

**Virei Diretor de
Faculdade... e agora???**



Aceitando Desafios!!!

Valdir Alves de Godoy

Ficha Catalográfica

Copyright © 2008 Valdir Alves de Godoy

Todos os direitos reservados por Valdir Alves de Godoy. Nenhuma parte dessa publicação poderá ser reproduzida, guardada pelo sistema “retrivial” ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, seja eletrônico, mecânico, de fotocópia, de gravação ou outros, sem prévia autorização, por escrito, do detentor do copyright.

378.111 A474v 2008	Godoy, Valdir Alves de. Virei diretor de faculdade- e agora!!!!: aceitando desafios / Valdir Alves de Godoy. – São Paulo, SP , 2008. 112p. Inclui bibliografia. 1. Educação Superior - Administração. 2. Gerência de pessoas. I. Título.
--------------------------	--

Contatos: vagodoy@hotmail.com

Sobre o Autor

Com vasta experiência em Direção de Faculdades, o professor Valdir Alves de Godoy, atuou como Diretor Geral do Grupo Educacional ISEIB, bem como Diretor do Grupo Educacional IUNI, sendo responsável pelas ações e faculdades do grupo, e tendo mais de uma década de experiência na Implantação de Unidades de Ensino Superior, assim como a implantação de seus vários departamentos acadêmicos e administrativos.

Formado na década de 90 com vários cursos de pós-graduações Lato e Strictu Sensu, , teve como início da sua carreira Profissional em Instituições de Ensino Superior, onde fez uma carreira de sucesso, passando por Professor, Coordenador, Diretor Acadêmico, Diretor Geral, entre outras funções o qual propiciou vasta bagagens em Implantação de IEs.

Agradecimento

As principais raízes e motivos de minha existência:

Minha querida esposa Alessandra, que de forma pragmática e carinhosa, acompanha minha jornada com seu apoio, paciência e com seu pressuposto compartilhado de que a todo momento poderemos nos permitir cada vez mais.

Aos meus eternos filhos Igor e Raynna, que me desperta sempre para o fato de que a vida pode ser vista como um grande desafio, especialmente você Igor pela luta, raça e perseverança na vida, onde aprendo diariamente.

A meu pai Jurandir, mesmo partido, estará eternamente vivo e iluminando meus caminhos.

A minha Mãe Dona Cida e aos meus Irmãos Célio, Sandra e Maria por fazerem parte da minha vida.

Aos meus queridos e amados sempre Hanna e Julite, pela paciência e força sempre, suas bases e conselhos são fundamentais.

Aos eternos Vitor e Letícia, sempre amados, eternizados e também motivos de minha inspiração.

A todos vocês referenciados em meu pensamento NEOQAV.

A Deus pela paciência com a minha fragilidade

Pensamento

“O grande general não possui desejos de guerra

O grande guerreiro não é violento

O grande conquistador não combate

Aquele que é grande mantém-se abaixo de seus homens

Esta é a virtude da não-ação

Esta é a forma de conduzir os homens

Esta é a suprema união com o céu..”

(Lao Tse – China, Século VII/VI a.C)

Sumário

1. Introdução
2. Prefácio
3. Os primeiros passo
4. Planejamento das ações
5. Implantação do Centro de Pós Graduação
6. Sobre Instituições de Ensino Superior
7. O Projeto Pedagógico
8. O Sistema de avaliação Institucional
9. Plano de Carreira
- 10.O perfil do Diretor de Educação Superior do Futuro
- 11.Conclusão
- 12.Referencias Bibliográficas

1. Introdução

Caro leitor, não temos aqui a intenção de criar uma cartilha ou dizer que os assuntos abordados nesse livro , sejam a fórmula exata para o contexto da sua abordagem, e sim, o objetivo é mostrar um pouco da minha experiência na Direção de uma Unidade Educacional, onde , poderá servir de um começo para os seus Desafios.

O que me levou a escrever esse livro, foi , de alguma forma, mostrar alguns acontecimentos e , através de alguns erros que tive por falta de experiência, desenvolver mecanismos mínimos para poder desempenhar melhor o desafio de ser Diretor de uma Faculdade, e poder mostrar algumas (somente algumas) informações importantes que o Diretor tem de conhecer. É claro que o universo de conhecimento , tem que ser muito maior e mais amplo do que exponho neste livro.

No tema “ Os primeiros Passos”, procurei descrever , em poucas palavras, o início de tudo, as minhas expectativas, os meus conflitos em aceitar a proposta, alguns problemas de relacionamentos que tive, por imaturidade, enfim, fazer uma abordagem de como iniciou essa história de Direção.

O próximo tema “Planejando as Ações”, procurei demonstrar como foi as primeiras reuniões de planejamento e apresentar uma Ferramenta de suma importância para qualquer empreendimento , ou seja , o Planejamento Estratégico , em si, onde abordei desde os conceitos técnicos, com embasamentos teóricos, indo até a demonstração de alguns exemplo, bem como a utilização de uma ferramenta importantíssima nesse processo educacional , que é o Balance Score Card.

Após essas definições todas, começarei a apresentar no tema “ Implantação do Centro de Pós-Graduação, onde poderemos abordar desde assuntos e aspectos legais, regidos pelas leis e resoluções do MEC, bem como ,estou propondo alguns exemplos de instrumentos que auxiliarão profundamente no processo de implantação de um Centro de Pós graduação. Não pretendemos aqui dizer que esses modelos são os melhores e únicos, muito menos que deverão ser usados como uma ferramenta única , mais sim, como uma ferramenta de exemplo, ou orientação ,para que você possa desenvolver seus próprios instrumentos, e assim poder atender as exigências ministeriais.

