o PDI da Instituição torne-se documento norteador destas reflexões.

Por meio do que se identifica na autoavaliação, a CPA FUCAP sugere que sejam desenvolvidas as políticas que constam do novo PDI da Instituição, com destaque para os seguintes aspectos:

- A existência de espaços gerenciais adequados e de mecanismos de tecnologia da informação como instrumentos fundamentais ao atendimento dos clientes internos e externos da Instituição.
- Persistirá, e tanto quanto possível se ampliará, a reinversão de recursos financeiros destinados às atividades de titulação e capacitação de recursos humanos, de iniciação científica, de extensão e de ampliação do acervo bibliográfico.
- Constituir-se-á um sistema de planejamento integrado, envolvendo não apenas o planejamento estratégico de longo prazo, com o aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento de curto prazo, e que deve ser institucionalizado em todos os níveis da Instituição devidamente acompanhado e avaliado.
- O desenvolvimento de política de recursos humanos da Instituição, especialmente a relativa aos docentes, devendo confluir à ultrapassagem dos indicadores mínimos estabelecidos pelos instrumentos avaliativos e determinados pela LDB.
- A asseguração de condições de identidade institucional em sua estrutura, como condição fundamental para que os docentes, colaboradores e acadêmicos sintam-se participes da mesma Instituição. Neste caso, torna-se necessário evitar, na estrutura organizacional e física da FUCAP, a duplicação de meios para fins idênticos e/ou equivalentes, proporcionando otimização de utilização destes meios, agilizando os processos decisórios.
- Os atuais padrões de eficiência financeira, administrativa e gerencial devem ser reavaliados visando ao melhoramento e ao aperfeiçoamento dos mesmos. Neste sentido, a modernização e a sofisticação de métodos e processos de trabalho, controle de custos e resultados e eficiência de recursos, particularmente dos financeiros e de pessoal, deve constituir preocupação permanente da Instituição.

- A iniciação científica e a extensão, com as concepções explicitadas no Projeto Institucional, devem merecer tratamento próprio na estrutura organizacional, de forma a serem alavancadas a sua produção e a sua participação institucional. Assim, o regime de tempo integral deve ser considerado na consecução dessas atividades, inclusive por meio de bolsas para iniciação científica e extensão que venham ser obtidas pela Instituição.
- A avaliação institucional de cursos e das atividades de iniciação científica e extensão da FUCAP devem merecer tratamento especial, visando à consecução deste PDI.
- A relação com a Mantenedora, no sentido da gestão financeira da Instituição, deverá ser norteada por orientações política e técnica.
- O PDI e os Planos Anuais de Trabalho devem dar consecução ao Projeto Institucional. Os Planos Anuais de Trabalho serão pautados por avaliações periódicas, visando seu aperfeiçoamento e o atendimento das metas estabelecidas no PDI da Instituição.
- Nenhuma instituição torna-se auto-sustentável sem que regule suas despesas em função de suas receitas. A FUCAP deve otimizar o recebimento das receitas das semestralidades, pautadas na legislação vigente e buscar, por todas as formas ao seu alcance, sobretudo por meio da ação de sua Mantenedora, recursos externos, para além das receitas de seu alunado, promover seu crescimento qualitativo e sua condição de qualidade operacional.
- A política de recursos humanos da FUCAP deve fundar-se num sólido sistema de recrutamento e seleção de pessoal, consideradas as vertentes de capacitação e atração dos recursos humanos, visando a manutenção dos índices de rotatividade. Deve, ainda, pautar-se em programas especiais de formação e desenvolvimento de recursos humanos, visando assegurar um clima organizacional propicio à busca da qualidade de vida e de trabalho e, em planos de carreira que permitam não apenas a contemplação de estímulos à permanência na Instituição, mas também a busca pela titulação e da capacitação de pessoal da Instituição.
- A administração da Instituição será exercida em cumprimento deste Projeto Institucional, de sorte que, a cada cinco anos possa ser aperfeiçoado, em sua formulação e consecução.

Com as bases fundamentadas nestes pressupostos, destacam-se, entre outros aspectos, as práticas que evidenciam o compromisso institucional com o cumprimento de sua missão, sobretudo ao qualificar a gestão institucional que torna-se inerente à obtenção do êxito em seus objetivos institucionais. Para tanto, a CPA FUCAP considera os resultados destes procedimentos como sendo o alicerce para a reconstrução documental dos projetos institucionais, permitindo que os órgãos colegiados tomem suas decisões sistêmicas pautadas na conjectura do PDI.

2.7 A Infraestrutura Física e de Ensino da FUCAP

A infraestrutura da FUCAP converge à construção de condições gerais para o desenvolvimento do ensino presencial da graduação, da extensão e da Pós-Graduação – *lato sensu* – a partir de suas especificidades. Neste contexto, a formação acadêmica requer um ensino integrado aos preceitos da pesquisa e da extensão, provendo instalações e recursos que exigem da mantenedora e dos gestores a utilização de investimentos racionais na aquisição de recursos, manutenção, atualização dos equipamentos e acervos e na ampliação, limpeza, funcionalidade e adequação dos espaços físicos.

Os espaços da instituição tornam-se canais abertos ao processo formativo, os quais são adicionados ao corpo docente e à estrutura administrativa da FUCAP. Nesta dimensão, as investigações da infraestrutura física na Instituição se justificam a partir da oferta de uma estrutura qualificada ao corpo social, sobretudo por meio de uma compreensão pautada no desenvolvimento dos equipamentos e serviços oferecidos.

2.7.1 Instalações Gerais

A estrutura da FUCAP, em sua unidade sede, tem se consolidado continuamente por meio de investimentos efetuados pela Mantenedora, incorporando, gradual e continuamente, mecanismos efetivos para a melhoria da ocupação e utilização do espaço físico da Instituição. Estes investimentos se traduzem na melhoria do padrão das salas de aula, na elevação da qualidade geral e a utilização racional das instalações físicas, a modernização dos sistemas de climatização e iluminação da

Instituição, o cuidado com a higiene e a conservação das dependências.

Neste sentido, o refinamento estético da estrutura física é uma prática constante na Instituição, ensejando a melhoria da sinalização e identificação das unidades acadêmicas e administrativas, dos laboratórios, o trato das áreas verdes e uma criteriosa reurbanização de sua estrutura. Em relação aos laboratórios, destaca-se as ações que ensejam o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle/autorização de saída de materiais e insumos institucionais para o desenvolvimento das aulas, os quais são controlados pela Secretaria Acadêmica e possuem uma avaliação criteriosamente qualificada.

No âmbito de sua unidade sede, a FUCAP conta com um ambiente administrativo no qual se fundam as ações da Mantenedora e que conta com uma dependência administrativa onde se encontram a Presidência da Mantenedora, a Direção Geral da Mantida, a Direção Administrativa, a Tesouraria, o Departamento de Compras e o Setor Pessoal. As dependências onde se instalam as atividades da Mantida proporcionam todo o respaldo às atividades desenvolvidas no âmbito da FUCAP. Estas instalações abrigam toda a estrutura gerencial da Instituição, onde se inserem todos os órgãos da gestão acadêmica da Instituição, destacando a Direção Acadêmica, as salas dos Coordenadores de Curso, da Coordenação da Pós-Graduação e a Secretaria de Registro Acadêmico e a Sala da Comissão Própria de Avaliação e do Pesquisador Institucional. No prédio da FUCAP mais de 25 salas que abrigam os três cursos de graduação e os programas de extensão e especialização *lato sensu.*

As investigações da avaliação demonstram que é perceptível a coerência da estrutura física com a adequação dos programas de graduação, já que a comunidade acadêmica, sobretudo acadêmicos e professores, atestam a qualidade dos aspectos físicos. O PDI, neste sentido, é base para as orientações e o desenvolvimento dos aspectos físicos, o que concerne à construção de um plano de manutenção e adequação de determinados materiais de utilização no âmbito dos programas institucionais.

Os dois laboratórios são bem articulados, climatizados, e possuem o aparato necessário ao desenvolvimento dos programas de graduação, promovendo a interação dos acadêmicos com os novos conceitos tecnológicos aplicados aos cursos de graduação e contam com um número de mais de 50 equipamentos. Neste prisma de

qualidade, os banheiros na Instituição são plenamente higienizados e possuem adaptações aos portadores de deficiência física, tal como indicam os procedimentos de inclusão destes acadêmicos.

2.7.1.1 Instalações Acadêmico-administrativas

Para o desenvolvimento das atividades acadêmico-administrativas, a FUCAP mantém uma estrutura específica para atender as necessidades de gestores, docentes e acadêmicos. A Instituição não é multicampo, mas já se defronta com os desafios de atender seu corpo social em diversas necessidades, fazendo com que a estrutura física, de pessoal, de equipamentos e das demais condições sejam organizadas de modo a serem coerentes e adequadas com a missão da Instituição.

As instalações da Direção Geral e o complexo de gabinetes na unidade sede abrigam todos os segmentos deliberativos da Instituição, bem como os órgãos responsáveis pelas relações institucionais com a comunidade. Na unidade sede, percebe-se que as instalações são amplas e confortáveis, reservadas aos trabalhos acadêmicos, o que indica que o planejamento e a orientação para os investimentos devem ser planejadas, mantendo e, se for o caso, aumentando a qualidade estrutural no processo de crescimento institucional.

Na unidade sede ainda encontram-se as instalações específicas à Secretaria de Registro Acadêmico e às demais funções acadêmicas da Instituição, cumprindo suas orientações emendadas nos documentos institucionais. Complementando as atividades acadêmicas, a FUCAP ainda conta com espaços específicos e que servem de apoio à integração teórico-prática dos conhecimentos, destacando o Auditório com capacidade para 150 pessoas, os dois laboratórios com capacidade para 50 acadêmicos cada, a Biblioteca com capacidade plena para o atendimento aos membros da comunidade acadêmica.

A unidade sede ainda conta com as salas de aulas e da direção, a salas dos coordenadores de curso, a secretaria de matriculas, o departamento de pós-graduação, as salas dos professores, as salas do apoio logístico, os laboratórios de alimentos e bebidas e informática, os banheiros, a tesouraria e a lanchonete. Destaca-se, neste contexto, a equipe de colaboradores responsável por controlar estas atividades, os

quais estão devidamente amparados à gestão institucional.

2.7.1.2 Condições de Acesso aos Portadores de Necessidades Especiais

A FUCAP, quando solicitada, promove a acessibilidade e a inserção acadêmica de acadêmicos portadores de necessidades educativas especiais já que possui em sua estrutura física adaptações necessárias a este fim. As reformas necessárias serão conduzidas a medida que surgirem novas necessidades, adaptando a estrutura para atender acadêmicos e, quando for o caso, colaboradores com deficiências físicas e motoras.

No âmbito da Instituição destacam-se a presença de banheiros adaptados para atender a esta demanda, todos devidamente ajustados para receber acadêmicos cadeirantes. Ainda na unidade sede, o elevador esta disponível para atender ao corpo social da Instituição em todos os períodos de funcionamento da FUCAP. Entretanto, ainda há muito a fazer, tanto na área de infraestrutura física quanto no que diz respeito à capacitação de docentes e técnicos da instituição para o atendimento às especificidades desses acadêmicos e funcionários.

O estudo e encaminhamento de outras providências, no sentido de reduzir as dificuldades de infraestrutura e apoio técnico-pedagógico aos acadêmicos, deve ser objeto do crescente empenho da FUCAP, visando à promoção da educação inclusiva. Desse modo, a partir da sugestão da construção de um Planejamento anual, buscar-se-á a previsão de ações que visam melhorar o acesso de acadêmicos e colaboradores com necessidades educativas especiais.

2.7.1.3 Instalações Gerais – equipamentos

A FUCAP dispõe de uma moderna estrutura de informação e comunicação, contando com uma assessoria que promove a consolidação dos princípios vinculados à tecnologia na Instituição. Estes profissionais estão segmentados em diversos âmbitos de conhecimento, prestando serviços no âmbito estrutural e de software, amparando a utilização das plataformas tecnológicas e auxiliando a gestão administrativa da Instituição.

Com a intenção de garantir o pleno acesso aos equipamentos de informática, servidores e serviços de rede de computadores, além da comunicação interna e externa da Instituição que mantém alguns serviços complementares, destacando o apoio da UNIMESTRE, além da comunicação entre a FUCAP e estas duas entidades.

Ainda com relação a tecnologia, a FUCAP implantou uma estrutura de alto desempenho nas salas de aula, a partir dos equipamentos instalados, destacando os seguintes:

- Antena para acesso à Internet sem fio;
- Projetor multimídia;
- Quadro Branco.

2.7.3 Instalações Gerais – serviços

A FUCAP, por meio da gestão administrativa, possui diversos setores em seu organograma, contudo o setor responsável pela higienização da estrutura é compartilhado com a instituição. Este setor é designado à limpeza das salas de aula, laboratórios, setores administrativos e demais áreas da Instituição, tais como jardins, estacionamentos, banheiros, mobiliários e demais setores congêneres da Instituição.

O processo de manutenção e conservação da FUCAP acontece por meio da mão-de-obra de colaboradores que desenvolvem trabalhos de artífices, pedreiros, construtores e responsáveis por planejar os espaços de acordo com as necessidades da unidade sede. Neste caso, torna-se parte deste escopo a conservação da pintura do prédio, das instalações elétricas, hidráulicas e de segurança. Este grupo de trabalho compreende em um número de oito profissionais, os quais são responsáveis por coordenar todo o procedimento de manutenção da Instituição.

