

**“O PLANEJAMENTO E A  
GESTÃO DA  
COORDENAÇÃO  
PEDAGÓGICA EM IES”**

**→ Gestão da Coordenação Pedagógica:  
Planejamento e Gestão Estratégica de  
Cursos Superiores**

---

**→ Legislação Educacional e Análise e  
Sistematização dos Instrumentos de  
Avaliação MEC/Inep/SINAES**

**→ O Desafio da Formação dos Professores**

**→ O Papel Social e Institucional do  
Coordenador Pedagógico**

**→ A Construção, a Implementação e a  
Gestão do PPC/PPI/PDI**

---

# CENÁRIOS ATUAIS

## **Visão geral das organizações no mundo globalizado:**

---

- Competição global.
- Alterações demográficas.
- Inovações tecnológicas.
- Incertezas políticas, econômicas e ambientais.

## Visão geral das organizações no mundo globalizado:

---

- Aumento das parcerias e alianças estratégicas.
- Flexibilidade.
- Rompimento de barreiras entre setores econômicos e ramos de negócios. (Ex: Empresas de cartões de crédito oferecendo serviços bancários e vice-versa).

## Principais riscos às organizações:

---

1. **Reputação** - Ameaças à imagem de produtos ou marcas;
2. **Regulatório** - Desrespeito à legislação;
3. **Capital humano** - Escassez de talentos e turbulências na sucessão;
4. **Tecnologia** - Falhas operacionais e no sistema de segurança;

*Fonte: The Economist Intelligence Unit - 2006*

## **Principais riscos às organizações:**

---

5. **Mercado** - Desvalorização dos ativos;
6. **Crédito** - Inadimplência dos clientes;
7. **País** - Desafios específicos de uma região;
8. **Financiamento** - Dificuldade de obter crédito;
9. **Violência/Insegurança;**
10. **Desastres naturais.**

# **Declaração Mundial sobre o Ensino Superior para o Século XXI – Paris – 1998:**

---

## **ASPIRAÇÕES E VISÕES**

- Ampliação do acesso, com base no mérito.
- Modernização de sistemas e instituições.
- Fortalecimento da relevância social.
- Estreitamento dos vínculos entre a educação superior e o mundo do trabalho.

## **Novo Contexto das Instituições de Ensino:**

---

- Não podem se manter isoladas dos dilemas, oportunidades e contradições da globalização.
- Representam um elemento formativo da globalização, e são influenciadas também pelas forças da globalização.

KOICHIRO MATSUURA, *Diretor-Geral da UNESCO.*

## **Crescimento do Capital Educacional:**

---

- Mercado gigantesco.
- Muito fragmentado.
- Pouco produtivo.
- Baixo nível tecnológico mas com grande procura de tecnologia.
- Grande déficit de gestão profissional.
- Taxa de capitalização muito baixa.

# Número de matrículas no ensino superior

Ano	Instituições públicas			Instituições privadas			Total		
	# matrículas	% matrículas	% crescim.	# matrículas	% matrículas	% crescim.	# matrículas	% matrículas	% crescim.
1999	832.022	35,1%	-	1.537.923	64,9%	-	2.369.945	100,0%	-
2000	887.026	32,9%	6,6%	1.807.219	67,1%	17,5%	2.694.245	100,0%	13,7%
2001	939.225	31,0%	5,9%	2.091.529	69,0%	15,7%	3.030.754	100,0%	12,5%
2002	1.051.655	30,2%	12,0%	2.428.258	69,8%	16,1%	3.479.913	100,0%	14,8%
2003	1.136.370	29,2%	8,1%	2.750.652	70,8%	13,3%	3.887.022	100,0%	11,7%
2004	1.178.328	28,3%	3,7%	2.985.405	71,7%	8,5%	4.163.733	100,0%	7,1%
2005	1.192.189	26,8%	1,2%	3.260.967	73,2%	9,2%	4.453.156	100,0%	7,0%

Fonte: INEP/MEC

## Número de ingressantes no ensino superior

Ano	Instituições públicas			Instituições privadas			Total		
	# ingressos	% ingressos	% crescim.	# ingressos	% ingressos	% crescim.	# ingressos	% ingressos	% crescim.
1999	210.473	28,3%	-	533.551	71,7%	-	744.024	100,0%	-
2000	233.083	26,0%	10,7%	664.474	74,0%	24,5%	897.557	100,0%	20,6%
2001	274.816	22,8%	17,9%	931.457	77,2%	40,2%	1.206.273	100,0%	34,4%
2002	320.354	22,7%	16,6%	1.090.854	77,3%	17,1%	1.411.208	100,0%	17,0%
2003	321.689	20,9%	0,4%	1.218.742	79,1%	11,7%	1.540.431	100,0%	9,2%
2004	357.979	22,1%	11,3%	1.263.429	77,9%	3,7%	1.621.408	100,0%	5,3%
2005	331.365	19,7%	-7,4%	1.346.723	80,3%	6,6%	1.678.088	100,0%	3,5%

## O contexto do Ensino Superior

---

- Perda de alunos.
- Demissão de professores.
- Fechamento de Cursos e de IES.
- Terceirização de professores (cooperativas).