O tema seguinte “ Sobre Instituições de Ensino Superior”, procurei utilizar das informações constante no site do MEC, onde , no meu entender, são fundamentais para qualquer Diretor ter conhecimentos, pois , estas que nortearão suas ações, bem como , servirão de referencias.

Mas gostaríamos de lembrar que as informações referentes as Instituições de Ensino Superior, são bem amplas e vastas, no qual, faz-se necessário , quase que diariamente, um visita a esse site para atualização das normas, regras e leis que surgem e que conduzem a educação superior no Brasil.

Pretendemos, nesse item, somente fornecer algumas informações básicas, no processo de Ensino Superior, e gostaríamos de ressaltar que essas informações são infinitamente mínimas , nesse universo todo de Leis, Normas, Resoluções, etc. , que abrangem a educação superior . Reforçamos a necessidade de atualização constante e freqüente nesse assunto.

O tema “ O projeto Pedagógico”, tivemos a intenção de expor algumas informações básicas sobre a construção de alguns itens importantíssimos do Projeto Pedagógico, com exemplos de grades, exemplos de construção de ementários e bibliografias, coordenação, etc..

Não queremos deixar, nessas ilustrações, um modelo únicos de construção de Projeto Pedagógico, e sim, somente como uma ferramenta a mais, para que você possa construir seu próprio projeto e atender alguns quesitos mínimos exigidos pelo Mec.

No tema “ Plano de Carreira”, procuramos abordar e propor (como modelo), alguns temas que poderão ser utilizados na construção do Plano de Carreira, tanto do pessoal Técnico Administrativo, como o Docente.

Ressaltamos que os exemplo demonstrados são meramente ilustrativos e poderão servir de base para a construção de seu próprio planos de carreira, mesmo porque , esse item também é de exigência ministerial.

Já no tema “Perfil do Diretor de Educação Superior do Futuro”, procuramos abordar alguns conceitos básicos de administração e poder oferecer algumas informações relacionadas com características necessárias do que se espera de um Diretor de Faculdade.

Lembrando sempre que, não existe uma formula exata para seguir, e sim , algumas experiências vividas, onde servem de aprendizado e poderão ser utilizados nesse processo de crescimento, e que você poderá criar seus próprios conceitos e instrumentos que auxiliarão você nessa novo Desafio.

Bem , e por fim, a nossa Conclusão, onde procuramos fechar a nossa experiência vivida e espero que vocês gostem.

Boa leitura a todos.

2. Os primeiros passos

A proposta e o Convite

Era uma terça-feira, quando eu me encontrava dando aulas no 4º semestre do curso de Administração, quando fui surpreendido pelo atual Vice-Reitor, as 22h20, isso porque minha aula terminaria as 22h30h, quando o mesmo me chamou a porta e falou bem baixinho no meu ouvido: “ o Reitor ta te chamando na sala dele, e gostaria de falar com você , depois da aula”.

Minha barriga gelou, pois passara milhões de coisas na minha cabeça, e os 10 minutos que restava para acabar a minha aula, foram intermináveis, pois eu tentava adivinhar o motivo da minha solicitação, ainda mais aquela hora, 22h20.

Pois bem, quando terminou a aula, me desloquei ate a Reitoria, e como sempre, pensando e tentando adivinhar o que ou o qual seria o motivo de ser chamado para a sala do Reitor. Foram minutos intermináveis, foram pensamentos mil, mas , enfim cheguei a sala do Reitor.

Ao chegar lá, estavam presentes, o atual Vice-Reitor, o Diretor de Operações, e eu, para iniciarmos uma reunião que só foi terminar as 02h00.

Minha esposa estava furiosa e ao mesmo tempo, ansiosa para ver e saber o que era de tão importante assim, que precisaria ser as 22h30.

Quando cheguei na sala de reuniões, fui abordado pelo atual Vice-Diretor que , na mesma hora , tratou de apresentar-me ao Diretor de Operações e vice versa.

A partir daí, o Diretor de Operações me disse que estaria ampliando seus investimentos e negócios, e me convidou para implantar uma nova Unidade em uma região, ainda desconhecida por mim, com todos os desafios possíveis.

Ele falou também que se tratava de uma “proposta”, pois já teria feito vários levantamentos sobre a região e concluiu que seria uma oportunidade impar de ampliar seus empreendimentos.

Perguntei a ele , do porque ter me escolhido, do porque ser eu, e como ele havia chegado até a mim. Como resposta ele me disse que eu fora indicado por pessoas de alta confiança dele, e que também tinha estudado meu currículo e analisado meu perfil, (mesmo porque eu acabara de lançar um livro), e decidiu chamar-me para uma entrevista.

Ele colocou todas as intenções de ampliação dos negócios e a criação de uma nova unidade, colocando todas as dificuldades e desafios, sejam eles de cunho financeiro, como mesmo, de cunho profissional. Também me colocou valores de propostas e as condições para aceitá-las, ou não.

Naquele momento, eu disse que iria pensar, e que , assim que possível, eu daria uma resposta sobre a oferta .

Para me conquistar mais, ele ainda me disse que , se não desse certo essa nova empreitada, a minha situação voltaria ao estado de início, ou seja, eu voltaria a assumir as minhas aulas normalmente e retornaria as coisas nos seus estados de origens.