A manutenção dos equipamentos fica a cargo do Departamento de Informática que tem a função de garantir o bom funcionamento do parque de computadores, vídeos, impressoras, *no breaks*, antenas de internet sem fio e demais aspectos vinculadosa estrutura.

No que diz respeito à manutenção dos recursos didáticos, tais como Projetores Multimídia, TVs, retroprojetor, vídeo cassete, DVD, projetor de slides, caixa de som,

microfones, kit multimídia, telas, *flipchart*, a Instituição conta com profissionais especializados no apoio logístico, apto a cuidar de todos estes aparatos e mantendo a disponibilidade destes equipamentos aos docentes, acadêmicos, gestores e aos responsáveis pelos eventos na FUCAP.

Estes serviços passam a ter grande significância, já que permite a consolidação de uma estrutura acadêmica e pedagógica, fazendo frente às demandas da gestão institucional a partir da utilização racional e oportuna destes recursos, garantindo a eficiência da qualidade do ensino.

2.7.4 Instalações Gerais – Biblioteca

A Biblioteca da FUCAP dispõe de pessoal capacitado para orientar e apoiar os acadêmicos e professores na elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos, sendo que estas orientações encontram-se disponibilizadas no endereço eletrônico da Instituição a partir de um guia para a orientação e normatização dos trabalhos, de acordo com as normativas da ABNT.

A estrutura da Biblioteca existe na FUCAP desde sua concepção, atendendo as necessidades dos acadêmicos e professores e seguindo as orientações institucionais rumo à melhoria dos serviços ofertados a todos os usuários. Neste caso, a Biblioteca acompanhou o desenvolvimento da FUCAP, automatizando seus serviços e adquirindo novos serviços e aumentando, consideravelmente, seu acervo desde sua concepção. Destaca-se, ainda o crescimento no número de usuários e de títulos que enriqueceram a bibliografia das disciplinas.

O grande desenvolvimento da FUCAP e o avanço da tecnologia facilitaram o acesso às informações sobre os títulos, por meio da implementação de um sistema que permite o acesso remoto de outros ambientes fora da estrutura da Instituição. Permitiu, também, a implantação da Biblioteca VIRTUAL, que constitui a consulta, por parte do usuário, da disponibilidade de todo o acervo documental da Biblioteca, a qual pode ser acessada de qualquer parte via Internet.

A Biblioteca atende aos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Pedagogia, Engenharia da Produção e Hotelaria e os cursos de Pós-Graduação, disponibilizando, em 2013, um número de mais de 16.400 exemplares segmentados em

Livros, Periódicos e demais materiais bibliográficos. Esta estrutura conta com acessos à Internet e à base de dados por meio de 10 computadores e por meio das salas individuais e de estudos em grupo e audiovisual.

Ainda conta com boa iluminação e acústica, com acesso pleno a pessoas com necessidades especiais. De igual modo, as instalações para os estudos individuais contam com boa iluminação e acústica e permitindo a inclusão de pessoas com necessidades especiais, assim como as salas de estudos em grupos.

2.7.4.1Composição do acervo

A temática do acervo é essencial para que se estabeleçam critérios de seleção e compra de títulos, tornando-se indispensável a observância de aspectos vinculados ao assunto e aos programas de graduação. Para a formação do acervo da FUCAP, urge que exista a contribuição do corpo docente e que estes possam desenvolver um trabalho conjunto com os profissionais da Biblioteca, promovendo a formação de uma coleção indicada pelo corpo docente. O trabalho conjunto entre docentes e bibliotecários permite a adequada formação de uma coleção que atenda a linha pedagógica da Instituição, a fim de que todos os Cursos da FUCAP sejam contemplados.

O Acervo da biblioteca conta com os suportes informacionais bibliográficos (Livros, obras de referência, obras raras); Periódicos (Revistas, jornais, relatórios, anuários, diários oficiais); Materiais Especiais (Monografias, folhetos, mapas, fitas de vídeos, CD-rom, CD-music, DVD, disquetes, slides, textos). A CPA da FUCAP recomenda, para o melhor aproveitamento do espaço físico, de forma a destacar e favorecer a visibilidade de partes específicas do acervo quea Biblioteca da FUCAP utilize a prática de remanejamento do acervo, o qual deu origem a formação das coleções. Esta segmentação, inclusive, permite a facilidade de informatização do acervo.

2.7.4.2 Informatização do Acervo

O nível de informatização da Biblioteca da FUCAP se consolida a partir da

utilização de um programa que permite o cadastro de todo o acervo e promove o acesso e a consulta nas diversas estações alocadas na estrutura da biblioteca. E a partir da Internet, sob a condição de acessar o endereço eletrônico da FUCAP.

Acompanhando o processo de inserção da Faculdade no ambiente virtual, a *home page* da biblioteca foi disponibilizada com um projeto inicial elaborado pela equipe técnica responsável pelo site da Instituição e que contempla o Acervo; Estrutura Administrativa; Histórico; Informações; Equipe Técnica, Lista de Serviços,Dicas de Leitura, Espaço para Sugestões, Links para pesquisa, Lista de Periódicos, Regulamento e Consulta ao acervo.

2.7.4.3 Expansão do Acervo

No PDI da FUCAP, especificamente em seus objetivos, a Instituição se compromete a investir na expansão da Biblioteca com a intenção de expandir seu acervo. Para tanto, em 2013, se manteve essa política em conjunto com os Colegiados de curso. Os objetivos direcionados a expansão das bibliografias no contexto do PDI, entretanto, são incipientes. Porém, desde sua concepção, a Instituição tem direcionado seus esforços para a expansão da Biblioteca, contando com contribuições dos gestores da Instituição, ao passo da compreensão de se proporcionar ao corpo social da FUCAP títulos bibliográficos de qualidade.

No ano de 2013, a estrutura da biblioteca da FUCAP recebeu um incremento de cerca de 17%, em seus títulos referentes aos programas de graduação, devidamente organizados por área do conhecimento e catalogados tal como os procedimentos instituídos pelos rotineiros avaliativos. Neste contexto, destacam-se as parcerias efetuadas com editoras vinculadas aos programas de graduação, ofertando títulos de acordo com a estrutura curricular dos cursos, e que permitiram qualificar os planos de ensino de diversas disciplinas.

2.7.5 Serviços da Biblioteca

A FUCAP possui um serviço de empréstimo domiciliar destinado aos acadêmicos, professores e colaboradores técnico-administrativos e de apoio. Este serviço permite aos usuários da biblioteca retirar, de uma única vez, de três a cinco

livros com prazos diferenciados para a entrega. Aos professores, acadêmicos das últimas fases do curso e acadêmicos dos cursos de especialização, o prazo de entrega compreende 15 dias, sendo que para os acadêmicos de graduação, colaboradores técnico-administrativos e de apoio este prazo é de sete dias.

As obras que não são devolvidas pelos usuários dentro do prazo estabelecido, originam algumas penalidades, as quais se destacam as multas cobradas àqueles responsáveis pelo atraso. O valor estabelecido é de R$ 0,50 (cinquenta centavos) por dia de atraso.

A Biblioteca, em sua estrutura, atende a comunidade da FUCAP e aos demais usuários, com uma movimentação diária de empréstimos diários que equivale a, aproximadamente, 30 a 35 volumes. Ao atendimento para usuários externos, possibilita-se apenas a consulta local e sem o direito para reprodução de cópias do material em função da observância dos direitos autorais.

A de se considerar, porém, a necessidade da construção de um regulamento que estabeleça diretrizes claras e coerentes quanto ao desenrolar dos serviços da Biblioteca. Neste documento seria formalizada a gama de penalidades aplicadas aos usuários, bem como as diretrizes determinantes à utilização da Biblioteca, inclusive explicitando aspectos da sistemática de treinamento aplicado ao corpo social da FUCAP.

A partir da utilização deste regulamento, seriam instituídos os métodos de utilização dos sistemas da biblioteca, de forma que permita integrar a comunidade e divulgar produtos e serviços ofertados, bem como disponibilizar visitas programadas que mobilizem o corpo social da Instituição, contribuindo com a responsabilidade social e o fomento de cursos, painéis e demais atividades que tenham cunho técnico, científico e cultural na Instituição.

Neste caso, a proposta de serviços com disposição em regulamento seria composta das seguintes atividades:

Propostas e Produtos da Biblioteca da FUCAP	**PRODUTOS**
Treinamento de usuários	Regulamento do SBU (livreto e eletrônico)
Visita orientada	

Consulta local	Vídeo de apresentação das Bibliotecas
Empréstimo domiciliary	
Acesso à internet	Página da biblioteca na Web
Sala de vídeo (duas)	
Área para estudo em grupo (60 lugares)	Visita virtual das bibliotecas pela internet (imagens em 360º)
Área para estudo individual (20 lugares)	
Orientação na normalização de trabalhos acadêmicos	Manual para normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos (eletrônico)
Catalogação na fonte	
Acesso à base de dados (BIREME) Acesso as bases de dados por meio do Portal da CAPES.	
Levantamento bibliográfico on-line	Catálogo de acervo on-line
	Relatório anual de atividades
Acesso ao programa de comutação bibliográfica – COMUT	Guia do usuário (folder e eletrônico)

Ainda neste sentido, a divulgação das novas aquisições seria realizada por meio de alertas bibliográficos ou mensagens via UNIMESTRE, as quais poderiam ser disparadas aos contatos dos Coordenadores de Curso sendo enviadas ao corpo social da Instituição, sobretudo aos acadêmicos e professores. De igual modo, estas informações seriam disponibilizadas nas ferramentas virtuais e no endereço eletrônico da Biblioteca, indicando o local do novo título.

Já nas questões das relações interinstitucionais, a CPA FUCAP recomenda que a Biblioteca possa ensejar protocolos de integração com IES do estado, sobretudo as públicas, permitindo que haja a integração das diversas informações periódicas e criando uma plataforma que vise o compartilhamento integrado entre as Instituições.

2.7.6 Laboratórios

A FUCAP possui Laboratórios específicos e apropriados aos seus cursos de graduação, sendo que há um núcleo responsável pela conservação dos equipamentos, substituição e aquisição de materiais em conformidade com as necessidades

apresentadas durante os semestres letivos. Entretanto, não existe uma previsão determinada ou um plano necessário à atualização ou a fundamentação do trabalho para os laboratórios.

A estrutura dos laboratórios de informática é preparada para receber 50 acadêmicos, sendo que estão de acordo com as premissas dos instrumentos avaliativos, os quais concernem em um número determinado de acadêmicos por base de trabalho. Neste caso, tendo em vista a reorientação do PDI e a implantação de novos cursos de graduação e pós-graduação, a CPA sugere que sejam adquiridos novos equipamentos a partir da construção de um plano de desenvolvimento, manutenção e aquisição de novos materiais para os laboratórios da Instituição.

Neste caso, por meio das investigações constata-se que as metas estabelecidas no PDI da Instituição necessitam de um alinhamento, para que tais sejam devidamente consubstanciadas em seu cumprimento, determinando sistemáticas, a respeito da aquisição, manutenção, segurança e conservação dos equipamentos e dos ambientes. Nesta conjuntura, a de se considerar, entretanto, que a avaliação da estrutura da biblioteca dos laboratórios, apresenta considerável satisfação da parte dos membros do corpo docente e dos acadêmicos.

Nas investigações, identificou-se que os acadêmicos frequentam a Biblioteca com frequência considerável por meio de atividades vinculadas às disciplinas dos cursos de graduação. Em relação aos egressos, estes reconhecem a necessidade da Biblioteca da Instituição buscar novos volumes, porém salientam a qualidade da estrutura física, do atendimento dos profissionais da Biblioteca e da conservação dos materiais. Desse modo, estes dados refletem a satisfação de grupos essenciais ao desenvolvimento da Instituição, destacando a aproximação de acadêmicos, professores e egressos, os quais contribuem ao desenvolvimento da Biblioteca.

Os índices de satisfação do corpo docente para com a Biblioteca são melhores que o dos acadêmicos, bem como com os serviços, entretanto as duas avaliações podem ser consideradas interessantes às necessidades da Instituição. O cruzamento das informações e a análise cuidadosa permitem compreender as ambiguidades e as diferentes percepções destes e outros serviços prestados pelos setores.

2.7.6.1 Laboratórios Temáticos: Cursos de Hotelaria

O Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, para alcançar seus objetivos na formação de egressos e considerando que preconiza a formação prática dos acadêmicos, disponibiliza dois laboratórios didáticos especializados: o de Informática (equipado com computadores e software profissionalizante) e o de Alimentos e Bebidas (aulas práticas em cozinha pedagógica).

A utilização do Laboratório de Informática equipado com computadores com software profissionalizante instalado possibilita a relação teoria x prática no Módulo II – Hospedagem, com atividades interdisciplinares entre as disciplinas de Recepção, Vendas e Reservas e Governança e Manutenção, principalmente. O laboratório é utilizado também nos outros Módulos, contudo é formulado para atender as exigências da formação técnica em hospedagem.

A utilização do Laboratório de Alimentos e Bebidas equipado como cozinha pedagógica possibilita aulas práticas principalmente do Módulo III – Alimentos e Bebidas, com atividades interdisciplinares entre as disciplinas de Laboratório de Alimentos; Laboratório de Bebidas; Hospitalidade e Gastronomia; Higiene, Manipulação e Conservação de Alimentos. O laboratório é utilizado também nos outros Módulos, contudo é formulado para atender as exigências da formação técnica em alimentos e bebidas.