**Sem falar na qualidade do ensino...**

## O contexto do Ensino Superior

---

- Já foi o tempo em que as IES podiam se dar ao luxo de descansar sobre os seus louros. (**demanda reprimida**).
- Crise x Investimentos geram novas oportunidades no mercado da educação superior no Brasil (**saturação do mercado**).

## O contexto do Ensino Superior

---

- Adoção de gestão moderna e profissional.
- Desnacionalização da educação (novos players internacionais no mercado educacional).
- Formação de grandes grupos educacionais.
- Negociação de papéis em Bolsa de Valores.

## O novo cenário requer:

---

- Novos modelos de gestão, delineados por novos procedimentos acadêmicos.
- Mudança de mentalidade, de atitudes e de percepção.
- Mudanças no exercício do comando e do controle, para o gerenciamento das potencialidades internas e externas da IES.

---

# Gestão da Coordenação Pedagógica: Planejamento e Gestão Estratégica de Cursos Superiores

# ANÁLISE DE CENÁRIO

---

- ✓ **Concorrentes X Competitividade**
- ✓ **IES como Empresa / Organização / Negócio**
- ✓ **O Curso como “Unidade de Negócio”**
- ✓ **O Aluno como “Produto”**
- ✓ **As Organizações Contratantes como “Clientes”**

## **QUEBRA DE PARADIGMAS:**

---

- ✓ **Novas formas de relacionamento com os alunos, focadas nas relações de mercado (Ex.: CRM, fidelização de clientes etc).**
- ✓ **Eficiência, qualidade e responsabilidade educacional definidas pelo mercado (concorrência).**
- ✓ **Recrutamento de estudantes versus o retorno do capital investido.**

# DESAFIOS

---

- ✓ **Gestão Estratégica da IES.**
- ✓ **Inovar para Competir.**
- ✓ **Papel Estratégico do Coordenador de Curso  
(Coordenador Gestor).**