Antes de sair da sala, o Diretor de Operações me disse que eu não teria muito tempo para dar a resposta, pois ele precisaria iniciar o processo de implantação da nova unidade com uma certa urgência, e , para minha tristeza ou felicidade, ele estaria me dando o prazo de três dias.

Naquele momento, eu não sabia se eu agradeceria ele, pela oportunidade e a feita do convite, ou se eu matava ele, pois minha vida estava estabilizada, minha família muito bem assistida, eu tinha tempo para ficar com meus filhos, etc. Mesmo assim , fui para casa e não tive coragem de falar para minha esposa.

Ao chegar em casa, eu dei uma desculpa qualquer, e , mesmo desconfiada, minha esposa fingiu que acreditou e fomos dormir, ou tentar dormir.

Naquela noite, eu não conseguia dormir, pois, rolava de um lado para outro, ficava num estado inquieto , não conseguia parar nenhum segundo de pensar na tal proposta.

Minha vida estava estabilizada, minha família estava feliz, eu tinha tempo para tudo, tinha tempo para escrever, estudar, brincar com as crianças, etc, enfim, uma vida normal. Mas dentro de mim, dentro daquela tranquilidade toda, parecia que algo estava faltando, algo esta me deixando triste, pois achava que minha vida iria se resumir somente naquela situação. Eu precisava de algo novo, algo que me acendesse a

chama de novo, algo que me causasse o desafio, enfim, algo que me motivasse ainda mais na minha carreira profissional.

O tempo foi passando, e eu , cada vez mais sem coragem para dizer para minha esposa, com medo de que ela pudesse acabar com os meus sonho, naquele momento, ou mesmo que fosse contra e não concordasse com a minha ida, para esse novo desafio.

O tempo estava passando..

Quando dei por mim, já estava na data marcada para a minha resposta. Daí foi aquele sufoco novamente, aquele inferno astral.

Na hora marcada, e no local marcado, fui ao encontro do Diretor de Operações e dei a minha tão marcante resposta: “ACEITO O DESAFIO”.

Na mesma hora, tratamos de acertar detalhes do meu deslocamento e as instruções que eu deveria levar comigo para começarmos implantação de mais uma unidade do Grupo ao qual eu trabalhava.

Após a minha resposta, naquele dia, não consegui mais trabalhar, pois , dentro de mim sentia que a chama do novo, a chama de encarar mais um desafio, estava acessa, mas eu tinha cometido um ERRO gravíssimo, pois na tinha compartilhado a minha angustia, o meu sofrimento , com a minha esposa.

A noite, quando cheguei em casa, tratei logo de criar uma condição favorável para dar a noticia a minha esposa. Ensaiei, rodeie, arrumei todos os jeitos possíveis para dar a noticias, mas sempre com medo da reação dela, pois, com o meu ato inconseqüente, em nenhum momento eu tive a coragem de compartilhar com ela essa situação.

Ao falar para ela o eu tinha acontecido, a proposta que eu tinha recebido, e o pior , a minha resposta dada ao proposta, a casa caiu, pois , minha esposa virou uma fera, com toda razão, e nem quis saber de nada, e já foi me proibindo de permanecer com a decisão tomada, pois ela não iria se mudar para lugar algum, principalmente num lugar totalmente desconhecido, e com poucas infra-estruturas, onde , não teríamos nem condição de criarmos nossos filhos.

Tivemos uma briga interminável, onde , tentei de tudo para convencê-la ao contrario, mas , nada adiantava, pois, e somente mais tarde eu fui perceber isso, ela, minha esposa, não estava furiosa com a proposta

que eu havia recebido, e sim , estava furiosa comigo, pois , em nenhum momento eu tinha comunicado ela.

Este foi o meu erro, pois, aprendi que eu não tinha o direito de interferir na vida das pessoas, principalmente com aquelas que amamos. Isso me fez crescer muito, e hoje, depois de duras penas, qualquer coisa que eu venha fazer, sempre converso com ela.

3. Planejamento das ações

Chegou o dia de ir ao escritório central para receber instruções.

Quando cheguei lá começaram as batalhas de planejamento, onde , tive a oportunidade de conhecer a utilizar algumas ferramentas de planejamento de Implantação de Instituições Superiores que me fora de grande valia, e me ajuda até hoje , nas minhas tomadas de decisões , como por exemplo: Balance Score Card, Ferramentas de planejamento Estratégico, Cronograma de ações, entre outras, o qual passo a citá-las como exemplo:

4.1 Planejamento Estratégico

Introdução

Como inicio dos trabalhos , você devera elaborar um texto sobre os caminhos que nortearão o Planejamento Estratégico, sendo que , para isso, você devera ter um conhecimento amplo da sua Instituição, bem como a definição dos caminhos que nortearão suas ações.

Como sugestão, proponho que comece a contar um pouco da história da criação de sua Instituição de Ensino Superior, seus objetivos, metas e filosofia.

Essas informações serão de suma importância para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Embasamentos do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico deve considerar a instituição como um todo, com período de duração longo, geralmente entre cinco e dez anos. Segundo Djalma (1991, pg. 62) *"planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente"*.

Dois princípios nortearam a elaboração deste planejamento, o primeiro deverá ser à simplicidade e o segundo a profundidade. Procure tratar o assunto planejamento estratégico sem inviabilizar a sua implantação em decorrência da complexidade natural do assunto. Com essa proposta, você poderá definir uma metodologia simples para sua implantação, mantendo nível de profundidade que atende às necessidades institucionais, e principalmente da sua Instituição.