O Laboratório de Informática possui normas de funcionamento, utilização e segurança e atendem, de maneira excelente, em uma análise sistêmica e global, aos aspectos: quantidade de equipamentos adequada aos espaços físicos e alunos vagas pretendidas/autorizadas. No total, são 28 (vinte e oito) computadores equipados com o software Sil Back, um sistema de gerenciamento hoteleiro, que permite verificar entradas e saídas de estoque, *check-in* e *check-out*, apartamentos em manutenção ou arrumação, consumação dos hóspedes, e demais instrumentos necessários para uma gestão hoteleira de sucesso.

Os professores que utilizam o Laboratório recebem capacitação dos consultores do software anualmente ou quando há nova versão do sistema, e assim estão sempre atualizados quanto às ferramentas disponibilizadas para gestão da hospedagem. Já os

alunos usam o Laboratório e realizam atividades de resolução de casos a partir de dados fictícios, o que estimula o processo ensino-aprendizagem. Após o pedido de redução de vagas, conforme protocolado na SERES, no dia 08 de fevereiro de 2012 tal, a porcentagem de quantidade de máquinas para atender a demanda de 50 (cinquenta) vagas anuais, a relação quantidade/vagas é de 0,56. Tal índice satisfaz, de maneira excelente, a necessidade para a formação técnica em hospedagem dos acadêmicos.

Quanto ao Laboratório de Alimentos e Bebidas, também possui normas de funcionamento, utilização e segurança e atendem, de maneira excelente, em uma análise sistêmica e global, aos aspectos: quantidade de equipamentos adequada aos espaços físicos e alunos vagas pretendidas/autorizadas. No total, de materiais mais utilizados, são: um fogão industrial (oito bocas), duas bancadas de inox, oito cubas de pia, forno industrial, geladeira e armários repletos com equipamentos e utensílios necessários à prática da gastronomia, numa área de 45 m².

Os professores das disciplinas que compõem o Módulo III – Alimentos e Bebidas possuem larga experiência profissional na área, o que facilita a adaptação e a adequação do espaço físico para que se tenha um ambiente condizente com a realidade dos empreendimentos hoteleiros. Tais equipamentos e utensílios satisfazem de forma excelente o andamento das aulas práticas laboratoriais e estão sempre à disposição para outras atividades acadêmico-pedagógicas relativas ao Curso de Hotelaria.

Os Laboratórios de Informática e de Alimentos e Bebidas atendem, de maneira excelente, em uma análise sistêmica e global, aos aspectos: adequação, acessibilidade, atualização de equipamentos e disponibilidade de insumos. Ambos são adequados através de recursos físicos e humanos, atendendo às exigências profissionais e contribuindo para a formação do egresso desejado pela Instituição. Os professores que utilizam os laboratórios possuem larga experiência na área de atuação e são capacitados para neles desenvolverem suas atividades de ensino-aprendizagem, o que confere qualidade às atividades desenvolvidas.

Da mesma forma, ambos são acessíveis, possuindo rampas de acesso. O Laboratório de Informática é adaptado para receber pessoas cadeirantes, através de mesas largas e na altura ideal e grande espaço para locomoção. O Laboratório de

Alimentos e Bebidas também possibilita a participação de pessoas com necessidades físicas por sua infraestrutura. Quanto à atualização de equipamentos e disponibilidade de insumos, os laboratórios didáticos especializados apresentam bons indicadores. No Laboratório de Informática, há sistema de condicionamento de ar e os computadores foram adquiridos recentemente, todos com tela LCD, com os insumos necessários e com configuração compatível para suportar o sistema Sil Back.

No Laboratório de Alimentos e Bebidas, os equipamentos são atualizados e necessários para a prática das aulas. Recentemente, foi adquirida uma geladeira, um forno industrial, e o fogão industrial. Quanto aos utensílios, semestralmente, quando do uso do Laboratório especificamente para as aulas do Módulo III – Alimentos e Bebidas, são conferidos todos os insumos e adquiridos outros, conforme a necessidade. Quanto à matéria-prima para a realização das aulas práticas, são adquiridos pela própria Instituição. Todos esses aspectos desempenham um papel importante sobre a qualidade dos Laboratórios, bem como a percepção dos alunos sobre eles. Os Laboratórios são avaliados frequentemente pelos acadêmicos através das atividades avaliativas da CPA – Comissão Própria de Avaliação, o que favorece a busca contínua pela excelência.

Os serviços dos laboratórios especializados atendem, de maneira excelente, em uma análise sistêmica e global, aos aspectos: apoio técnico, manutenção de equipamentos e atendimento à comunidade. O Laboratório de Informática, além de ter apoio técnico da equipe de tecnologia e informação da Instituição, também possui apoio técnico do provedor do software Sil Back e possui todos os aplicativos necessários para os cursos de Engenharia em funcionamento e solicitados pela FUCAP. Já no Laboratório de Alimentos e Bebidas, o apoio técnico conta com o auxílio de uma funcionária dos serviços gerais, que acompanha todas as aulas e presta os serviços necessários para o bom andamento das aulas práticas.

Quanto à manutenção dos equipamentos, a equipe de tecnologia e informação da Instituição é responsável pelo Laboratório de Informática. Periodicamente, os computadores são formatados e o sistema novamente instalado, para assegurar a agilidade de acesso e uso do software, para a simulação de práticas profissionais. Já o Laboratório de Alimentos e Bebidas também possui manutenção de seus

equipamentos, seja pelo pessoal de serviços gerais e manutenção, seja por terceiros contratados.

Os laboratórios estão sempre à disposição da comunidade. Inclusive, no ano de 2011, foram ofertados cursos gratuitos de informáticas para participantes de um projeto social no município; e entre março e agosto de 2012, todas as instalações da Instituição foram disponibilizadas no período matutino e vespertino para uma escola pública do município, que estava em reformas, inclusive a utilização do Laboratório de Alimentos e Bebidas para fabricação da merenda escolar.

2.7.7 Considerações sobre a Dimensão 7

As investigações na Dimensão 7 visam proporcionar um conhecimento da situação atual da infraestrutura física da Instituição, sobretudo aos aspectos que permitem a interação entre o ensino, a biblioteca e os demais recursos de informação e comunicação. Neste contexto, na FUCAP, percebe-se que há uma coerência no âmbito da estrutura física da Instituição, a partir da descrição do que consta no PDI. Entretanto, os dados mostram que é importante considerar uma revisão nas metas institucionais e nos objetivos citados no Documento, já que alguns pontos estão em desenvolvimento.

A biblioteca, neste sentido, desde 2011, possui maior preocupação, já que os títulos disponíveis à comunidade acadêmica devem estar atualizados constantemente. Os dados da avaliação mostram um nível de satisfação considerável, sobretudo dos principais usuários da estrutura que são os acadêmicos e professores.

Os laboratórios apresentam uma estrutura consideravelmente boa, especificamente em relação aos equipamentos disponíveis. Isso fica claro a partir dos dados emitidos por acadêmicos e professores nos processos avaliativos, já que a estrutura dos laboratórios atende de maneira adequada às necessidades pedagógicas. Entretanto, destaca-se a necessidade de se constituir um plano de manutenção e aquisição de materiais, com vias a proporcionar a implantação de uma nova estrutura. Em relação às instalações gerais, estas possuem condições favoráveis às instalações para o ensino, sobretudo em se tratando de contribuir ao acesso do corpo docente e à estabilidade do trabalho destes profissionais. Neste contexto, destacam-se as

instalações comuns a acadêmicos e professores, as quais retratam as premissas de qualidade direcionadas aos membros do corpo social da Instituição. Neste caso, os dados da avaliação refletem a plena satisfação do corpo social em relação aos aspectos estruturais da FUCAP, especificamente no vértice de sua estrutura física.

A estrutura da Biblioteca obedece aos princípios qualitativos da Instituição, fato plenamente comprovado por meio das investigações da avaliação no âmbito de professores e acadêmicos. De igual modo, os colaboradores da Biblioteca ensejam competência e presteza no exercício de seus serviços, fato determinante na consolidação das relações entre o corpo social e este segmento institucional. Já nas questões vinculadas à expansão do acervo, a CPA destaca a necessidade proporcionar um investimento na expansão e adequação do acervo, o qual se direciona as atividades de ambos os cursos de graduação da Instituição.

2.8 Planejamento e Avaliação

As investigações nesta dimensão obedecem às concepções e os procedimentos vinculados ao processo avaliativo, destacando o planejamento a avaliação e seus impactos na tomada de decisão da Instituição. Neste caso, tem-se por base as ações da gestão institucional, destacando o apoio às atividades da CPA FUCAP e o estímulo substantivo aos procedimentos avaliativos não apenas como um mecanismo de controle, mas também como uma atividade “meio” que retrata a percepção das potencialidades e deficiências institucionais. Neste caso, destacam-se as ações reflexivas que envolvem professores e acadêmicos na busca pela consolidação deste processo.

2.8.1 A Experiência, Estrutura e os Instrumentos Avaliativos

A experiência da FUCAP em termos de planejamento é relevante, já que desde sua concepção há uma preocupação com a concentração de esforços nos procedimentos avaliativos, utilizando seus resultados para reflexões sistemáticas de discussão institucional. Este expertise vem sendo intensificada e aprimorada ao longo

do desenvolvimento da Instituição, consolidando a busca pela qualificação de sua estrutura, e promovendo uma atuação de modo estratégico no âmbito do mercado competitivo do ensino superior brasileiro.

Os gestores institucionais reconhecem o esforço da CPA, destacando alguns avanços e êxito logrados pela Instituição, em nível de cultura e planejamento, a partir dos resultados obtidos pela avaliação. Estes dados permitiram construir uma sistemática de avaliação na qual a contribuição de acadêmicos, professores e colaboradores é fundamental, consubstanciada pelos instrumentos legais em função da identidade da FUCAP.

Em 2013 a CPA FUCAP adotou um procedimento metodológico diferenciado, realizando um diagnóstico sobre a FUCAP e identificando as bases do clima organizacional, permitindo construir um alicerce vinculado ao diagnóstico situacional e uma avaliação institucional com base nas orientações dos projetos institucionais. Neste caso, a construção dos instrumentos levará em consideração os ensejos do novo PDI, com o acréscimo instrumental que preconiza um envolvimento substantivo do corpo social da Instituição, sempre com o horizonte no PDI.

Neste espectro, deve-se considerar também a necessidade da formulação de um plano de trabalho que permita um debate de intenções, concebendo a alta gestão da instituição e inserindo-os de modo estratégico na organização das ideias e sugestões dos escalões táticos e operacionais. Estes procedimentos têm como objetivo fundamentar decisões estratégicas de médio e longo prazo, o que representa um avanço na cultura da Instituição, rumo à sistemática ensejada pelo mercado do ensino superior brasileiro.

A elaboração do plano de trabalho resultará das recomendações formuladas pela CPA FUCAP, pelas orientações dos instrumentos avaliativos e, quando for o caso, pelas considerações avaliativas e das Comissões Externas de Avaliação. Obviamente, neste sentido, as recomendações dos gestores institucionais servirão de base para a fundamentação deste projeto. Esse processo buscará a consolidação por meio da intensa participação de todas as unidades de planejamento e do corpo social, bem como do diagnóstico propiciado pela análise criteriosa das dez dimensões abrangidas pelo modelo de avaliação institucional com base no SINAES.

Neste plano deverão estar contemplados os compromissos estratégicos em vista da sua missão, dos seus princípios, das virtudes e desafios no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão. Vale ressaltar que a sua configuração segue um roteiro próprio ainda que, considerando as orientações do Ministério da Educação por meio do SINAES e que continuam a ser incorporadas no novo PDI da Instituição – 2012 a 2017.

Com base nestes documentos, ensejará a construção de diversos planejamentos, sobretudo aos que se dirigem as atividades de investimento com o propósito de planejar as diversas aquisições que qualificam a estrutura da organização. Neste instrumento, deverá ser planejado o propósito coordenar e planejar a estrutura e a execução em nível tático ou intermediário, das orientações estratégicas e dos planos de trabalho na Instituição. Estes documentos deverão estar sujeitos à revisão periódica a cada três anos, onde sua elaboração, execução e avaliação envolverão os níveis decisórios da FUCAP, com predominância dos vinculados à Mantenedora.

De igual modo, estes instrumentos deverão definir as ações executivas concebidas pelos órgãos da Instituição, sob a égide das decisões dos Diretores sempre com base nos objetivos que determinam a missão da Instituição. Assim, estes preceitos devem definir as metas anuais para os departamentos, propondo uma direção orçamentária.

O ensejo é para que cada setor da Instituição se dote de conhecimentos necessários ao cumprimento de suas metas, consolidando proposições vinculadas ao PDI da Instituição e delineadas por meio de projetos institucionais. Isso permitirá prever as despesas com as atividades imprescindíveis ao funcionamento de cada setor. Para isso, deve-se, portanto, esclarecer o PDI no âmbito da Instituição, promovendo sua comunicação sistemática perante aos indicadores estabelecidos, constituindo peças fundamentais à avaliação do desempenho institucional, subsidiando o processo decisório e propondo eventuais correções de rumos na FUCAP.