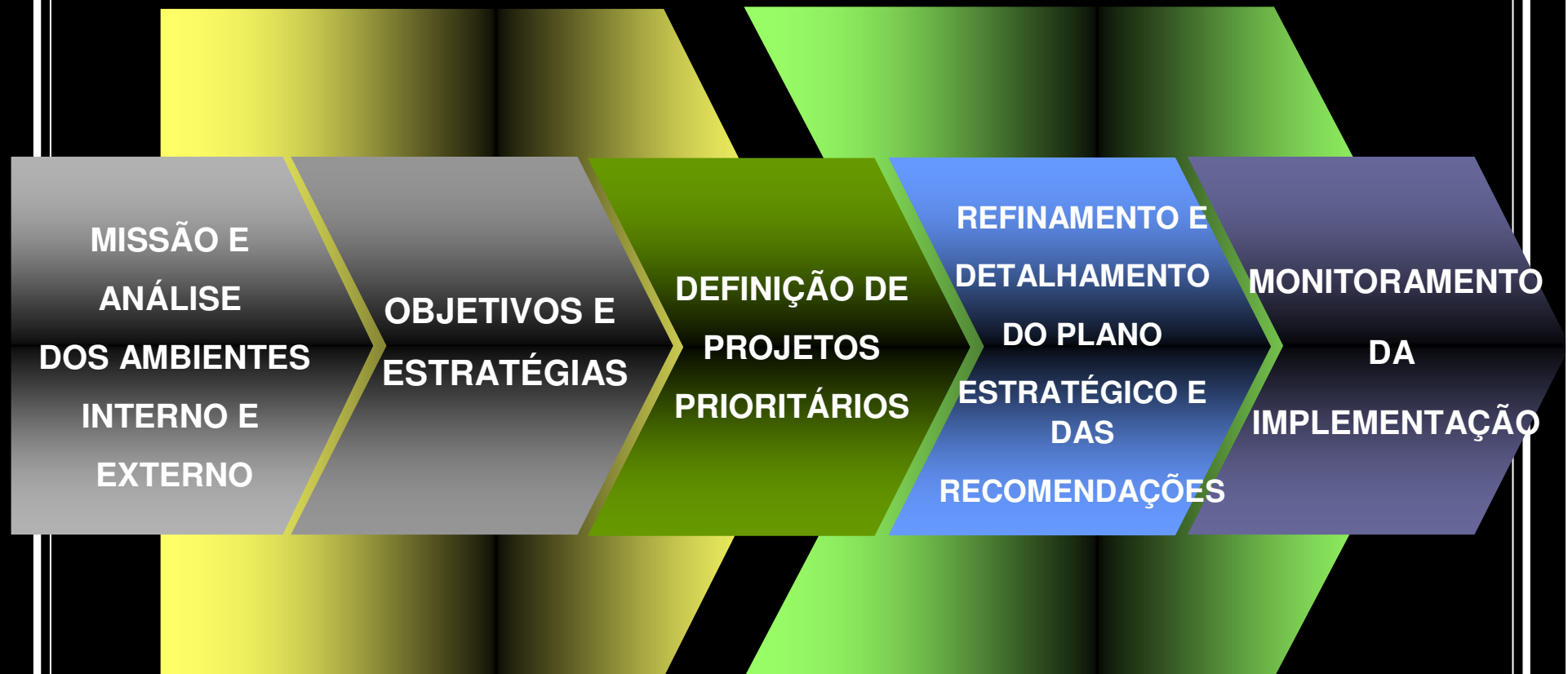
~~Gestão de IES~~

X

Gestão Estratégica  
Empresarial



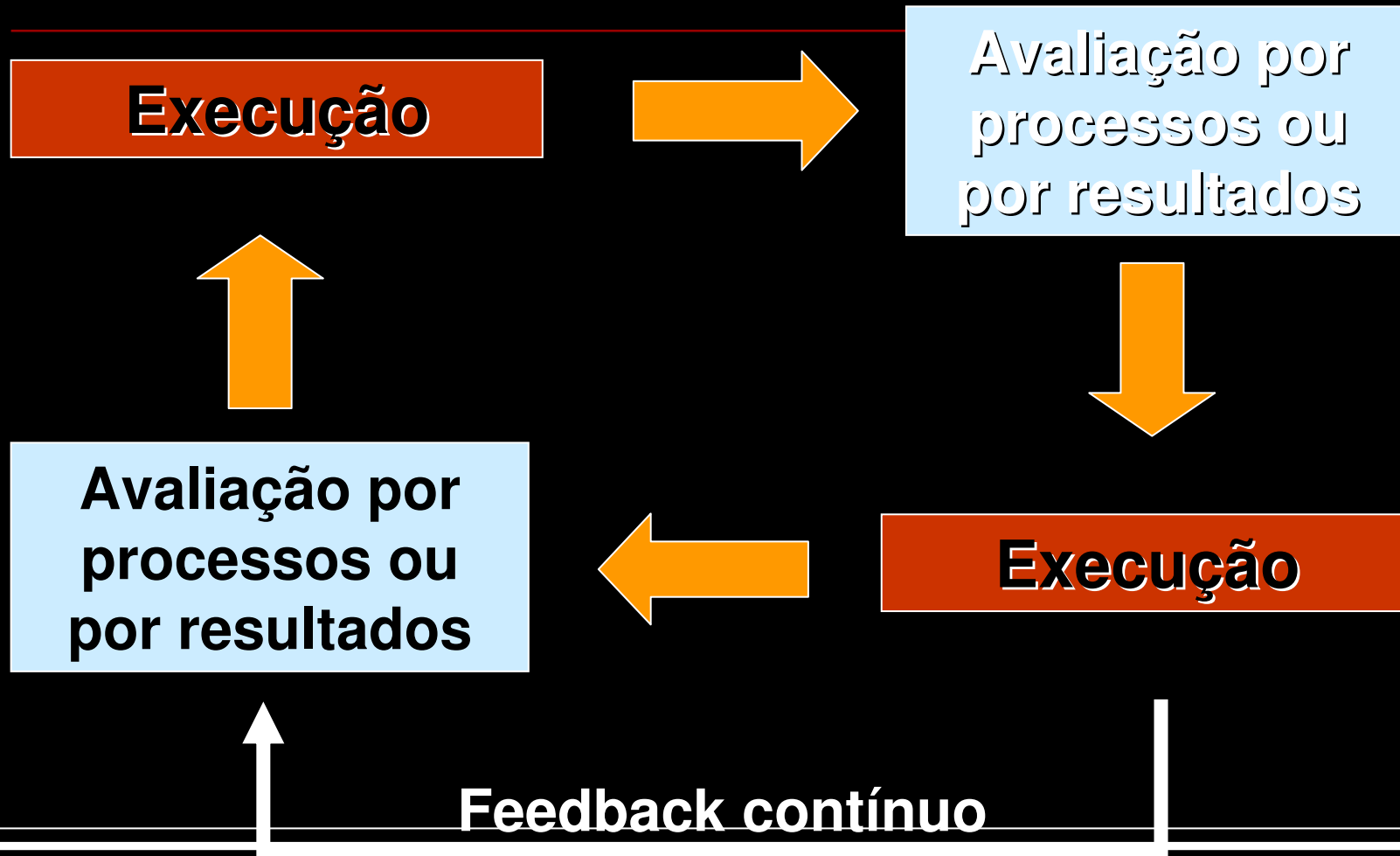
# Processo de Administração Estratégica



# BASES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DA IES



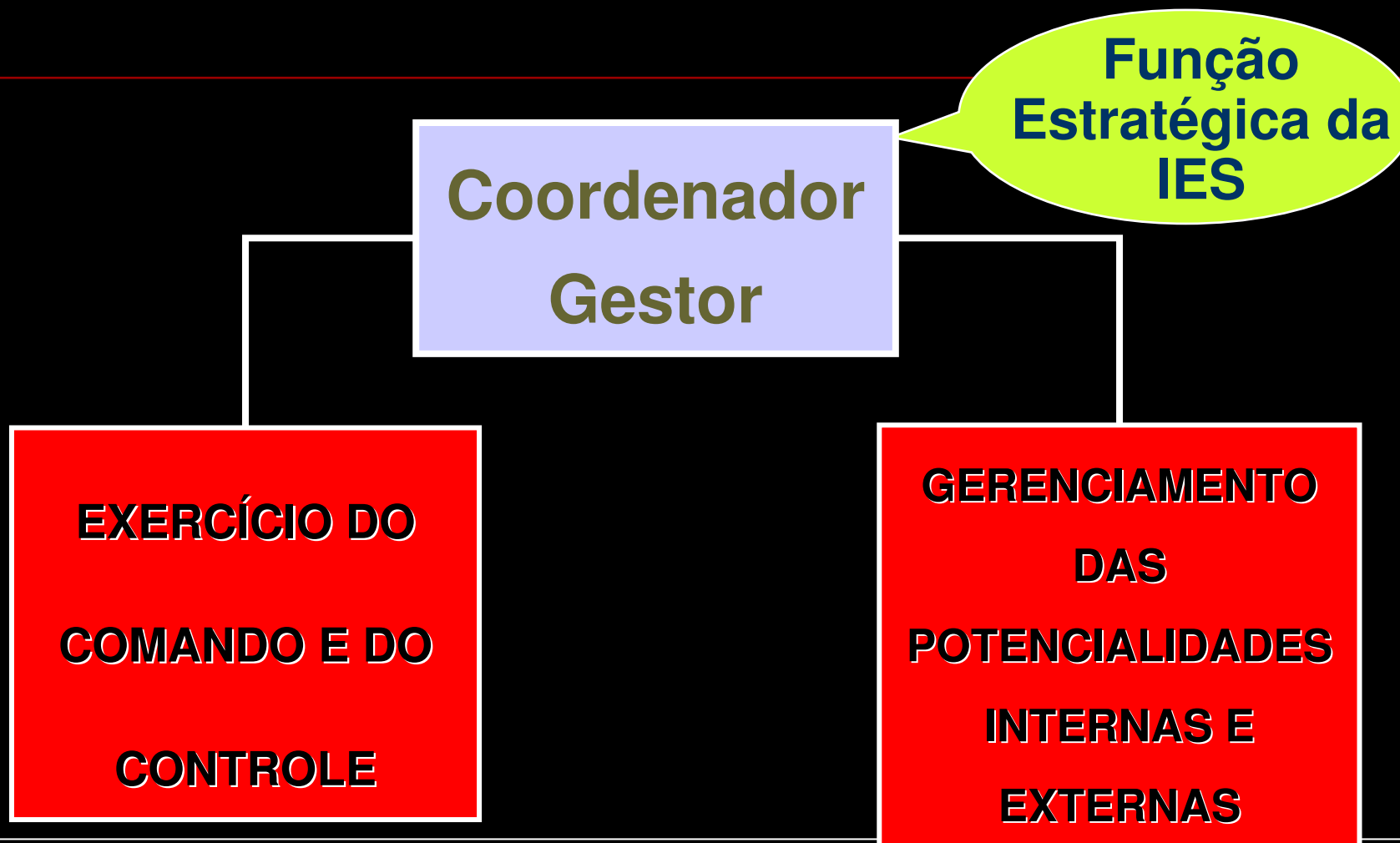
# MONITORAÇÃO PERMANENTE DO PLANO ESTRATÉGICO



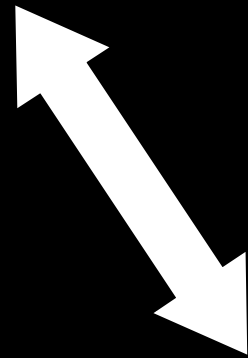
---

**COMO IMPLEMENTAR  
UMA ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA NA IES?**

# O Gestor de Unidades Acadêmicas



**PRÁTICAS  
ACADÊMICAS**



**PRÁTICAS  
GERENCIAIS**

---

# OS PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA: MEC/Inep/SINAES

# ALGUMAS DAS PRINCIPAIS LEIS, NORMAS E DECRETOS QUE REGULAMENTAM O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

---

- CONSTITUIÇÃO DE 1988
- LDBn 9.394/1996
- Decreto Ministerial 3.860/2001 (Institui SAPIEns)
- Lei nº 10.861, de 14/04/2004 (Institui o SINAES)
- Decreto Ministerial 5.773/2006 (Decreto-ponte)
- Portaria MEC nº 300, de 30/01/2006– (Aprova o Instrumento de Avaliação Externa de IES SINAES)
- Portaria Ministerial nº 1.027, de 15/06/2006 (Institui o BASIS)
- Portaria MEC nº 1.751, de 27/10/2006 (Novo banco de Avaliadores)
- Res. CNE/CES Nº 2, de 18/06/2007 (Dispõe sobre Carga horária mínima de Cursos)

**As IES estão vinculadas ao sistema federal de ensino ou aos Sistemas estaduais e municipais.**

---

**O sistema federal de ensino compreende  
(*art. 16, Lei 9.394/96*):**

- I – as instituições de ensino mantidas pela União;**
- II – as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada;**
- III – os órgãos federais de educação.**