Como sugestão, você poderá desenvolver o Planejamento Estratégico em 2 níveis, sendo o Estratégico e o Operacional. Porém, o que não podemos descartar é que, para que se tenha um bom relacionamento entre os níveis Estratégicos com os Níveis Operacionais, teremos que abordar um Nível que é de relevância importante nesse processo: Nível Tático.

No nível Estratégico, abordaremos conceitos fundamentais, como: estabelecer a visão da instituição, para que a partir daí, possamos definir, bem claramente, qual seria a missão da Instituição.

Em um segundo momento, deveremos analisar os ambientes que cercam a instituição, pois isso é que vai determinar uma análise mais profunda dos ambientes existentes, que, de alguma forma, influenciarão diretamente no planejamento Estratégico da Instituição.

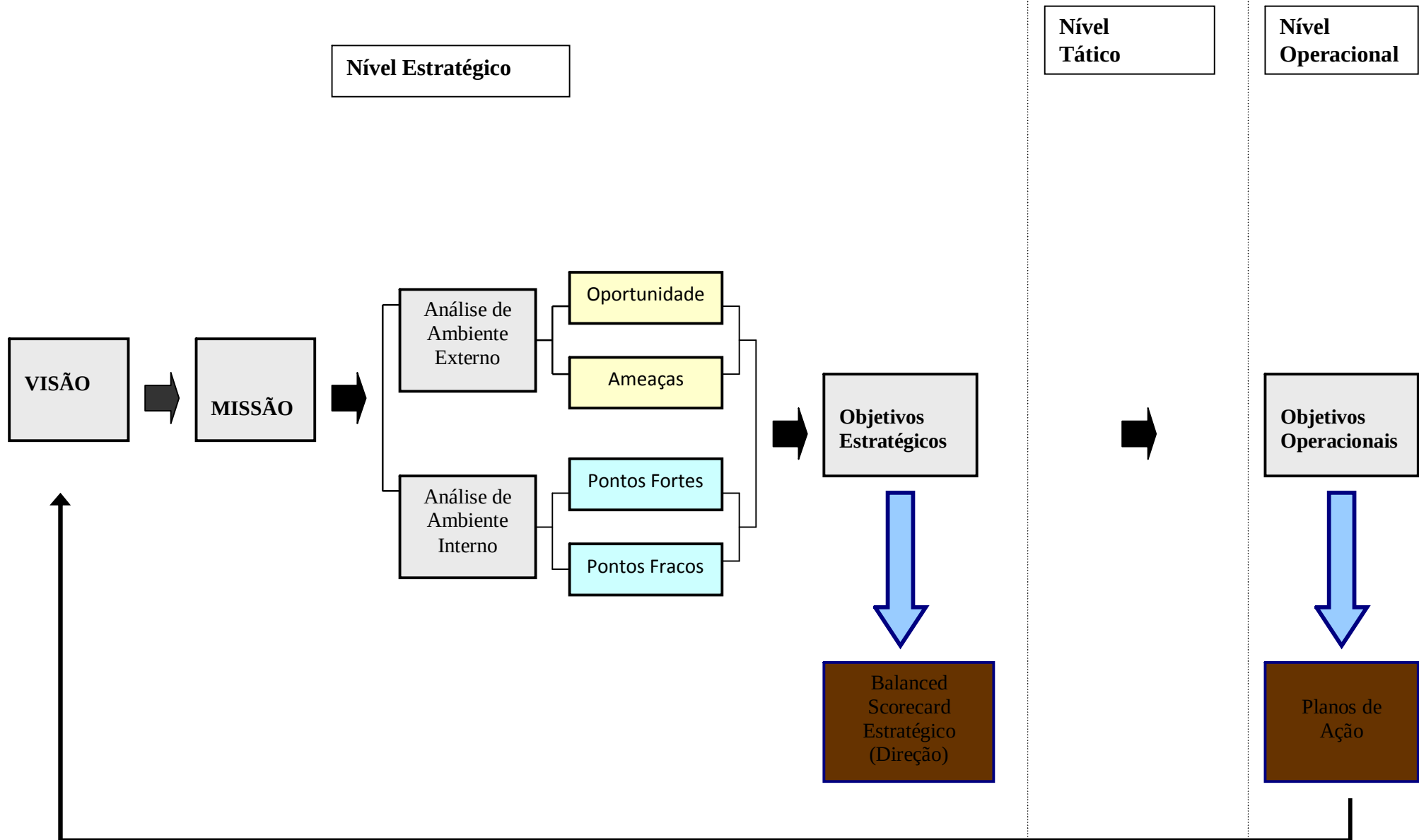
Esses ambientes possuem algumas características próprias, onde ao analisar o Ambiente Externo, você deverá ficar atento às Oportunidades e às Ameaças que se encontram à instituição.

Depois de analisar o Ambiente Externo, e ter identificado as Oportunidades e as Ameaças, devemos passar a analisar o Ambiente Interno, ou seja, identificar os nossos Pontos Fortes e os nossos Pontos Fracos, para que a partir daí, possamos traçar os Objetivos Estratégicos, e conseqüentemente, utilizar de uma ferramenta que avalie esses objetivos, que neste caso, indicarei o Balance Score Card.

Não se preocupe, falarei mais detalhadamente daqui a pouco sobre cada um desses itens abordados até o presente momento.

O esquema abaixo ilustra com clareza a metodologia a ser seguida para o desenvolvimento do planejamento estratégico. O processo se inicia com definição clara e objetiva da visão, missão, análise do ambiente externo e interno para posteriormente estabelecer os objetivos estratégicos.