Para consolidar este novo ambiente institucional, por meio dos resultados da avaliação, a CPA FUCAP em consonância com os gestores institucionais atuarão com fulcro nas premissas decorrentes da Lei nº. 9.131/95, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, e das novas políticas de avaliação do ensino superior. Isso

permitirá que o corpo social da FUCAP conheça as anuências de sua oferta e determine ações orientadas ao mercado no qual atua.

A sistematização da avaliação deve destacar a realização do diagnostico situacional, ou ainda um levantamento do clima organizacional, realizando investigações sistêmicas que permitam a consolidação dos grupos de trabalho e alicercem as atividades da Comissão Própria de Avaliação. Neste caso, colima-se o processo de fortalecimento da prática avaliativa, vislumbrando a consolidação da avaliação no contexto da Faculdade.

Além das investigações no âmbito da Instituição, o novo PDI enseja outras dimensões incutidas no processo avaliativo, promovendo diversas avaliações setoriais, consolidando o procedimento de avaliação dos docentes, avaliação dos discentes, avaliação dos coordenadores de curso e direção geral, avaliação do grau de satisfação de acadêmico e professores com base nos aspectos de ensino e aprendizagem, disciplina e estrutura física. Estas ferramentas, em processo de revisão constante, permitem o desenvolvimento de estratégias valiosas para o exercício do controle institucional, ou da qualidade dos serviços prestados na FUCAP.

A Instituição considera relevante tratar esta questão sob diversas perspectivas, associando a dimensão ao grau de desenvolvimento cultural e de controle qualitativo. A FUCAP, nesta perspectiva, compartilha suas experiências em avaliação, adotando um conjunto de medidas de controle de qualidade, avaliando e acompanhando o ensino da graduação, da especialização e da extensão. Destacando, neste sentido, o esforço de elevação da titulação docente e ensejando uma impactante alteração na qualidade de suas atividades acadêmicas.

Nesta conjectura, buscar-se-á a retroalimentação do procedimento, promovendo a participação de agentes do corpo social, ressaltando as evidencias relevantes da contribuição social da Instituição e também um estudo da demanda dos cursos de graduação da FUCAP, como uma resultante da reorientação da identidade institucional, confirmando seu *status* de melhor faculdade isolada do sul catarinense.

Ainda sob a orientação das perspectivas avaliativas, o acompanhamento da trajetória dos egressos será incorporado no contexto avaliativo, constituindo um fundamento profícuo no contexto do cumprimento da missão da FUCAP. Nesta

perspectiva, percebe-se o processo de implantação de uma nova política institucional para os acadêmicos, egressos e ingressantes, buscando conhecer uma realidade importante para a Instituição por meio da identificação da atividade dos agentes formados em seus cursos de graduação. Tal procedimento constitui um programa para a construção de um sistema de aperfeiçoamento dos currículos, adequando-os, quando for o caso, às necessidades da região e fortalecendo o vinculo destes acadêmicos com a Instituição.

A realidade hoje é a de uma Instituição dinâmica, construindo suas bases por meio da interiorização da graduação e da especialização, atuando em seu nicho mercadológico a partir de premissas estratégicas que busquem um posicionamento adequado no âmbito da Instituição, ensejando novos desafios em seu sistema de planejamento e avaliação.

2.8.2 Autoavaliação

A metodologia da autoavaliação na FUCAP se constitui em um processo coletivo, quando possível, e sistemático, coordenado pela CPA que é responsável por conduzir o desenvolvimento dos procedimentos. Nestes aspectos, estão segmentadas as investigações internas e externas que vislumbram a contribuição do corpo social.

O processo avaliativo na FUCAP é amplamente divulgado, sobretudo no ano de 2012 na comunidade acadêmica, ensejando a participação destes agentes em todo o processo por meio de comunicado público vinculado às plataformas disponíveis na Instituição. No processo realizado no ano de 2013, há de se destacar a utilização do Portal Acadêmico da Instituição, do Informativo nos murais e, especificamente, do *Facebook.*

Em 2013, dois momentos foram importantes no procedimento de investigação institucional, considerando o subsídio à reestruturação dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação e especialização, por meio do envolvimento de professores e do colegiado dos cursos de graduação e a consolidação dos procedimentos de avaliação docente. Neste sentido, determinou-se uma participação efetiva dos gestores

institucionais, promovendo a qualificação dos procedimentos de preparação para o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE.

Ao vislumbrar esta dinâmica no ano de 2012, percebeu-se a contribuição dos gestores e dos colaboradores na reflexão e nas analises documentais para as coletas de dados, contribuindo para a construção dinâmica da Instituição. Sob esta contribuição, esta participação promove o desenvolvimento de um novo ciclo, instituindo métodos de divulgação dos resultados onde os segmentos do corpo social se envolvem de modo direto, mormente fundamentando um momento de autorreflexão.

Neste sentido, a CPA busca cumprir à risca a legislação consolidando a participação da comunidade acadêmica por meio de representantes constituintes da estrutura da Comissão, emitindo conceitos e avaliando as anuências das atividades da FUCAP, tendo o PDI como documento norteador.

Os mecanismos de sensibilização à participação, divulgação dos resultados contarão com o auxilio das plataformas eletrônicas, oferecendo a possibilidade da contribuição aos colaboradores, docentes, acadêmicos e membros da comunidade. Com os resultados, pretende-se construir um direcionamento para as divulgações, na observância das premissas já desenvolvidas, apresentando, discutindo e divulgando as ações oriundas dos resultados avaliativos em cada inicio de semestre. Atualmente já há uma sistemática que contempla este processo, ofertando os dados aos acadêmicos, professores, colaboradores e membros da sociedade.

De acordo com este desenvolvimento, periodicamente, os ciclos avaliativos previstos no Programa de Avaliação Institucional da FUCAP proporcionarão a construção de relatórios, sugerindo ações a serem desenvolvidas pelos diversos órgãos da organização, com a base alicerçada nos procedimentos de autoavaliação institucional, autoavaliação de curso, avaliação externa – conduzida pela INEP e as avaliações de cursos conduzidas pelo INEP por meio dos dados do ENADE.

Os resultados das avaliações do MEC com relação aos cursos, assim como as demais, promoverão a compreensão institucional por meio de relatórios, os quais auxiliam A compreensão do perfil acadêmico e o pleno entendimento da inserção da FUCAP no âmbito do CPC e do IGC. Desse modo, subsidiando as avaliações externas realizadas na Instituição, desempenhando seus fins para as quais se designam, atentando às dimensões determinadas nos instrumentos avaliativos.

Por meio do estudo do ENADE, conseguiu-se promover dados que orientaram a adequação dos projetos pedagógicos, promovendo a melhor formação do egresso, promovendo uma reflexão junto aos coordenadores de cursos, realizando oficinas para: orientação quanto ao planejamento do ensino integrando as dimensões verticais (áreas/eixos de conhecimento) e horizontais (por grupos de disciplina de um mesmo semestre); elaboração das competências e habilidades por disciplina; conhecimento e divulgação da nova matriz.

2.8.3 Planejamento e Ações a partir dos Dados Avaliativos

Os avanços verificados na estrutura da avaliação nas áreas de diagnóstico e programação e o esforço na implantação de um sistema de avaliação e planejamento sofrem algumas sanções pelas dificuldades de se criar uma estrutura de planejamento, especificamente nas etapas fundamentais do processo – planejamento e avaliação.

As limitações do atual sistema de planejamento contribuem de certa forma, para o surgimento e o agravamento de uma serie de influências sentidas pela Instituição, sobretudo nas áreas de comunicação e *marketing*, gestão, ensino e extensão. Neste caso, as etapas de acompanhamento e avaliação sobre incisos que decorrem desta dificuldade, diminuindo a eficácia e restringindo a aferição dos impactos da ação institucional sobre o ambiente e sobre a organização acadêmica. Isso infere no conhecimento da eficácia

A menor eficácia dos mecanismos de acompanhamento e avaliação institucional leva ao desconhecimento da Instituição no mercado, dificultando a correção dos rumos e a reorientação do desempenho institucional, promovendo a margem de ineficiências e improvisações, no que se refere ao espaço físico e a infraestrutura. Estas ineficiências, se não corrigidas, aumentam os riscos e os custos do processo decisório, com reflexos imediatos sobre o preço e a qualidade dos serviços acadêmicos prestados na Instituição.

De um modo geral, as informações da autoavaliação evidenciam algumas causas relevantes do processo de planejamento, avaliação e controle. A maioria dos problemas está associada às dificuldades de obtenção da informação, comunicação interna e de gestão da Instituição. Na área de informação, as dificuldades estão relacionadas à

ausência de um banco de dados e ao desencontro das informações que possam mostrar a realidade institucional. Esse problema decorre, principalmente, do desconhecimento do impacto dos planos e programas na instituição e na comunidade, decorrente da baixa eficácia ou inexistência do acompanhamento e avaliação institucional. A solução desse problema depende do equacionamento dos seguintes pontos: a) melhoria da articulação entre os setores da instituição; b) captação e tratamento da informação, de forma rápida e precisa; c) velocidade de transmissão e uso pró-ativo da informação no processo decisório; e, d) maior disponibilidade da informação nas salas de aula.

Dados do auto-estudo mostram que boa parte dos setores da instituição vem realizando um esforço na busca da melhoria do processo de gestão e da articulação interna entre os diversos órgãos da Instituição, objetivando a redução da burocracia, o aumento da produtividade e a melhoria do atendimento do alunado. Dentro desse esforço conjunto, algumas limitações precisam ser corrigidas, na medida em que a permanência e crescimento das instituições de ensino superior no mercado dependem, fundamentalmente, de sua competitividade associada a três parâmetros relevantes: o tamanho ou escala de produção (capacidade instalada); a produtividade de seus métodos e processos de trabalho; e, a qualidade de seus produtos e serviços.

2.8.4 Os Desafios do Planejamento e da Autoavaliação Institucional

O crescimento experimentado pela FUCAP, sobretudo na questão do conhecimento, assegura-lhe uma escala produtiva relativamente considerável, ao passo da compreensão de sua identidade. Contudo, os limites de sua atuação ensejam custos decrescentes e dependem de sua expansão física e estrutural ou de sua modernização tal como elencado nas estratégicas competitivas da FUCAP para os próximos anos.

A grande maioria dos acadêmicos e professores da FUCAP considera a autoavaliação institucional como referência para aperfeiçoar o planejamento institucional e a gestão acadêmico-administrativa. Desse modo promovendo uma constatação relevante e construindo um indicador substantivo no desenvolvimento do papel da avaliação, permitindo a tomada de decisão correta e o reconhecimento de um planejamento pautado na realidade institucional.

A preocupação com a necessidade de melhoria dos processos de planejamento e avaliação deve extrapolar os limites da competitividade e visualizar os pontos críticos e os argumentos relacionados ao crescimento e ao potencial do ensino superior regional e no Brasil. Daí a necessidade de melhoria do processo de planejamento e avaliação da instituição, onde as dificuldades devem estimular o desenvolvimento de esforços no sentido de avaliar os programas estabelecidos no PDI da Instituição.

2.8.5 Considerações sobre a Dimensão 8

As investigações avaliativas que concerniram identificar os pontos fortes e os aspectos relacionados às métricas avaliativas na FUCAP permitem, entre outros termos, identificar a eficácia da autoavaliação institucional, sobretudo identificando a consolidação destes procedimentos no cerne da Instituição. Neste caso, percebe-se que os procedimentos avaliativos e a utilização de seus resultados estão plenamente institucionalizados na Instituição, determinando ações que já são inerentes ao planejamento do semestre e à cultura institucional.

Os procedimentos de planejamento e avaliação, especificamente em relação aos seus resultados, estão devidamente coerentes com o explicito no PDI, considerando as preposições dinâmicas dos procedimentos avaliativos e de estudo do Plano. A autoavaliação, neste sentido, presumidamente esta implantada e funciona de maneira adequada, contando com a participação ativa dos agentes institucionais, sobretudo dos acadêmicos e professores, socializando seus resultados no âmbito do corpo social da Instituição por meio de eventos congêneres a cada segmento.

O planejamento das ações vinculadas aos resultados fica a cargo dos Gestores Institucionais, utilizando àqueles que são aderentes à realidade da FUCAP, implementando-os de acordo com a sistemática financeira. Já as ações desenvolvidas a partir dos resultados da Avaliação Externa devem possuir um escopo determinante nas deliberações administrativas, servindo de pilar para uma nova proposta de desenvolvimento institucional por meio da inferência de especialistas em desenvolvimento Institucional; responsáveis pela avaliação das condições internas e externas das instituições brasileiras.

Neste sentido, a FUCAP tem por pressuposto que o resultado destas avaliações deve constituir o cerne de suas reflexões sistemáticas para o desenvolvimento da Instituição, contando com a contribuição colaborativa dos segmentos institucionais, da Comissão Própria de Avaliação, do Pesquisador Institucional e dos Profissionais que atestam a qualidade do ensino superior brasileiro.

2.9 Políticas de Atendimento aos Estudantes

As políticas de atendimento ao estudante e aos egressos da FUCAP contemplam a oferta de condições de acessibilidade e permanência dos acadêmicos, promovendo um programa de acompanhamento, ainda em construção, mas que permite a inserção e o monitoramento deste acadêmico, sobretudo em suas condições profissionais, sem que seja quebrado o vínculo com a Instituição. Neste sentido, a FUCAP deve proporcionar um programa curricular que permita a formação humana e profissional convergentes entre si a partir de um corpo docente qualificado, uma infraestrutura adequada e um corpo técnico-administrativo sustentado nestes pressupostos.