**As IES públicas *federais* são subordinadas à União, podendo se organizar como autarquias (em regime especial) ou fundações públicas.**

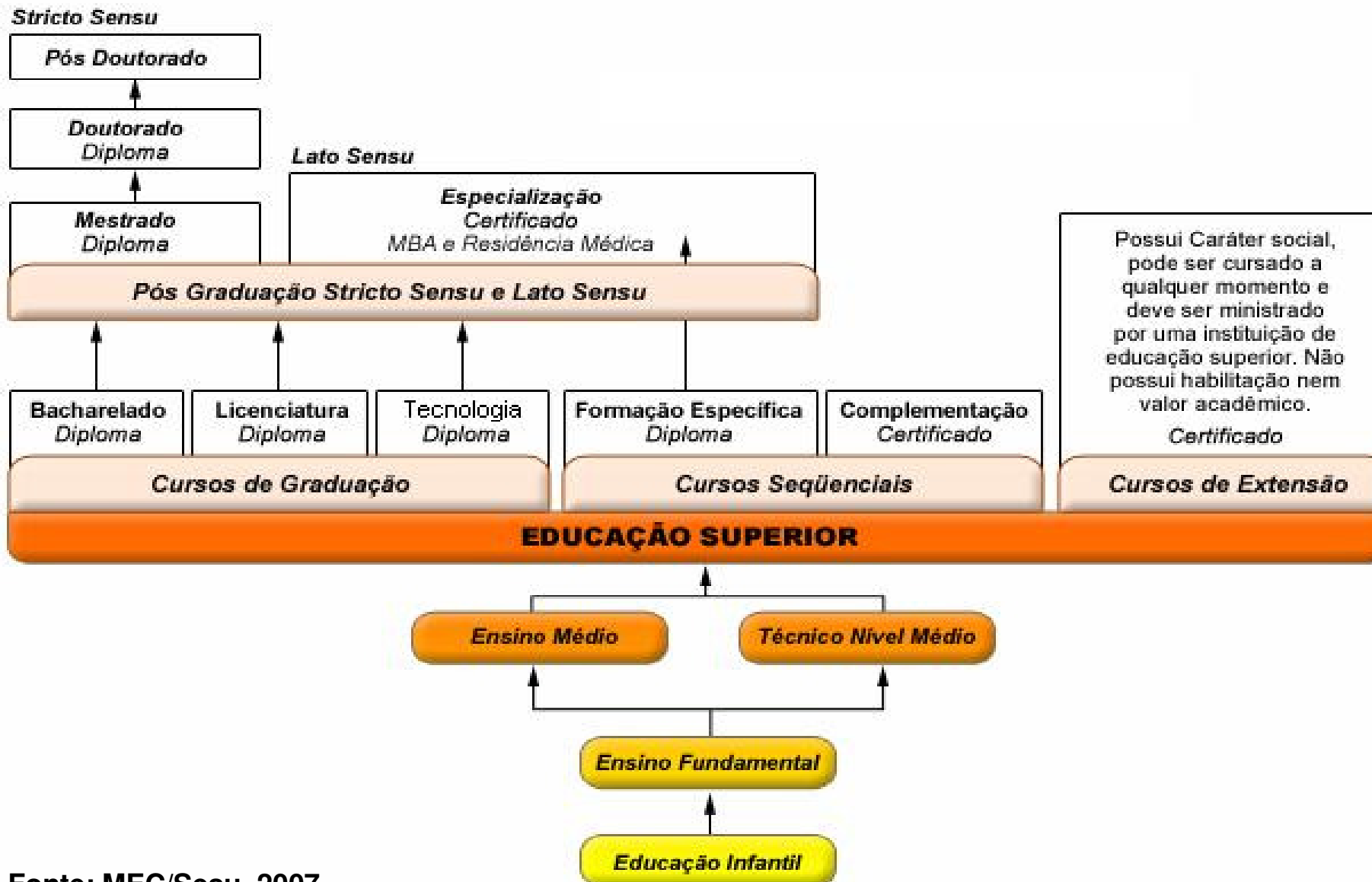
As IES privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado,

---

podendo ser classificadas em:

- *Particulares*
- *Comunitárias*
- *Confessionais*
- *Filantrópicas*

# Estrutura do Sistema de Educação Brasileiro



Fonte: MEC/Sesu, 2007.

# **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**

---

## **SINAES**

Instituído pela Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004,  
fundamenta-se :

- na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior,
- na orientação da expansão da sua oferta,
- no aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais.

# SINAES

---

**O sistema integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em três diferentes momentos:**

- AVALIES – Avaliação das Instituições de Educação Superior**
- ACG - Avaliação dos Cursos de Graduação**
- ENADE - Avaliação do Desempenho dos Estudantes**

# FINALIDADES

---

Fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos seus compromissos e responsabilidades sociais.

# PRINCÍPIOS

---

- Responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- Reconhecimento da diversidade do sistema;
- Respeito à identidade , à missão e à história das instituições;
- Globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada;
- Continuidade do processo avaliativo.

# AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - AVALIES

---

- Objetivo: Tem caráter formativo e visa o aperfeiçoamento dos agentes da comunidade acadêmica e da instituição como um todo.
- Tipos: *Avaliação interna ou auto-avaliação*, conduzida pelas Comissões Próprias de Avaliação – CPAs; *Avaliação externa*, realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes da CONAES.

# **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: concepção**

---

- É um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social.

## **SINAES**

**Supõe a articulação de diferentes órgãos coordenadores e executores do processo avaliativo.**

**Sua implementação será uma responsabilidade compartilhada por todos os agentes envolvidos com educação superior (governo, instituições ou na sociedade em geral**

## **CONAES**

**Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior**

**Coordena e sistematiza este processo, designada pelo Presidente da República e é vinculada ao Gabinete do Ministro da Educação.**

## **Artigo 3º da lei nº10.861/04**

---

**A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas **obrigatoriamente** as apresentadas nas 10 dimensões**

## As dimensões

- ✓ 1: Missão da IES e o PDI (Peso 05)
- ✓ 2: Políticas de ensino, pesquisa e extensão (Peso 30)
- ✓ 3: Responsabilidade social da IES (Peso 10)
- ✓ 4: Comunicação com a sociedade (Peso 05)
- ✓ 5: Políticas de pessoal (Peso 20)
- ✓ 6: Organização e gestão da IES (Peso 05)
- ✓ 7: Infra-estrutura física (Peso 10)
- ✓ 8: Planejamento e avaliação (Peso 05)
- ✓ 9: Políticas de atendimento aos estudantes (Peso 05)
- ✓ 10: Sustentabilidade financeira (Peso 05)

# SINAES

---

**AVALIES - Avaliação das Instituições de Educação Superior**

**É o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais:**

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

**Avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES**

# SINAES

---

## **ACG - Avaliação dos Cursos de Graduação**

**Avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externas.**

**A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos**

# **SINAES**

---

## **ENADE - Avaliação do Desempenho dos Estudantes**

**Aplica-se aos estudantes do final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais.**

**Anualmente, o Ministro da Educação, com base em indicação da CONAES, definirá as áreas que participarão do ENADE.**

# **CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior**

---

**Composta de 13 membros**

**5 especialistas em avaliação ou gestão universitária**

**3 oriundos de organizações representativas dos  
segmentos universitários**

**5 representantes do MEC (CAPES, SESu; INEP; SEMTEC;  
SEED).**

# **INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**

**É o órgão responsável pela operacionalização dos processos coordenados pela CONAES, cabendo-lhe:**

**implementar as deliberações e proposições no âmbito da avaliação da Educação Superior  
produzir relatórios pertinentes para o parecer conclusivo a ser emitido pela CONAES que os encaminhará aos órgãos competentes.**

## Atribuições da CONAES

---

- coordenar o processo de avaliação articulado e coerente em âmbito nacional
- definir seus respectivos prazos
- garantir a integração e coerência dos instrumentos e práticas da avaliação
- estabelecer diretrizes para o recrutamento e capacitação de avaliadores
- analisar os relatórios de avaliação consolidados pelo INEP
- elaborar pareceres conclusivos, encaminhando-os às instâncias competentes

# REQUISITOS PARA A AVALIAÇÃO INTERNA OU AUTO - AVALIAÇÃO

---

- Existência de uma equipe de coordenação, a Comissão Própria de Avaliação - CPA;
- Participação dos integrantes da instituição;
- Compromisso explícito por parte dos dirigentes das IES;
- Informações válidas e confiáveis;
- Uso efetivo dos resultados.

# ETAPAS DA AVALIAÇÃO EXTERNA

---

## ■ 1ª Etapa

Visita dos avaliadores à instituição após apreciação do relatório de auto-avaliação;

## ■ 2ª Etapa

Elaboração do relatório de avaliação institucional, tendo por base o relatório de auto-avaliação, os documentos da IES, as informações do ENADE, da Avaliação dos Cursos, Relatórios CAPES, Censo, Cadastros, entrevistas etc.

# PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

---

- 1. Os processos avaliativos do SINAES subsidiarão o processo de credenciamento e renovação de credenciamento de IES e autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação;

# PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

---

- 2. A avaliação externa das IES e cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos a cada uma e ao conjunto das dimensões avaliadas, numa escala de cinco níveis, sendo os níveis 4 e 5 indicativos de pontos fortes, os níveis 1 e 2 de pontos fracos e o nível 3 do mínimo aceitável para os processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e de credenciamento e credenciamento de IES.

# PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

---

- 3. O INEP dará conhecimento prévio às IES do resultado dos relatórios de avaliação, antes de encaminhá-los à CONAES para parecer conclusivo. A IES terá um prazo de 15 dias para encaminhar ao INEP pedido de revisão de conceito devidamente circunstanciado;

# PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

---

- 4. Os pareceres conclusivos da CONAES serão divulgados publicamente para conhecimento das próprias IES e da sociedade e encaminhados aos órgãos de regulação do MEC.

# PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

---

- 5. A CONAES, em seus pareceres, informará, quando for o caso, a necessidade de celebração do protocolo de compromisso indicando os aspectos que devem merecer atenção especial das partes.

# PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

---

- 6. O prazo do protocolo de compromisso será proposto pela CONAES e seu cumprimento será acompanhado por meio de visitas periódicas de avaliadores externos indicados pelo INEP.

# PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

---

- 7. O protocolo de compromisso ensejará a IES de uma comissão de acompanhamento que deverá ser composta, necessariamente, pelo dirigente máximo da IES e pelo coordenador da CPA, com seus demais membros sendo definidos de acordo com a necessidade que originou a formulação do protocolo, em comum acordo entre o MEC e a IES.

# PROCEDIMENTOS COMUNS DA AVALIAÇÃO

---

- 8. O descumprimento do protocolo de compromisso importará na aplicação de medidas previstas no art. 10 da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, ou seja, suspensão temporária da abertura de processo seletivo de cursos de graduação; cassação da autorização de funcionamento da IES ou do reconhecimento de cursos; advertência, suspensão ou perda de mandato do dirigente responsável pela ação não executada.

---

# FORMAÇÃO DE PROFESSORES: *DESAFIOS*

---

# 1. O QUE ENSINAR?

("Conteudismo" X Reflexão)

---

## 2. PARA QUEM ENSINAR? (Papel Social X Sobrevivência)

# 3. TITULAÇÃO X COMPETÊNCIA

(Profissionais da Educação X Profissionais de Mercado)

---

**4. ACADEMIA**

**X**

**MERCADO?**

**(Teoria X Prática)**

---

# O PAPEL SOCIAL E INSTITUCIONAL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

# **DESAFIOS DO COORDENADOR**

---

- 1. Internacionalização da Universidade / IES**
- 2. Práticas Acadêmicas X Práticas Gerenciais.**
- 3. Ética (Responsabilidade Social Universitária).**
- 4. Criatividade e Inovação.**
- 5. Tecnologia.**

## **O Coordenador deve:**

---

- ✓ **Ser um líder reconhecido na área de conhecimento do curso.**
- ✓ **Gerar um clima de motivação entre professores e alunos do curso (catalisador).**
- ✓ **Ser o representante de seu curso.**
- ✓ **Trabalhar o marketing do curso.**
- ✓ **Ser responsável pela vinculação do curso com os anseios e desejos do mercado.**

## **Funções do Coordenador**

---

- ✓ **Funções Políticas;**
- ✓ **Funções Administrativas;**
- ✓ **Funções Acadêmicas;**
- ✓ **Funções Institucionais.**

Fonte: Edson Franco – Reitor UNAMA

## **O Ambiente Externo e o Coordenador :**

---

- ✓ **Variáveis Tecnológicas;**
- ✓ **Variáveis Políticas;**
- ✓ **Variáveis Legais;**
- ✓ **Variáveis Econômicas;**
- ✓ **Variáveis Demográficas;**
- ✓ **Variáveis Ambientais;**
- ✓ **Variáveis Sociais.**

# DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DA GESTÃO DA IES



---

# **A Construção, a Implementação e a Gestão do PPC/PPI/PDI**

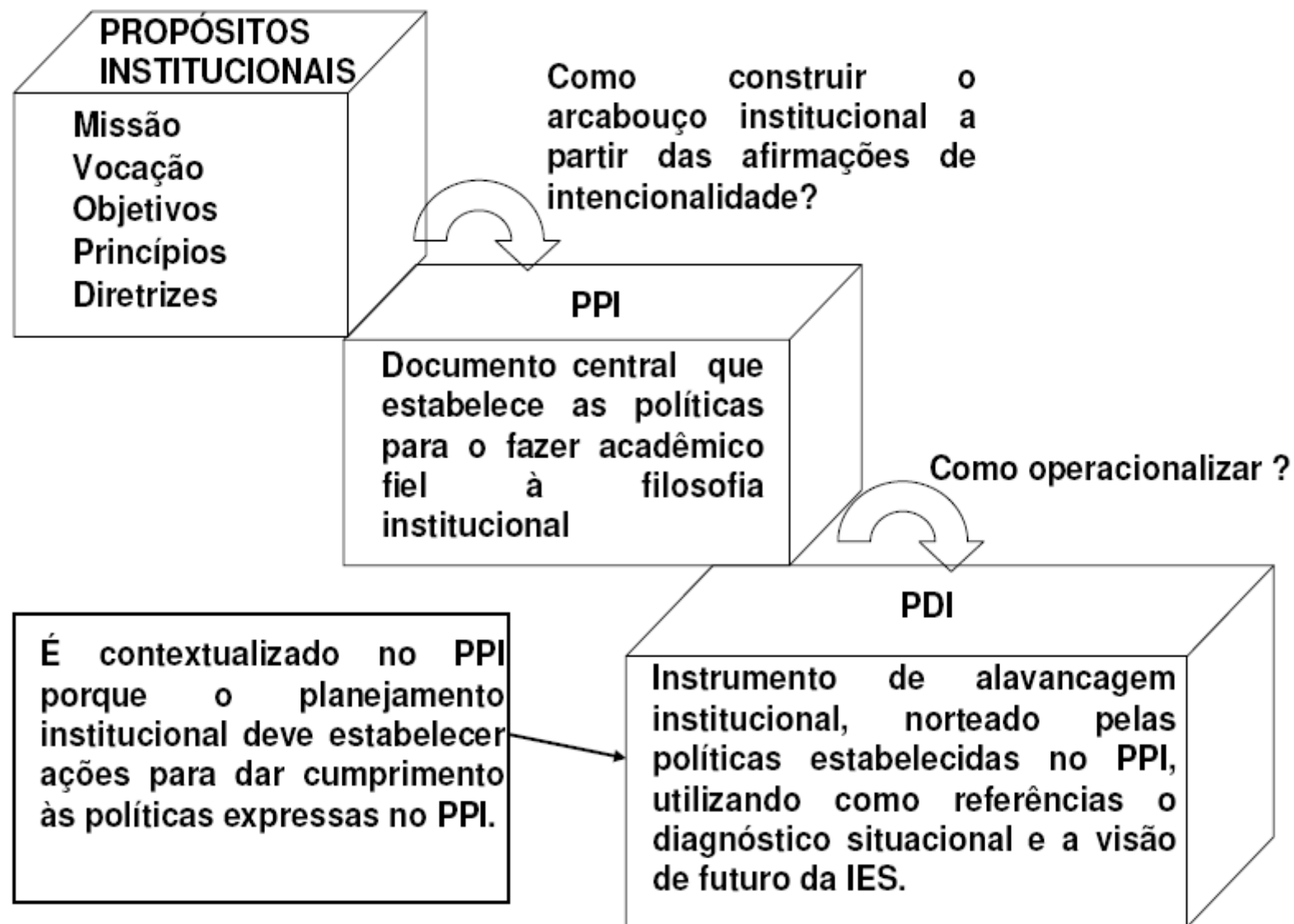
**PPI:** O Projeto Pedagógico Institucional deverá estabelecer a missão, a vocação, os objetivos, os princípios e as diretrizes de uma instituição educacional de ensino superior. Deve ser um instrumento substantivo que delineie os caminhos da instituição, ter caráter permanente. Constitui-se no elemento-chave da gestão acadêmica, mantendo coerência e articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC's).

**PDI:** O Plano de Desenvolvimento Institucional, de duração plurianual, define diretrizes específicas, metas e projetos a serem desenvolvidos em determinado período de tempo, em geral de 5 a 10 anos, em perfeita consonância com a missão institucional estabelecida. Portanto, é um instrumento de planejamento para dar conseqüência às diretrizes do Projeto Pedagógico Institucional/PPI.

**PPC's:** Os Projetos Pedagógicos de Cursos são elaborados de forma articulada ao PPI, observando os princípios da contemporaneidade, da inovação, da flexibilidade, dentre outros, assegurando a coerência entre os princípios e diretrizes do PPI e as especificidades de cada área de conhecimento. Um bom projeto deve ser processual, atender as diretrizes curriculares e ter aderência com a identidade institucional e com a diversidade regional.

**PPI ← PDI → PPC's**

## ARTICULAÇÃO ENTRE DOCUMENTOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO



**Níveis de articulação que devem ser considerados na construção de projetos pedagógicos inovadores:**



**A situação real e a desejada, reduzindo a distância entre o discurso e a prática**



**Os diversos atos operacionais e administrativos, conceituais e pedagógicos**



**O projeto pedagógico institucional e os projetos pedagógicos dos cursos**

## **PRESSUPOSTOS BÁSICOS PARA A FORMULAÇÃO DO PPI**

- (1) Nasce dentro da instituição educativa**
- (2) É concebido e executado coletivamente.**
- (3) Deve ser concebido a partir de uma reflexão e análise da missão, dos princípios, dos valores que a comunidade interna professa, do meio sócio-geo-econômico e político em que a instituição se insere e tendo em conta as suas potencialidades, sua trajetória, experiências e tradição.**

## **PPI ESTABELECE**

- Histórico da Instituição
- Mecanismos de Inserção Regional
- Missão
- Princípios filosóficos
- Concepções (ensino, currículo, etc.)
- Objetivos
- Políticas e Diretrizes:
  - Gestão
  - Ensino
  - Pesquisa
  - Extensão
  - Avaliação



## **PDI PLANEJA O CUMPRIMENTO POR MEIO DE:**

**Estratégias e metas que devem ser implementadas por meio de Programas, Projetos e Planos de Ação**

---

**Não há IES que sobreviva  
se as expectativas de seus  
clientes não forem ouvidas,  
interpretadas e atendidas.**

## Considerações finais

---

- A globalização exerce forte influência no ambiente universitário.
- A profissionalização da gestão das IES, nos moldes da gestão empresarial, é uma tendência irreversível para a perpetuação do ensino superior de qualidade.

## É preciso:

---

- Vontade para mudar (atitude)
- Comprometimento
- Dedicção
- Profissionalismo
- Identidade