Planejamento Estratégico



Nível Estratégico

Nesta etapa procure trabalhar com a visão, a missão, a análise do ambiente externo e interno e defina os principais objetivos estratégicos da sua Instituição.

Definindo a Visão

Caracteriza a posição ou situação onde a organização pretende se situar daqui a cinco ou dez anos. A visão de futuro deve indicar o caminho a seguir, a direção que a instituição esta se dirigindo, para que todos os que vão implementá-la saibam para onde estão indo.

Visão da Instituição

“ Em 2015 a Instituição.....

Definindo a Missão

É a razão de ser da instituição, ou seja, o papel que ela desempenha na sociedade e que justifica a sua existência. A missão é a diretriz que permite alcançar a visão de futuro.

Missão da Instituição

“ *Promover ensino....*”. (isso é com você e o que diz seu PDI)

Análise do Ambiente Externo e Interno

Para definir os principais objetivos estratégicos da instituição, é fundamental que se situe a instituição dentro de seus contextos geográficos, acadêmicos, mercadológicos, levando-se em conta as condições externas, as qualidades e os complicadores internos, os concorrentes, tendo em vista a missão e a visão institucional.

Para levantar estes cenários utilizamos a técnica conhecida como SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), cuja análise destas quatro dimensões (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), seguida de um estudo metodológico das correlações entre elas, permite estabelecer as bases das ações estratégicas a serem tomadas em todos os níveis.

Análise Externa: oportunidades e ameaças

Na análise externa procure identificar oportunidades e ameaças estabelecidas nos componentes do ambiente externo à instituição, podemos

considerar como fatores do ambiente externo os fatores políticos, econômicos, sociais, concorrência, etc.

De acordo com Djalma (1997, pg.44), *“as oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram e as ameaças são forças ambientais incontroláveis que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil”*.

Análise Interna: pontos fortes e pontos fracos

Os pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que podem e os pontos fracos são desvantagens estruturais que podem ser controladas pela empresa.

Tópicos a serem abordados:

Como sugestão , proponho que você faça uma análise externa e interna levando-se em consideração os principais tópicos que influenciam as instituições de ensino superior, como por exemplo:

- Cursos superiores
- Cursos de pós-graduação
- Cursos de extensão
- Corpo docente
- Corpo técnico-administrativo
- Recursos físicos (incluindo Biblioteca)
- Recursos financeiros
- Estrutura e mecanismos de gestão
- E outros que você achar necessário.

Depois de feito essa análise, o próximo passo é construir um cenário com os itens elencados por você, e, a partir daí, fazer as suas análises.

Como exemplo, e esse exemplo não que fosse seja o mais correto ou único , porem, é a ferramenta que tenho usado em todos os meus planejamentos e tem me ajudado muito, o qual demonstrarei a seguir.

Quero ressaltar que esse modelo poderá ser criado ou aperfeiçoado conforme a necessidade do Planejamento estratégico, e principalmente, por quem esta elaborando esse planejamentos, seja ele um Diretor de Planejamento, ou mesmo uma equipe de planejamento.

Cursos Superiores (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Possibilidade de implantação de novos cursos (graduação, tecnológicos, licenciatura)	Redução da demanda de candidatos. Aumento da competitividade	Credibilidade da Marca Localização privilegiada	Saturação do campus

Cursos de Pós Graduação (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Margem para implantação de cursos de pós graduação lato sensu (sempre existe a possibilidade com público para isso)	Os concorrentes passarem a oferecer cursos nos mesmo valores e condições que nós	Marca da IES Mensalidade reduzida dos cursos Qualidade dos professores	

Cursos de Extensão (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Mercado não é explorado profissionalmente	Contatos políticos das outras IES para realização de cursos para Órgãos Público	Contatos com políticos, para abertura de novas oportunidades	Falta de priorização da extensão

Corpo Docente (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Possibilidade de Mestrados Interinstitucionais para qualificação	Assédio dos concorrentes aos Mestres e/ou Doutores	Qualidade do corpo docente(80% comprometido com a les, e 20 não tão comprometidos assim)	Pouca disponibilidade de Mestres e Doutores, especialmente em áreas específicas em detrimento do mercado local

Corpo Técnico Administrativo (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Implantar uma cultura de Gestão participativa na tomada de decisão	Implantação de grupos com elevado Know How	Quadro enxuto	Baixa qualificação Pouco comprometimento com as funções

Infra estrutura física (incluindo biblioteca) (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Possibilidade de crescimento nas dependências do Campus I	Investimento da concorrência, podendo crescer de forma atrativa e agressiva	Localização da les(fácil acesso)	Necessidade de ampliação da Biblioteca e melhorias de estrutura física (salas individuais, estudo em grupo Internet, videoteca etc), compra livros, implantação de terminais de consultas, etc

Recursos Financeiros (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Busca de Investimento por BNDES ou outros parceiros ou investidores	Possibilidade de chegada de grupos com disponibilidade financeira para investimentos	Credibilidade	Avaliar índices de desistências entre semestres (elaborar estratégias para permanência do aluno), bem aumentar o número de entradas de alunos no vestibular

Estrutura e mecanismo de gestão (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Possibilidade de reformulação do sistema de informática para atendimento a toda Direção	Possibilidade de chegada de grupos com estruturas de gestão eficientes	Experiência na área de atuação/gestão	Inexistência de Planejamento Estratégico que oriente ações

Outros que você achar necessario (exemplo)

Análise Externa		Análise Interna	
Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos

Balanced Scorecard - Estratégico

O conceito do balanced scorecard (BSC), ou cartão de pontos equilibrados, é um sistema de avaliação de desempenho empresarial, onde seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só apresentam resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade de longo prazo.