Por si só, esta e outras condições ainda estão em processo de institucionalização, devendo ser constituídas por meio de um planejamento estratégico sustentado e capitalizado que está em desenvolvimento, permitindo a formação do profissional sob a orientação de novos perfis possibilitando a inserção social deste agente.

As problemáticas elencadas a esta dimensão tornam-se relevantes para compreender a abrangência e o impacto das ações organizacionais no âmbito do ensino, extensão e, quando o caso, a iniciação científica, sobre o estudante e o egresso

da FUCAP. Antes dos dados da investigação, é determinante compreender o perfil socioeconômico dos ingressantes, de modo que a Instituição possa contribuir para o alcance de seus projetos de vida por meio das condições institucionais ofertadas.

2.9.1 Composição do Corpo Discente da FUCAP

O corpo discente da FUCAP é composto, predominantemente, por acadêmicos dos cursos de graduação, de acordo com os pressupostos de concepção da Instituição. Contudo, esta composição vem se diversificando, sobretudo pela oferta dos programas dos cursos de especialização – Pós-Graduação *Lato Sensu* –, os quais podem também usufruir das mesmas prerrogativas dos acadêmicos da graduação.

A partir das ações institucionais preconizadas na concepção da Instituição, percebe-se o início de um substantivo incremento anual de acadêmicos na estrutura da Instituição, sobretudo por meio de novas ações mercadológicas e pela diversificação nos programas de especialização, os quais também ofertam suporte à graduação. Este processo permitiu um contato direto com as empresas da região, a partir da reflexão sobre a necessidade da formação de egressos qualificados e de capacitar os agentes responsáveis pelo desenvolvimento do entorno.

O que pode ser perceptível é que a composição do corpo discente reflete os ajustes que, ao longo do tempo, a Instituição vem fazendo em sua oferta de ensino e recrutamento de acadêmicos. Tais ajustes acompanham, de um lado, as mudanças nas demandas individuais por formação profissional e, de outro, atendem a necessidade de elevado significado social, como a formação em nível superior de professores para a educação em todos os níveis da região.

Estas novas demandas também estão evidenciadas em outra constatação oferecida pelos dados do ensino superior contemporâneo. A tendência continuada de redução do alunado, em face do surgimento de instituições concorrentes na região que atuam sob a concorrência nociva, atuando com base em estratégias competitivas que preconizam o custo baixo. De fato, desde a sua concepção, novas instituições de ensino superior oferecem cursos similares àqueles mantidos pela FUCAP, requerendo ações diferenciadas da parte da Instituição.

Os cursos da FUCAP, sob estes aspectos, aglutinam um maior número de

acadêmicos em sua estrutura, sobretudo a partir dos diferenciais estruturais apresentados pela Instituição. A Instituição, mesmo no segmento competitivo, não tem dificuldade de desenvolver ações de captação de estudantes, fato que determina um acréscimo, especificamente, no alunado dos programas de especialização da Instituição.

O curso de Administração, seguindo as orientações do Censo da Educação Superior, apresenta uma demanda considerável ao logo dos anos. A partir do estudo destes dados, porém, não é identificado um estudo da previsão de matrículas, construindo uma relação entre o que é esperado e o que é alcançado. Este fator tem preponderante impacto nos custos dos programas de graduação, já que determina as relações econômico-financeiras com os docentes e com toda a estrutura da Instituição, e que devem constituir indicadores inerentes ao Plano Anual de Trabalho já sugerido pela CPA FUCAP e que se direciona a cada segmento da Instituição.

Neste documento devem, também, constar as especificidades vinculadas ao índice de colaboradores e docentes por discente, impactando de modo direto e profícuo na sistemática de qualidade da Instituição, priorizando atividades que perpassem a qualificação no atendimento ao acadêmico e determinem ações relevantes à sua inserção social e acadêmica.

2.9.2 Traços do Perfil do Corpo Discente

Em 2011 a CPA FUCAP reformulou as investigações referentes ao perfil socioeconômico dos acadêmicos da graduação, destacando a interação do instrumento com as prerrogativas propostas pelo ENADE, ao passo da compreensão do questionário socioeconômico. Neste sentido, o perfil do acadêmico dos cursos de graduação esta de acordo com as premissas determinantes do Plano Nacional de Educação, já que a grande maioria dos acadêmicos está na faixa de 18 a 24 anos; público considerado *target* das políticas de democratização e inserção no ensino, além de exercerem atividades laborais ao longo do período diário, justificando a necessidade de turmas de nivelamento e recuperação de conteúdos.

Por meio destas investigações, que se desenvolveram ao longo de 2011 a 2013 percebe-se que há a oportunidade de conhecer a diversidade de acadêmicos inseridos

no ensino da graduação, determinando atenção especial ao desenvolvimento dos programas curriculares. A partir dos resultados, a FUCAP constituiu programas de nivelamento em Matemática, sobretudo para o curso de Engenharia, e Português e demais ferramentas que devem ensejar o acompanhamento no sentido de corroborar a formação deste acadêmico tal como indica o perfil do egresso proposto nos projetos pedagógicos. Isso permite, sobretudo, identificar métodos que promovam a interação entre coordenadores de curso e dos demais segmentos do corpo social da Instituição, reduzindo as dificuldades encontradas no sentido da melhoria da formação acadêmica.

A partir do ensejo institucional, sobretudo pelos esforços institucionais da FUCAP no sentido de democratizar o ensino da graduação superior, os programas de Pós-Graduação *Lato Sensu* contribuíram para o incremento dos acadêmicos no âmbito em seus programas curriculares. Neste sentido, o desenvolvimento de novos projetos aplicados a este sentido determinou uma percepção consideravelmente boa por parte das empresas, sobretudo pela ordem dos conteúdos curriculares estudados. Desse modo, em 2012 percebe-se o aumento do percentual de acadêmicos na Instituição, destacando a inserção dos egressos nestes programas.

2.9.3 Programas de Apoio ao Discente

De acordo com o exposto nas dimensões anteriores, sobretudo nas fundamentações requeridas à acessibilidade de acadêmicos portadores de deficiência física, a FUCAP possui uma estrutura que permite a adaptação a qualquer tipo de acadêmico. Neste sentido, quando solicitada, a Instituição oferece condições objetivas para o acesso e a permanência bem sucedida destes acadêmicos, promovendo orientações quanto à formação destes acadêmicos, a partir da compreensão do tipo de necessidade.

De igual modo, a Coordenação de Cursos ou o setor instituído para tal, deverá manter um banco de dados, com as informações pessoais dos acadêmicos portadores de necessidades, com a intenção de subsidiar o processo de orientação aos docentes e aos familiares, garantindo o acompanhamento dos referidos acadêmicos. Neste sentido, também serão organizadas reuniões com os coordenadores e a família dos acadêmicos, apresentando procedimentos e estratégias de flexibilização/adaptação

curricular, práticas pedagógicas alternativas, segmentando objetivos, cujo principal é garantir o sucesso da aprendizagem deste acadêmico.

Apesar destes procedimentos, há de se destacar, porém que, desde sua concepção, a FUCAP contou com poucos portadores de necessidades especiais, destacando o pleno ajuste da estrutura para receber estes acadêmicos e o sucesso perceptível na aprendizagem destes agentes. A participação de todos os acadêmicos no contexto da Instituição, seja estratégico ou operacional, se faz por meio da contribuição do canal de Ouvidoria da FUCAP. Implantado em conformidade com suas atividades, este meio de comunicação apresenta considerações imparciais e determina e encaminha as reflexões por meio do que é sugerido pelos acadêmicos aos responsáveis.

Neste sentido, este canal é direcionado para todo o tipo de discussão referente à vida acadêmica, incluindo qualquer tipo de sinalização preponderante à estrutura administrativa e pedagógica da FUCAP. Entretanto, apesar da plena divulgação destes serviços durante o ano letivo, foram poucas as solicitações efetuadas desde a concepção deste canal.

Sob estes aspectos, a CPA FUCAP traz a luz uma proposta que visa reunir os representantes de turma para discutir questões acadêmicas e da avaliação institucional da Instituição. Neste caso, os principais objetivos convergem a uma integração com o corpo social da Instituição, melhorando a comunicação gerencial da FUCAP e apresentando assuntos inerentes aos participantes. Isso representaria um valor no qual a Instituição passaria a conferir a possibilidade de melhorar a estrutura e os relacionamentos internos e externos por meio das contribuições dos próprios acadêmicos.

As investigações apresentaram também a oportunidade de se utilizar dos esforços da Associação dos Estudantes – MEGA, para oferecer suporte conceitual às atividades de extensão, para diversos usuários e promovendo uma reflexão de cunho científico no âmbito construtivista, promovendo novos conhecimentos e aplicando-os à sociedade.

2.9.3.1 Eventos Culturais, Técnicos e Artísticos

Em 2013 foram previstas algumas atividades de natureza científica, técnica, cultural e artística com a devida dotação orçamentária e dentro do contexto de formação da Instituição. Neste sentido, por meio dos esforços do SAE, diversas atividades promoveram o contato dos acadêmicos com empresas conceituadas e com profissionais destacados no âmbito de sua área de atuação. O crescimento institucional acompanhado do número de estudantes com suas necessidades específicas tornaram a FUCAP um grande palco de eventos locais e estaduais.

Durante anos de atuação, a maioria dos eventos se concentrou no 2º semestre e, mais especialmente, nos meses de outubro e novembro. Entretanto, face às necessidades identificadas, a partir de 2011 foram desenvolvidos novos programas a partir do redimensionamento e a reorientação dos procedimentos disponíveis.

As análises documentais realizadas no âmbito destes eventos demonstraram que mais de 90% dos acadêmicos participaram dos eventos. Isso revelou a credibilidade e o profissionalismo demonstrado pelos organizadores, atendendo as necessidades de atividades complementares ensejadas nos projetos pedagógicos de cada curso.

2.9.3.2 Serviço de Atendimento ao Estudante

O Serviço de Atendimento ao Estudante é um órgão auxiliar na formação do egresso, considerando suas necessidades de ensino e aprendizagem e profissionais. Neste sentido, as funções deste órgão se dirigem à captação de oportunidades direcionadas para inserir profissionalmente estes estudantes.

Por meio das investigações, percebe-se de modo claro e consistente que as ações deste setor têm logrado êxito na oferta de oportunidades aos acadêmicos, destacando a eficácia no processo de inserção social de um grande número de novos profissionais. Em relação às percepções das empresas, destaca-se o fato deste segmento ter se tornado um mecanismo de relações intraorganizacionais, ao passo da sustentabilidade das atividades deste setor.

2.9.4 Condições Institucionais para os Discentes

A FUCAP tem disseminado uma cultura vinculada à tecnologia da informação e procurando investir recursos na construção de uma estrutura qualificada a promover um fluxo de informações pautadas nas premissas da indissociabilidade entre o ensino, iniciação científica e extensão. Desse modo, contribuindo para diminuir e evitar a centralização das informações acadêmicas e a duplicidade de trabalho entre a Secretaria Acadêmica e os Coordenadores de Curso.

O objetivo deste procedimento é disponibilizar uma estrutura que atenda a comunidade acadêmica, por meio da detecção de problemas e orientando o acesso às informações institucionais. Desse modo, os acadêmicos da FUCAP encontram à sua disposição, dentre outras, algumas facilidades no qual se destacam a Biblioteca, os Laboratórios de Informática, a Internet, as Salas de Aula, o Boletim Informativo para o Acadêmico, a Secretaria Acadêmica e o UNIMESTRE.

A Biblioteca da FUCAP conta com um sistema que permite identificar a disponibilidade de seus títulos para consultas, empréstimos e pesquisas. Os alunos dispõem de uma biblioteca com acesso direto ao acervo, contando com materiais especiais de consulta – Trabalhos de Conclusão de Curso – periódicos e salas para estudo. La, ainda, o acadêmico pode receber orientações para a normatização de trabalhos técnico-científicos e de pesquisa bibliográfica.

Para o desenvolvimento de pesquisas das disciplinas do curso, as investigações da avaliação mostraram que a uma parte considerável dos acadêmicos utiliza a biblioteca como fonte principal. Neste sentido, as condições do acervo atendem de modo satisfatório aos estudantes, esta visão é compartilhada entre ingressantes e egressos. Este aspecto revela a necessidade de indicações pontuais em determinadas áreas de conhecimento, posto que estes dados sejam gerais da instituição e de investimentos, uma vez que a FUCAP possui um planejamento para o desenvolvimento e ampliação do acervo bibliográfico.

Os laboratórios de informática também contribuem a este desenvolvimento, considerando que os acadêmicos têm à sua disposição 56 equipamentos de informática distribuídos em dois laboratórios. Quanto ao acesso dos estudantes aos microcomputadores para atender as necessidades do Curso, destaca-se que a opinião dos acadêmicos e dos egressos retrata o pleno atendimento das necessidades. Em relação às instalações apropriadas para o acesso virtual, o acadêmico dispõe de

ambientes reservados para a utilização da Internet, diariamente e a partir da disponibilidade dos equipamentos instalados na Biblioteca.

Os acadêmicos da FUCAP possuem acesso a uma estrutura de qualidade, sobretudo ao serem consideradas confortáveis a partir das investigações avaliativas. Estas por sinal, no ano de 2013, foram consideradas adequadas e confortáveis, e bem iluminadas contando com modernos equipamentos tecnológicos, destacando o retroprojetor multimídia e as salas devidamente alinhadas. Neste sentido, as investigações de 2013 confirmam a percepção dos acadêmicos que, de um modo geral, possuem um alto grau de satisfação perante a estrutura das salas de aula da FUCAP.

O calendário acadêmico é outro documento relevante ao acesso das informações, situando o acadêmico sobre o início e o término do período letivo, definindo datas e prazos para realização e entrega de avaliações. Entregues regularmente no início de cada período letivo a todos os estudantes, docentes e gestores, estes recursos de informação, além da sua validade e necessidade, são impressos em papel de qualidade superior, são coloridos, práticos e objetivos no seu propósito de informar e orientar.

Ainda sob o propósito de promover plenas condições institucionais aos acadêmicos, a Secretaria Acadêmica se consolida como órgão institucional designado para tratar da vida acadêmica, recebendo atendimento por colaboradores designados para cada curso. Este órgão atua em consonância com os sistemas acadêmicos da Instituição, controlando as solicitações de provas de segunda chamada, declarações, atestados, históricos e demais documentos. Destaca-se, ainda, neste contexto que a Secretaria possui procedimentos capitais na recepção do acadêmico, orientando suas ações para melhor promover o acesso do estudante ao âmbito pedagógico da Faculdade.

Neste âmbito, o UNIMESTRE contribui na disposição de informações e serviços prestados pela Secretaria Acadêmica, disponibilizando ao acadêmico, informações acadêmicas e financeiras para consulta remota. A consulta se dá em ambiente de hipertexto, podendo o aluno usar o *browser* de sua preferência, ou seja, o mesmo ambiente da *Internet*. O sistema oferece segurança e rapidez tanto ao aluno quanto para a faculdade. Igual privilégio e comodidade desfrutam o estudante ao realizarem avaliação dos seus docentes e dos coordenadores de curso e, em tempo, real podem

obter os resultados destas avaliações.

2.9.5 Os Egressos

Para a FUCAP, os egressos constituem grupos institucionais que não tem seu vínculo quebrado após a conclusão do curso. Por este fato, os Gestores e Coordenadores de curso buscam estar próximos a estes acadêmicos, sempre que assim possível for. Neste caso, com vias a promover a permanência e o fortalecimento dos laços institucionais, a FUCAP ensejou programas de educação continuada, extensão e, sobretudo, de Pós-Graduação *Lato Sensu*.

A partir desta oferta, em 2013, foi perceptível e notória a função dos egressos nos programas de especialização da FUCAP, por meio de políticas de financiamento específicas aos formados pela FUCAP. Entretanto, as ações de relação com os egressos ainda são incipientes, fato determinante na satisfação deste membro da Instituição.

2.9.6 O Grau de Satisfação dos Acadêmicos

O procedimento investigativo no ano de 2012 também contemplou o objetivo de identificar em que medida a Instituição atende as expectativas do acadêmico, promovendo esforços para desenvolver as melhorias apontadas. Os procedimentos ocorreram em diferentes momentos do semestre letivo e serviram para delimitar aspectos relacionados em todas as instancias da FUCAP. Motivada pelas práticas exitosas, o desafio da Instituição, entretanto, será consolidar a sua missão institucional em cada recanto de sua estrutura.

Os dados obtidos na pesquisa do Grau de Satisfação dos acadêmicos evidenciaram os aspectos qualitativos da estrutura da Instituição e os pontos fortes dos programas de graduação, sobretudo no que respeito à organização e ao planejamento das atividades acadêmicas. Outro aspecto determinante se refere aos programas de estudo, preparação para o ENADE e para os projetos, que estão devidamente aderentes à missão da Instituição, consolidados como satisfatórios de acordo com o ponto de vista dos egressos da FUCAP.

A avaliação do curso corrobora esta percepção, já que os egressos consideram o curso integrado e com plena vinculação entre as disciplinas, destacando a exigência correta do curso. O resultado da pesquisa com os concluintes evidenciou, para as questões concernentes ao grau de satisfação com FUCAP, que o universo total de acadêmicos respondentes afirmou conhecer a missão da Instituição. Entretanto o conhecimento do PDI ainda é incipiente, bem como a compreensão de algumas políticas institucionais da Instituição.

Questionados sobre a principal contribuição do curso, a grande maioria dos acadêmicos destacam que esperam a formação profissional e pessoal, destacando a satisfação dos acadêmicos candidatos aos títulos designados pela FUCAP. Quanto ao conhecimento acerca do Projeto Pedagógico do Curso, a grande e notória maioria afirmaram ter conhecimento desse documento.

2.9.7 O Processo Seletivo

As considerações de heterogeneidade são perceptíveis, nas condições acadêmicas dos ingressantes, fato que gera dificuldades específicas na formação e no rendimento dos estudos. A seleção quantitativa pode apresentar distorções que precisam ser tratadas através de um exame mais cauteloso, a fim de identificar as lacunas de formação do alunado e propor sua superação por meio de outros mecanismos institucionais, tais como cursos específicos de suplência, presenciais, nos moldes daqueles já citados que estão sendo oferecidos.

É, pois, imprescindível à criação e utilização de mecanismos de resgate e retenção de todos os que conseguiram sobreviver à seleção do sistema educacional e encontrar mecanismos de nivelamento, reforço e correção de lacunas de formação profissional. Esta questão é crucial para a melhoria da qualidade do atendimento acadêmico ao aluno e elevação do seu nível de motivação, potencializando, inclusive, a demanda pelos cursos de graduação.

2.9.8 Os Acadêmicos na Missão da Instituição

De modo geral, as avaliações retratam o reconhecimento, a serenidade e o valor

do ensino ministrado na FUCAP. Entretanto, o envolvimento do acadêmico com a Instituição ainda pode melhorar, de formas diferenciadas, inclusive pela na participação em atividades de extensão e outras atividades acadêmicas.

É preciso criar mecanismos de aproximação com o alunado, transformando-o em um verdadeiro parceiro capaz de compreender as propostas institucionais e vivenciá-las na construção de um projeto mais coletivo para a FUCAP. Os mecanismos institucionais de participação tais como a representação discente e as discussões que ocorrem durante as visitas programadas às salas de aula, entre outros, devem gerar resultados, com retorno para os alunos dos encaminhamentos levados a efeito.

2.9.9 Considerações sobre a Dimensão 9

Nos seus diversos aspectos, as investigações nesta dimensão buscam elucidar a coerência entre as políticas de atendimento aos discentes a partir das instituições descritas nos documentos oficiais da Instituição. Neste sentido, destaca-se que as políticas para o atendimento discente da FUCAP estão, em partes, coerentes com o que a Instituição enseja em seu PDI. Entretanto, as recomendações quanto ao desenvolvimento de novas políticas oferece uma contribuição substantiva, fundamentando, sobretudo, uma relação direta com os egressos da Instituição e o desenvolvimento de uma investigação sistemática para identificar os reais perfis socioeconômicos dos acadêmicos e construir ações que atinjam de modo direto o corpo discente da graduação e da especialização, construindo, também, um planejamento anual e previsão de matrículas.

Os programas de apoio ao desenvolvimento dos discentes, referentes à realização de eventos, destaca que há um apontamento a ser identificado já que os programas determinados para contribuir na formação do acadêmico e na manutenção de uma relação com o egresso não estão institucionalizados. Neste caso, a CPA FUCAP recomenda que sejam propostas novas políticas que ensejem a produção científica e a inserção cultural do acadêmico, incluindo estas reflexões nos procedimentos de reformulação estratégica e do PDI, visando, especificamente, determinar uma relação de conhecimento construtiva com os acadêmicos e professores.

O SAE tem uma atuação significativa na oferta de oportunidades de trabalho e emprego aos acadêmicos, salientando a contribuição evidente das ações ensejadas pela sua Coordenação. Estas, por sinal, tem uma reflexão direta perante as empresas, salientando os convênios efetuados entre a Instituição e os órgãos empresariais e empresas da região.

Em relação às condições institucionais para o atendimento dos acadêmicos, destaca-se o fato de que desde sua concepção a FUCAP possuiu apenas um número pequeno de acadêmicos portadores de deficiência física. Neste sentido, as investigações correm no sentido de promover novas políticas institucionais, as quais devem ser praticadas a partir de critérios de acompanhamento pedagógico, destacando a necessidade de instituir políticas que ensejem a permanência do acadêmico, diminuindo os números de evasão.

De igual modo, percebe-se que as políticas de acesso, seleção e permanência dos acadêmicos encontram-se devidamente institucionalizadas, destacando a necessidade de uma breve reflexão sobre a eficácia das políticas já desenvolvidas no âmbito social. Isso ocorre por meio da relação dos acadêmicos com os programas de formação continuada e extensão desenvolvida de modo, ainda, incipiente.

Por fim, recomenda-se a consolidação de uma política de acompanhamento aos egressos, e a criação de oportunidades de formação continuada que atinja de modo direto a necessidade destes profissionais, promovendo uma reflexão ética e importante sobre o condicionamento da Instituição. Desse modo, inclusive, conhecendo a opinião dos acadêmicos frente a tudo aquilo que é estabelecido e desenvolvido em seu âmbito de formação, buscando inclusive, conhecer a opinião dos empregadores em relação as suas atividades.

2.10 Sustentabilidade Financeira

As investigações nesta dimensão visam identificar a sustentabilidade financeira da Instituição, sobretudo a partir do significado social e da continuidade dos compromissos e orientação da oferta do ensino superior. Neste sentido, a proposta dos estudos documentais é determinante para identificar a coerência dos subsídios econômicos e financeiros da FUCAP com as metas especificadas no PDI. Desse modo, elenca-se também a busca por elucidar a sustentabilidade financeira e as políticas de

captação e alocação de recursos.

A proposta de desenvolvimento da Instituição passa a ser considerado ao propor um destaque sobre a captação de recursos, o orçamento previsto e a compatibilidade entre os cursos ofertados e as verbas e recursos disponíveis. Desse modo, conclama-se ao controle entre as despesas efetivas e as correntes, tendo como base o capital de investimento descrito no PDI, direcionando ações e recursos para o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, busca-se identificar as políticas de aquisição dos equipamentos e da expansão e conservação do espaço físico, necessárias à adequação e implementação dos programas de ensino, extensão e, quando o caso, a pesquisa.

A partir das investigações, percebe-se que a FUCAP busca adotar uma política orçamentária e financeira com um planejamento sustentado para o ano letivo, em virtude das adequações necessárias à estrutura gerencial de custos da Instituição. Neste caso, ainda não há uma sistemática anual de estudo orçamentário discutida pelo Conselho Superior, nem mesmo a discussão das metas financeiras instituídas para o ano letivo.

O PDI da Instituição, apesar disso, estabelece alguns critérios profícuos a este procedimento, salientando as diretrizes que determinam a reinversão dos recursos financeiros destinados às atividades de capacitação dos recursos humanos, de pesquisa, de extensão e, principalmente, de ampliação do acervo. Neste caso, destaca-se também a modernização e a sofisticação dos métodos e procedimentos de trabalho, avalizando o controle de custos e os resultados e eficiência no uso dos recursos, especificamente dos financeiros e de pessoal, o qual deve constituir uma preocupação relevante e permanente da Instituição.

Nos aspectos financeiros e orçamentários a FUCAP se destaca pela transparência na gestão orçamentária, discutindo e apresentando as decisões, por todos os segmentos representativos da comunidade acadêmica. Recomenda-se apenas que seja instituindo e consolidado um Plano Anual de Trabalho que elenque tais metas, permitindo acompanhar o respectivo orçamento e determinando a prudência na gestão financeira da Instituição, submetendo sua execução baseada no realismo do processo de captação de recursos próprios da Instituição.

2.10.1 Captação e Alocação de Recursos

No sentido estrito do planejamento financeiro, seu cerne de desenvolvimento deve consolidar uma experiência vinculada ao planejamento orçamentário, de execução e controle financeiros da Instituição. Na FUCAP, entretanto, as políticas neste bojo devem ser desenvolvidas, consolidando o respectivo orçamento, ressaltando que deve-se desenvolver um planejamento anual vinculando o orçamento da Instituição ao plano de trabalho de cada setor, elencando os principais custos e deliberando em um processo decisório objetivo e transparente, com regras claras, predefinidas e com a participação deliberativa do corpo social e do Conselho Superior.

A Instituição preconiza a prudência e a segurança na condução dos negócios financeiros da Instituição, determinando o acúmulo de recursos próprios e que sejam suficientes para a instalação e o desenvolvimento da FUCAP previsto em seu PDI. Isso permite a qualificação da estrutura física, dos equipamentos de tecnologia e, sobretudo, da expansão do acervo bibliográfico, sem que a Instituição necessite recorrer a qualquer tipo de financiamento.

A CPA identificou que a Instituição enseja sistemáticas no âmbito de três aspectos, considerando a expansão da receita, o controle da inadimplência e a adequação dos recursos pelos diversos itens e eventos das despesas. O desempenho destes eventos, sobretudo nas políticas de formação de preço das mensalidades dos cursos de graduação e especialização, buscando a alocação de recursos na FUCAP, o objetivo das investigações desta dimensão.