O BSC completa as medições financeiras com avaliações sobre os alunos, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação.

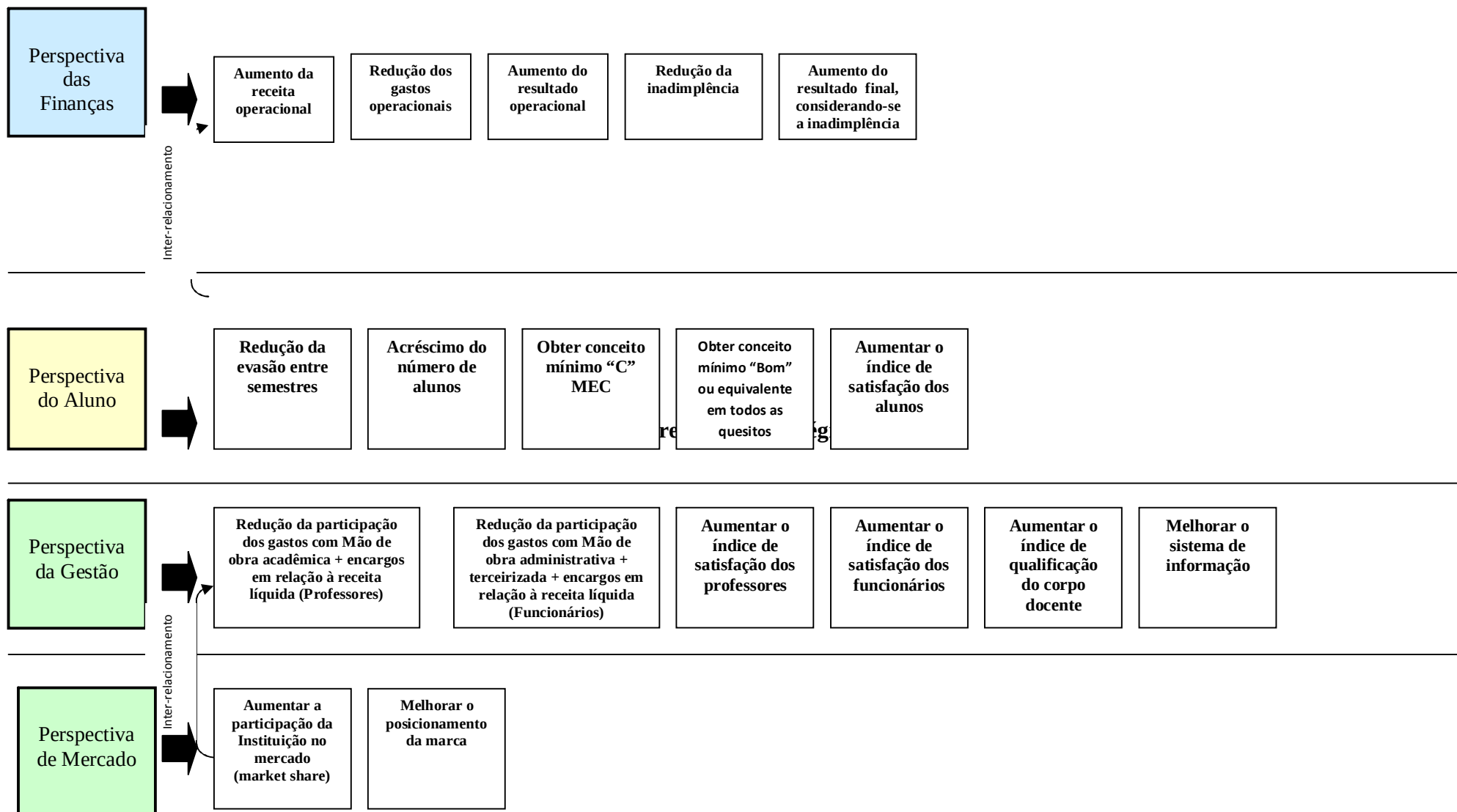
Como exemplo, apresentaremos um quadro a seguir com a os objetivos estratégicos da Instituição , a quantificação (metas) no quinquênio e os indicadores através dos quais o atingimento desses objetivos poderão ser acompanhados.

Para que possamos ter uma definição mais clara sobre os objetivos estratégicos, faz-se necessário termos uma visão e uma definição sobre que perspectivas iremos trabalhar, onde como exemplo irei colocar sobre 4 perspectivas: das Finanças, de Gestão, do Aluno e Perspectiva de Mercado.

Vejamos o nosso exemplo.

Perspectivas dos Objetivos Estratégicos(exemplo)

Os Objetivos Estratégicos da Instituição são orientados sob a ótica de QUATRO perspectivas, a Financeira, a dos Alunos, da Gestão Institucional e do Mercado.