2.10.1.1Compatibilização entre a Proposta de Desenvolvimento e o Orçamento Previsto

As receitas globais da Instituição possuem uma sistemática de controle evolutivo de acordo com os eventos elencados no PDI. Desde 2012 foram institucionalizadas sistemáticas de controle das receitas da Instituição, compreendendo as necessidades de acordo com a variação das receitas e as previsões orçamentárias estabelecidas em um plano anual de trabalho. Este procedimento deve ter como alicerce o volume de acadêmicos matriculados e a efetivação das matriculas e rematrículas, atuando, sobretudo, na retenção e na diminuição dos índices evasivos.

A partir dos dados elencados sob o estudo destes aspectos, deve-se vislumbrar um cenário onde seja possível compreender a variação das receitas da graduação e da especialização, compreendendo a eficácia dos cursos a partir dos dados financeiros e promovendo um conhecimento profícuo da estrutura de custos dos cursos de graduação.

A compreensão das receitas de ensino da Pós-Graduação também é um fator competitivo, já que os números deste estudo permitem vislumbrar de que modo estes programas estão rentabilizando a Instituição e a estrutura de custos de cada curso de graduação, sendo possível verificar um significativo incremento. Nesta perspectiva, a CPA identifica que há a possibilidade de entender de que forma o total de receitas podem aumentar, promover e consolidar a expansão dos cursos de especialização.

As receitas da graduação e da pós-graduação apresentam um retrato do equilíbrio da Instituição, fundamentando as possibilidades vinculadas ao ensino, especialização e a extensão a partir da compreensão da variação de cada receita, bem como a observância da incorporação de determinados programas por determinados cursos da Instituição.

De posse destes dados, fica clara a possibilidade de compreender a dependência da Instituição, mantendo-se a relação entre as anuidades do ensino, na medida dos anos estudados, em que pese à compreensão e o entendimento dasreceitas da Pós-Graduação, as quais tiveram seu desenvolvimento plenamente perceptível no ano de 2012. De igual modo, será possível entender as receitas oriundas ao atendimento ao corpo discente, por meio da oferta de programa de desconto, oferta de bolsas ou apoios comunitários.

A observância dos índices de inadimplência também deve ser arrolada, ao passo da identificação dos aspectos vinculados as mensalidades em atraso (pagas ou não) e o valor total das mensalidades futuras, a partir dos aspectos do ensino prestado pela Instituição. Este aspecto, se não administrado com a devida sobriedade, torna-se fator preponderante à limitação da expansão dos recursos disponíveis e, por consequência, dos investimentos institucionais.

Estes dados promovem uma compreensão da assertividade institucional, a partir da possibilidade de estudar as perspectivas econômicas e sociais do público-alvo da Instituição. Neste estudo contemplam-se as premissas evidentes ao desenvolvimento

do ensino superior brasileiro, compreendendo uma sistemática aplicada à região na qual a FUCAP está inserida. Nisto é possível contemplar os procedimentos de controle e recebimento dos compromissos dos acadêmicos, apontando os indicadores que elevam ou diminuem o exercício financeiro em cada período.

Na FUCAP, especificamente, os esforços caminham no sentido de construir políticas de contenção à taxa de inadimplência, sobretudo por meio de políticas que constam do novo PDI da Instituição.

O estudo dos índices de anos anteriores deve estabelecer um limiar entre os limites das metas financeiras estabelecidas, consolidando a expectativa vinculada às receitas ao final de cada exercício. Esta compreensão traz a luz uma tendência, vinculada ao controle da taxa de inadimplência. Neste sentido, há uma série de medidas especiais que podem ser implantadas, sobretudo aquelas que premiam a adimplência dos acadêmicos, com incentivo ao pagamento em dia e denotando estas expectativas nos planos financeiros da Instituição.

Estes procedimentos podem consubstanciar um estudo dos valores da inadimplência no período considerado, no qual é possível compreender a concentração dos devedores no ato da renovação das matriculas. Desse modo, constituindo estratégias de negociação a partir das estratégias de cobrança. Há de se destacar, que há um setor de cobrança na Instituição e que utiliza estratégias de acordo com suas linhas de atividade, considerando os dados concretos de um plano estratégico.

2.10.2 Recursos para a Capacitação de Pessoal

De igual modo os recursos para o desenvolvimento do ensino, extensão e iniciação científica, na FUCAP, há uma sistemática prévia de alocação de recursos para a capacitação de pessoal. Existem atividades e oportunidades constantes que promovem a qualificação técnica dos colaboradores da Instituição, por meio da oferta de cursos convergentes às suas funções.

A CPA FUCAP, após as investigações, traz à luz a oportunidade da implantação de métodos que permitam compreender as necessidades de capacitação pessoal, por meio de um estudo e identificação de cursos que podem ser oferecidos para atender necessidades gerenciais, os quais determinariam as linhas de atividade da Instituição.

Neste caso, as despesas necessárias constituiriam um planejamento passível de ser mensurado. Esta sistemática permitirá conhecer a incidência das despesas com pessoal, verificando as possibilidades de incremento e destacando as relações com as despesas com serviços de terceiros, encargos e demais eventos, permitindo também compreender os métodos de desenvolvimento das políticas de controle de custos.

Quando se identificam que estão institucionalizados os métodos de qualificação docente e de treinamento de colaboradores, considerados um importante reforço nas políticas institucionais, percebe-se a adequação dos orçamentos disponibilizados a estes aspectos. Isso acontece sem que haja comprometimento da estrutura de investimento e das possibilidades de construção de um planejamento financeiro, aplicado aos demais aspectos da Organização.

Isso permite a adequada distribuição dos acadêmicos por turma, por colaborador e por docente, qualificando os métodos pedagógicos da Instituição e permitindo identificar os valores do custeio de pessoal docente. Desse modo, estes estudos promoveriam, também, a identificação da linha comparativa relacionada aos ajustes com gastos relativos à pessoal administrativo e serviços de terceiros.

Estes esforços, direcionados aos segmentos institucionais da FUCAP, promoveriam a observância de métodos e técnicas de contenção de despesas, intensificando os cuidados e tomando medidas específicas de controle de custos em áreas que apresentam crescimento desproporcional em relação à receita total. Neste caso, a adesão ao FIES, ao Art.170 e ao PROUNI culminou, a despeito do incremento em custos relativos à manutenção desta atividade, em um desembolso equilibrado, considerando os totais de receita arrecadados, pois, de fato, à despesa tributária a adoção do PROUNI e do FIES contribui enormemente para o decréscimo desta despesa nos anos durante o período avaliado, apresentando a redução relativa.

2.10.3 Recursos à Manutenção de Equipamentos e Materiais

A FUCAP possui uma sistemática de atualização e manutenção dos equipamentos, sendo que este aspecto está devidamente institucionalizado na estrutura gerencial de controle de custos da Instituição. Neste caso, assim como nos termos anteriores, é perceptível a existência do controlar das receitas e o comportamento econômico e financeiro da Instituição, identificando as possibilidades de planejar a manutenção dos equipamentos e materiais e, até mesmo, as novas aquisições.

A partir da identificação do aumento das despesas, o valor absoluto relativo às receitas conduz a FUCAP à aplicação dos resultados acumulados ao longo dos períodos anteriores, de sorte que os programas de investimentos realizados no decorrer do período possuam sua cobertura com recursos próprios. É possível mensurar uma linha comparativa entre a evolução dos investimentos, representando a compreensão dos saldos positivos e do fluxo de caixa, justificada pelo acréscimo relativo aos cursos e ao programa de investimentos implementado no período.

A despeito dos acréscimos, poderá ser observada a expansão dos resultados brutos acumulados, que permite financiar os investimentos feitos pela Instituição, identificando os deslocamentos evolutivos, tendo em vista as receitas das mensalidades consideradas pelos valores faturados, em regime de competência.

Na estrutura financeira da Instituição também é possível determinar um conjunto evolutivo de investimentos realizados em valores nominais, identificando a primazia nas aplicações em edificações. Desse modo, há a possibilidade de destinar um valor à aplicação em máquinas e equipamentos no exercício corrente, comparando os investimentos com os anos anteriores. Isso se reflete no estudo comparativo em razão dos aportes às aquisições de equipamentos inerentes às instalações da sala de aula, laboratórios, maquinas e equipamentos de informática, softwares, investimentos em capacitação docente e técnico-administrativa em toda a Instituição.

Estes impactos culminaram, no ano de 2012, na identificação efetiva dos resultados aplicados em investimentos institucionais, significando o volume de Investimentos durante o período corrente, permitindo consolidar a solidez representada pela evolução gradativa do aproveitamento dos recursos próprios. Isso foi resultante da evolução das receitas e da adequação dos custos da FUCAP apresentando indicadores financeiros que determinam a dependência financeira da Instituição às receitas decorrentes das anuidades acadêmicas, as quais indicariam o grau de sustentabilidade desenvolvimento institucional.

Isso permitiu, inclusive, o fomento de parcerias que imprimiriam maior flexibilidade operacional à captação de recursos e à execução e o controle dos investimentos, contabilizando, de maneira profícua, os investimentos em projetos de extensão com agilidade administrativa e autonomia, diminuindo custos as ambas as Instituições. Desse modo, são significativas as ações desenvolvidas nesta esfera, firmando as bases de sustentabilidade e autonomias patrimoniais administrativas e

financeiras de ambas as instituições.

2.10.4 Aplicação de Recursos em Extensão

Um dos aspectos relevantes e diretamente vinculados à sustentabilidade da Instituição se refere à sua percepção pelo mercado e, por consequência, sua capacidade de precificação aplicada aos diferentes cursos que promove à comunidade. Neste sentido, em razão da reputação Institucional e de sua abrangência, a FUCAP institucionalizou condições para dar continuidade aos seus programas acadêmicos e ao aprimoramento de sua qualidade de ensino, prevendo também a chegada de novos *players* no mercado.

A posição mercadológica da FUCAP, apesar da concorrência entre as instituições do entorno, permite a possibilidade de estabelecer os preços de seus cursos com base na realidade, pesando obviamente, as possibilidades das diferentes classes de renda da comunidade e as condicionantes que inferem na conjuntura da economia da região. Neste sentido, deve-se considerar cinco componentes fundamentais para a fixação do preço para cada curso, destacando os seguintes:

- O número de horas-aula por semana;
- A quantidade de turmas em cada disciplina;
- O custo adicional representado pela infraestrutura requerida para cada curso específico – laboratórios, equipamentos especiais, etc;
- A demanda pelo curso (número efetivo de matriculas);
- O *overcost* representado pela taxa de administração dos serviços da Instituição.

Estes procedimentos promovem uma identificação que coincide com a implantação de novos cursos, em especial os cursos requeridos no PDI da Instituição, ensejando alterações profundas nos projetos pedagógicos, decorrendo em significativas mudanças nas matrizes curriculares dos cursos. Isso contribui para a revisão dos valores das mensalidades de vários cursos e modificando os respectivos valores em função dos impactos causados pelas mudanças referidas. Em outros termos, o preço de

cada curso varia na razão direta do seu custo hora-aula, na proporção inversa do seu tamanho (demanda) e na razão direta do custo da logística requerida para a sua execução.

O estudo da estrutura de custo das mensalidades nos cursos de graduação permite, além do seu reajuste fundamentado, a identificação dos índices de variação com base no INPC, analisando a evolução das contribuições no período. Sob este aspecto, os cursos de graduação, de especialização e de extensão podem se diferenciar a partir do enfoque destes índices, fixando limiares nas faixas que estão de acordo com os investimentos da Instituição.

De posse destes dados, a FUCAP pode operar em um ambiente de customização nos custos e a estabilidade na proporção dos gastos com o pessoal técnico-administrativo, identificando mensalmente, as taxas de variação. De igual modo, seria observada a tendência nos impactos relativos aos custos dos docentes, identificando a variação e deslocamento funcional.

A partir desta identificação, promove-se a observância do grau de sustentabilidade e desenvolvimento da FUCAP, a partir dos índices de investimento relacionados ao patrimônio liquido. Estes fatores permitiriam identificar os dispêndios, especificamente, pelos esforços institucionais voltados à melhoria da estrutura física da Instituição, capacitação de pessoal docente e técnico, melhoria dos equipamentos e laboratórios e, sobretudo, a ampliação do acervo.

É importante destacar que o processo de análise e avaliação desta dimensão evidencia a necessidade de dar continuidade ao processo de prudência na condução da gestão financeira da Instituição, orientando um programa de investimentos realizado à conta exclusiva de seus recursos próprios. Na FUCAP, os indicadores de desempenho financeiro são exemplares, auxiliando a tomada de decisão e traduzindo, de modo claro, os resultados dos aspectos patrimoniais.

2.10.5 Considerações sobre a Dimensão 10

As investigações que elencam os aspectos da sustentabilidade financeira da FUCAP visam elucidar os aspectos da continuidade dos compromissos na oferta do ensino da Instituição, destacando a coerência das políticas institucionais com os

documentos oficiais, especificamente, o PDI. Neste sentido, por meio dos dados identificados, verifica-se a relevância da sistemática de estudo orçamentário aderente ao perfil institucional e sugere-se a adoção de planos anuais de trabalho e orçamentos. Este sistema permitiria a consolidação da estruturação orçamentária na Instituição, consubstanciando métodos participativos de desenvolvimento das reflexões sobre este aspecto.

A CPA FUCAP recomenda o estudo detalhado das políticas institucionais vinculadas aos aspectos financeiros e orçamentários, determinando métricas de estudo

e posicionamento destas políticas no âmbito da Instituição, sempre buscando a coerência das políticas com o PDI da Instituição. A sustentabilidade financeira se fortalece na FUCAP, seguindo a linha de poucas instituições privadas do Brasil em meio a uma conjuntura pautada pela competitividade agressiva. Neste sentido, verifica-se que a proposta de captação de recursos e o orçamento previsto podem ser sistematicamente estudados em função da existência de políticas que contemplem o orçamento anual da Instituição, mas sem os planos de trabalho de cada setor. Tal fato torna coerente e adequada à alocação de recursos e o controle de despesas efetivas, correntes e de capital de investimento.

Sugere-se, portanto, uma estratégia de estudo destes aspectos, determinando a construção de um método que determine o conhecimento da evolução destes aspectos. Por fim, as políticas direcionadas à aplicação de recursos para os programas institucionais ocorrem sob uma política institucionalizada, orientando a aquisição de novos equipamentos alocados em um espaço físico direcionado. Destaca-se, neste contexto, a existência de um balizador vinculado a um planejamento estratégico determinante à compreensão do desenvolvimento do espaço físico e dos currículos da Instituição no bojo do ensino, da iniciação científica e da extensão.

3 REQUISITOS LEGAIS: De acordo com o instrumento aprovado em 2010

Os requisitos legais são essencialmente regulatórios e, por isso, não fazem parte do conceito da avaliação. A FUCAP enseja identificar estes critérios para que se vislumbre a construção e o cumprimento dos dispositivos legais por parte da Instituição. Neste sentido, a CPA, assim como os avaliadores, deve fazer o registro do cumprimento, ou não, destes dispositivos, fundamentando as decisões cabíveis.

REQUISITO LEGAL		CRITÉRIO DE ANÁLISE	SIM	NÃO
1	Condições de acesso para portadores de necessidades especiais (Dec. 5.296/2004).	A instituição apresenta condições adequadas de acesso para portadores de necessidades especiais?	X	
2	Titulação do Corpo Docente: Faculdades: no mínimo formação em pós-graduação lato sensu* para todos os docentes.	Faculdades: O corpo docente tem, no mínimo, formação em pós-graduação *lato sensu** ?	X	
3	Plano de Cargo e Carreira (IES* privadas). O Plano de Cargo de Carreira deve estar registrado e homologado por órgão competente do Ministério de Trabalho e Emprego. (Súmula 6 – TST).	O Plano de Cargo de Carreira está devidamente registrado e homologado por órgão competente do Ministério de Trabalho e Emprego ?	X	
4	Forma Legal de Contratação de Professores (IES* privadas).	A forma legal de contratação de professores é mediante vínculo empregatício ?	X	

Na FUCAP todos os requisitos legais estão devidamente observados, seguindo as orientações da regulação e dos demais termos necessários ao funcionamento institucional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para efeito de conhecimento dos resultados obtidos, a Comissão Própria de Avaliação da FUCAP utiliza-se de recursos de informação que promovem a facilidade do acesso aos dados parciais por meio eletrônico, destacando a utilidade de diversos instrumentos, entre eles as mídias sociais. Neste sentido, destaca-se a divulgação na pagina da internet da Instituição, do UNIMESTRE e demais instrumentos que são utilizados para informar os membros da sociedade civil sobre a avaliação.

Nestes instrumentos, que envolvem os gestores e demais colaboradores da Instituição, acadêmicos e docentes, são transmitidas todas as informações inerentes à avaliação institucional, socializando os resultados para um número aproximado de 800 pessoas. De igual modo esta sistemática ocorre no âmbito da especialização, recebendo os profissionais com os aspectos do desempenho institucional.

A CPA busca esforços para formalizar a primeira edição do Encontro de Avaliação Institucional, abrindo um espaço institucional para a socialização dos resultados avaliativos. Desse modo, considerando a mobilização do corpo social da Instituição por meio da adoção da sistemática do SINAES, este evento permitirá uma reflexão vinculada aos termos da avaliação, transpassando as fronteiras das meras adequações e dos fins. Neste sentido, destacando-se os fatores considerados relevantes ao desenvolvimento e a conclusão de todo o procedimento, salientando a relevância do autoestudo e destacando os seguintes pontos:

- O empenho dos gestores acadêmicos na implementação do projeto de avaliação, garantindo a periodicidade, consistência e notoriedade no âmbito da Instituição;
- A atuação do Pesquisador Institucional ao desenvolvimento das ações avaliativas, por meio do seu comprometimento e assiduidade ao procedimento, salientando a necessidade de um aprendizado perene, continuo e sistêmico;
- A mobilização da comunidade acadêmica na consolidação dos dados e na composição do estudo.

O processo avaliativo permite à FUCAP uma séria de vantagens, promovendo reuniões periódicas entre os agentes da avaliação para discutir os resultados em cada período. Desse modo, iniciando uma cultura de planejamento sobre as dimensões, já que esta é uma necessidade latente no âmbito da Instituição, desenvolvida a partir de uma visão coletiva, realista e atualizada dos êxitos e desafios da Instituição.

Outro avanço factível é o amadurecimento profissional sobre a relevância que cada agente tem para o desenvolvimento da Instituição, tendo a avaliação como um depositório de forças construtivas de poder e conflitos internos e externos, eximindo-se de qualquer jogo de valores e interesses que, nem sempre, são passíveis de conciliação. Em um primeiro momento, um elenco de reclamações e reivindicações caracterizou a fase inicial, que pode ser chamada de negativista. As pessoas envolvidas diretamente com a avaliação só viam os problemas ou dificuldades institucionais. O andamento das discussões gerou, gradativamente, a valorização do esforço e o reconhecimento das conquistas, sem recair em clima de auto-elogio.

Esse processo tem promovido a integração da área meio com a área fim, na busca de solução para os problemas detectados. Desse modo, torna-se relevante mencionar que a avaliação institucional está sendo encarada como um processo que constitui excelente agente de identificação e de apoio à qualidade institucional. É o exercício permanente da auto-crítica que tem possibilitado ainda a reconstituição e a resignificação de estratégias institucionais que se coadunem cada vez mais com os objetivos e a missão para a qual a FUCAP foi criada.

Esse “olhar no espelho” e não gostar do que está vendo pode suscitar idéias derrotistas, a princípio, mas também pode desencadear processos criativos, condições de atuação, mecanismos de superação das dificuldades, autonomia e qualidade social. Assim tem sido o aprendizado da Instituição. Desse modo, a Instituição, a partir de 2012 se engaja na cultura de revisão sistemática de suas atividades, tendo como marco norteador deste procedimento a reconstrução de seu PDI.

Buscar um slogan para a avaliação pode traduzir o conceito de educação como um bem público que deve ser oferecido à sociedade de forma aberta e leal, considerando a eficácia destas ações na FUCAP. E a avaliação institucional por certo

representa ocasião ímpar para a identificação do nível de qualidade de atuação da FUCAP como formadora de quadros profissionais e promotora do desenvolvimento científico, tecnológico e humano da região sul do estado de santa Catarina.

4.1 Dificuldade e Problemas no Processo

As dificuldades no desenvolvimento do processo avaliativo começam na ausência de compreensão a respeito dos seus objetivos, mas tendo como um processo contínuo e global que desvenda as discordâncias, as dúvidas, o distanciamento do planejado e do realizado, além das contribuições do dia-a-dia no interior da Instituição e fora dela. No ano de 2014, a CPA buscará a superação por meio das estratégicas que viabilizem um projeto de transformação/afirmação da superação por meio de sistemáticas que visem a melhoria quantitativa e qualitativa dos procedimentos. Para elencar um termo relevante no processo de elaboração deste auto-estudo, foi necessário superar uma série de dificuldades, no qual destacam-se os seguintes:

- Sensibilização da gestão superior da Instituição com vias a construir uma condição objetiva ao desenvolvimento das ações organizacionais e conjuntas;
- Acesso à determinadas informações, sobretudo as financeiras;
- Fidedignidade dos dados colhidos, já que diversas fontes apresentam contradições;
- Estudo dos dados consistentes e coerentes, sem afetação pessoa;
- Produção de sínteses integradoras sobre os dados colhidos nas avaliações, e também sobre os encaminhamentos necessários à melhoria da qualidade da Instituição.
- A dedicação integral de, apenas, um membro da comissão de avaliação, já que a identidade institucional da FUCAP requer uma estrutura organizacional enxuta e racionalizada. Desse modo, enseja-se um número maior de colaboradores que compreendam os aspectos avaliativos.

- Desvios no cumprimento do cronograma estabelecido.
- Um clima favorável à avaliação, sobretudo na elaboração do relatório e das simulações.
- Indiferença e retenção das informações da parte dos gestores acadêmicos.
- Desconhecimento sobre as orientações regulatórias e avaliativas do ensino superior.
- Desconhecimento dos documentos formais da Instituição.
- Limites em cada dimensão, pelo fato das interfaces e tendências de repetição em outras.

Ao considerar estes aspectos, é possível estabelecer críticas ao processo com o objetivo de realinhar as sistemáticas avaliativas para o ano de 2013, onde se destacam as informações que seguem.

4.2 Críticas ao Procedimento Avaliativo

Os objetivos e a abrangência da avaliação Institucional não a têm como um instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados, nem de trabalhos deslocados de seus meios de produção, nem mesmo como um mecanismo isolado para expor, publicamente, as fragilidades da Instituição ou as inferências de profissionais individualizados. Isso, pois a concepção avaliativa não trata apenas o conhecimento no estado da arte, mas sim a sua construção conjunta.

Nesta conjectura, a FUCAP enseja continuar acumulando experiências nos procedimentos Avaliativos, ofertando dados e subsidiando a construção e desenvolvimento do Planejamento Estratégico e dos planos de trabalhos, estes sugeridos pela CPA. Neste caso, para que tal medida ocorra, é necessária a oferta de recursos e infraestrutura condizente com as necessidades do processo, seja por meio da carga horária de trabalho dos responsáveis ou por meio das condições necessárias para uma reflexão apurada.

A periodicidade exigida para a continuidade dos trabalhos é extremamente prejudicada pela impossibilidade da presença e dedicação de docentes, gestores,

colaboradores e acadêmicos. Entretanto, a FUCAP tem ensejado esforços para qualificar o processo de comunicação de seus resultados e determinar o compromisso de cada segmento do corpo social da Instituição.

Há de se pensar também que, se de um lado é salutar e necessária à participação dos gestores no fornecimento dos dados e documentos que subsidiam o relatório, de outro a extração em cada setor é desgastante e, em alguns casos, de difícil modo. Neste sentido, trabalhar com fulcro na gestão do conhecimento é fundamental, ao passo da disponibilização dos dados em uma rotina institucional e necessariamente relevante.

O beneficio deste aspecto é extensivo à Instituição, já que torna eficiente o sistema de comunicação interna, prejudicado pela complexidade da superposição de funções pelo personalismo ainda não superado da gestão da FUCAP. No que diz respeito à realização da avaliação como ato contíguo, a regulação faz com que ela perca parte de sua legitimidade como ato voluntário. As frequentes alterações/acréscimos dos dispositivos legais turvam a visão sobre seus princípios e colocam em dúvida a concepção de avaliação como ato emancipatório.

Partilhar essa intencionalidade com as instituições, principalmente àquelas situadas em regiões como a sul catarinense, permitiria desvendar também a concepção de qualidade requerida pelo MEC ao ignorar os contextos regionais quando aplica indiscriminadamente os mesmos instrumentos e considera os mesmos indicadores para efeito de rankeamento (compulsório) das instituições.

Deve-se observar os sujeitos envolvidos no cotidiano avaliativo das instituições, já que estes permitem a possibilidade saudável do auto-conhecimento institucional que, quanto bem orientado, promovem o conhecimento da complexidade do processo e das instituições. Neste caso, não se deve apenas ensejar a preocupação constante de preparar os acadêmicos para os exames nacionais, os cursos e a instituição para as visitas das comissões de especialistas – num ritual regido pelo pragmatismo de resultados, desvinculado do sentido de apropriação do (auto) conhecimento, mas sim pregar a participação constante e democrática nos procedimentos de investigação avaliativa.

Das tantas lições aprendidas no processo de avaliação de uma universidade, destacam-se também as de que avaliar não se resume à medição de atividades realizadas ou a checagem de procedimentos institucionais, nem tão pouco à aplicação de um conjunto de normas governamentais. A avaliação está intrinsecamente relacionada à autonomia e ao planejamento, cada qual com suas contribuições específicas devem servir de referência para o conceito de missão.

A primeira está relacionada a sua capacidade de auto-gerir seus processos articulados às necessidades sociais relevantes, sendo instrumento de livre realização de seu trabalho, sem interferências de interesses que a obriguem a ser e a produzir um ou outro tipo de conhecimento. O segundo, o planejamento possibilita dispor e organizar bases de atuação e orientar o trabalho em torno do que é importante para superar as limitações e os problemas existentes. A mensuração por dimensões/atividades institucionais, se não for analisada no contexto regional, pode gerar equívocos conceituais que impedirão a universidade de ver o que de fato está ocorrendo dentro e fora dela.

Ao se examinar as virtudes da Instituição, os problemas e as dificuldades a FUCAP potencializa uma consciência crítica coletiva do seu papel social na identificação de indicadores que promovam a transformação de sua realidade. Razão pela qual, a avaliação precisa se constituir em um processo contínuo, dialógico, mediador, ético e socialmente relevante para cada instituição.