Balance Score Card (exemplo)

Cód.	Objetivo estratégico	Indicador	Fonte	Situação atual	Meta				
					2008	2009	2108	2011	2012
Perspectiva das Finanças									
F01	Aumento da receita operacional	Orçamento realizado, linha “receitas operacionais”	Orçamento Anual						
F02	Redução dos gastos operacionais	Orçamento realizado, linha “gastos operacionais”	Orçamento Anual						
F03	Aumento do resultado operacional	Orçamento realizado, linha “resultado operacional”	Orçamento Anual						
F04	Redução da inadimplência	Orçamento realizado, linha “inadimplência”	Orçamento Anual						
F05	Aumento do resultado final, considerando-se a inadimplência	Orçamento realizado, linha “resultado final, considerando-se a anadimplência”	Orçamento Anual						
Perspectiva do Aluno									
A01	Redução da evasão entre semestres	Percentual total de evasão entre semestres	Relatório de evasão						
A02	Acrécimo do número de alunos	Número total de alunos ativos	Relatório de alunos						
A05	Obter conceito mínimo “C” no MEC	Percentual de curso com conceito mínimo “C”	Relatório avaliação MEC						
A06	Obter conceito mínimo “Bom” ou equivalente em todos os quesitos nas Avaliações das Dimensões	Percentual de quesitos com conceito mínimo “Bom”	Relatório avaliação MEC						
A07	Aumentar o índice de satisfação dos alunos	Número de Pontos	Avaliação institucional (CPA)						
Perspectiva de Gestão									
G01	Redução da participação dos gastos com Mão de obra Acadêmica + encargos em relação à receita líquida (Professores)	Orçamento realizado, linha “Gastos mão de obra acadêmica + linha Desp acessórias/encargos Mão de obra Acadêmica”	Orçamento						
G02	Redução da participação dos gastos com Mão de obra administrativa + terceirizados + encargos em relação à receita líquida (Funcionários)	Orçamento realizado, linha “Gastos mão de obra adminsitrativa + linha mão de obra terceirizada + linha Desp acessórias/encargos Mão de obra Acadêmica”	Orçamento						
G04	Aumentar o índice de satisfação dos professores	Número de pontos	Avaliação institucional (CPA)						
G05	Aumentar o índice de satisfação dos funcionários	Número de pontos	Avaliação institucional (CPA)						
G06	Aumentar Índice de Qualificação de Corpo Docente	Percentual de mestres e doutores	Relatório de qualificação docente						
G07	Melhorar o sistema de informação	Percentual de processos implantados	Relatório de gestão de processos						
Perspectiva do Mercado									
M01	Aumentar a participação da Instituição no mercado	Percentual de participação no mercado	Relatório de participação no mercado						
M02	Melhorar o posicionamento da marca	Número de pontos	Pesquisa externa						

Planejamento - Nível Operacional

O planejamento operacional consiste na definição de objetivos operacionais que contribuirão para atingir dos objetivos estratégicos da Instituição, ou seja, serão os alicerces de execução do planejado no nível estratégico.

Os objetivos operacionais são operacionalizados através de planos de ação, podendo estes apresentar período de duração variado. A dinâmica das atividades e processos da instituição permite que Planos de Ação sejam extintos ou criados, caso seja considerado necessário.

Como exemplo, poderemos citar o quinquênio 2008/2012, da Instituição, que estará estabelecidos os seguintes objetivos operacionais:

- Objetivo 1: Melhoria de gestão
- Objetivo 2: Redução de custos e despesas
- Objetivo 1: Captação/retenção de alunos e redução de inadimplência
- Objetivo 3: Melhoria acadêmica e de Avaliações do MEC
- Objetivo 5: Melhoria da gestão financeira
- Objetivo 7: Melhoria do posicionamento da marca
- Objetivo 8: Outras que você achar necessário

Vamos analisar o exemplo a seguir:

Cód	Medida	Ações	Responsável	Prazo	Metas
1	Melhoria na gestão				
1.1	Definição novo organograma e funcionograma				
		Checação de cargos e lotação	Fulano de tal	9/3/2008	
		Formatação do organograma			
		Divulgação interna do organograma aos funcionários			
		Apresentação do Planejamento Estratégico, BSC, orçamento etc			
1.2	Implantação do orçamento	Apresentação de proposta de orçamento			
		Estabelecer mecanismos de acompanhamento			
2	Redução de custos e despesas				
2.1	Redução da folha de funcionários técnico administrativos	Estudar a distribuição e possível redução de funcionários técnico administrativo			
2.2	Redução da folha de professores	Elaboração de quadro descritivo das horas-aula por curso e por atividade do quadro de professores			
		Relatório separado das horas concedidas a atividades que não sejam sala de aula			
3	Captção/ retenção de alunos e redução de inadimplência				
3.1	Implantação do Projeto xxxxxxxx	Elaborar projetos de fidelização			
3.2	Recuperação dos alunos em situação de inadimplência	Definir os critérios de negociação dos inadimplentes por faixa de débito			
		Proposta de crédito universitário em parceria com outros parceiros(bancos, sistema Educacional, etc)			
		Fazer um estudo/analise dos alunos que trancaram, desistiram, com a intenção de recuperá-los			

4	Melhoria acadêmica e de avaliações do MEC				
4.1	Verificação e melhoria da CPA – Comissão Própria de Avaliação e da auto-avaliação institucional	Definição dos membros da CPA			
		Reunião com membros da CPA (implantação e análise da legislação)			
		Elaboração da Portaria de implantação da CPA, caso não exista			
5	Melhoria de Gestão Financeira				
5.1	Reestruturação/criação do Setor de Cobrança	Estabelecer os critérios de cobrança para os devedores matriculados			
		Estabelecer cronograma de cobrança, incluindo envio de cartas, telecobrança, negativação etc			
5.2					
6	Melhoria do posicionamento da Marca				
		Apresentação do Plano de Marketing e idéias gerais de solidificação da Marca			
		Elaboração de proposta do Plano de Ação do Departamento de Marketing			

Depois desses planejamentos todos, só me bastava viajar para o meu destino e começar a implantar as ações.

Quando cheguei no meu destino, já era de madrugada e estava uma calorão danado, e eu, coitado, sem saber para onde ir, em que direção ir, procurei logo de encontrar um taxi, no aeroporto e pedi para que ele me levasse ao hotel mais próximo, o qual , morei nele por 1 mês.

No dia seguinte, começa a maratona de implantação desta nova Unidade, ou seja, o meu maior desafio em implantar uma Instituição de Ensino Superior, em uma região onde nunca havia estado.

Mesmo com as maiores dificuldades, comecei então, como primeiro passo, procurar parceiros para poder me alugar as salas de aula, e , a partir daí, captar alunos para as pós graduações.

Andei muito, fui , pessoalmente, de escola em escola, de lugares a lugares, captar alunos, e , confesso a você que não foi fácil,mas, no final de 2 meses , estava em com 4 turmas de pós graduação, em um lugar de muita credibilidade, e iniciando os trabalhos efetivamente(tratarei disso mais a frente).

No começo , eu era o professor, o diretor, o vigia, o secretario, o faxineiro, o tesoureiro, o tudo, pois não havia mais ninguém, a não ser a minha garra, a minha vontade de vencer, e o meu desempenho e fidelidade com os meus compromissos assumidos.

Para você ter uma noção das coisas, a minha jornada de trabalho era aproximadamente 18 horas por dia, inclusive sábados , domingos, feriados, e o mais interessante era que , mesmo cansado, mesmo com todas as dificuldades encontradas, eu estava feliz,porque estava conseguindo alcançar e superar os meus desafios.

A minha maior satisfação foi que em um período de 5 anos , aproximadamente, lá estava o sonho realizado,ou seja, lá estava uma Instituição com mai de 30 cursos, com mais de 3000 alunos, e tudo mais....(mais isso é uma história para outra ocasião...)

Assim, se deu os primeiros trabalhos.

4. Implantação do Centro de Pós graduação

Assim que cheguei no meu destino, depois de ter feito e passado por todo aquele processo de planejamento, é chegado a hora de colocar tudo aquilo que fora definido em ação, pois, como eu era sozinho e tudo dependia de mim, coloquei a mão na massa.

Como primeiro passo, e também porque deveria começar em receitas para a implantação da Instituição, comecei então a implantar o Centro de Pós Graduação, onde trabalhava os curso de Pós Graduação, e assim começaria a ser conhecido na região e dar os primeiros passos no projeto de implantação da Instituição.

Para que possamos nos aprofundar mais no assunto vamos a algumas informações mais apuradas.

Antes de começarmos a nossa explanação, você tem que saber identificar o significado dos Cursos de Pós Graduação, ou seja, o que significa isso, quais são os tipos de cursos, etc.

Os cursos de Pós Graduação, como o próprio nome diz, “*Pós Graduação*”, refere-se aos cursos obtidos depois que você fizer uma graduação, ou seja, depois que tiveres concluído um curso de Graduação, mas precisamente , um Curso Superior.

Existe dois níveis de Cursos de Pós Graduação, sendo um Lato Sensu e outro Stricto Sensu, onde o primeiro referencia-se aos cursos de Especializações, ou seja, ao final de cada curso, você obterá o Título de Especialista na área do curso. O outro, Strictu Sensu, referencia-se aos cursos voltados para Mestrado e Doutorado, ou seja, ao final dos cursos você obterá o título de Mestre ou Doutor em uma determinada área.

Tanto os Cursos de Pós Graduações , como os demais cursos voltados para Educação Superior (e também as demais), são regidos, fiscalizados e acompanhados pelo Ministério da Educação, através de seus órgãos competentes, que através de Portarias, Resoluções, etc, determinam as regras de cada Curso.

Esses Cursos serão regulamentados pelas resoluções 01, de de Abril de 2001 e resolução 01 de 08 de junho de 2007 e poderão ser encontrado no site do MEC para toda e qualquer consulta.

Nestas Resoluções ficam bem claras as especificidades que deverão seguir as Instituições que ofertam esses tipos de cursos, e possui alguns itens interessantes que abordaremos agora:

- **Cursos Strictu Sensu**

O artigos 1, 2, 3, 4 e 5 da Resolução 01 de 3 de Abril de 2001, diz todos os procedimentos e orientações que deverão ser seguidas pelas Instituições, bem como suas fiscalizações, no qual você devesse levar em conta alguns itens de suma importância como:

Autorização, Reconhecimento e Renovação de reconhecimento dos Cursos de Pós Graduação Strictu Sensu ; As condições indispensáveis para oferta desse tipo de Curso; As orientações referentes a CAPES; Sobre os Cursos de Pós Graduação a distancia; Os exames de qualificação e a Defesa de Dissertações e Teses; Sobre a emissão de diplomas e outros itens mais que vale a pena termos conhecimentos

- **Cursos Lato Sensu**

O artigos 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 da Resolução 01 de 3 de Abril de 2001, diz todos os procedimentos e orientações que deverão ser seguidas pelas Instituições, bem como suas fiscalizações, no qual você devesse levar em conta alguns itens de suma importância como:

A oferta dos cursos dessa natureza (farei mais alguns comentários a seguir); As informações a serem encaminhadas para os órgãos fiscalizadores ; Os cursos a distancia; Critérios de avaliação, O corpo docente; As orientações da emissão de certificados, entre outras , que também recomendo que você faça uma leitura sobre essa lei.

Conforme eu havia prometido, falarei mais um pouco sobre um item que causa muita polêmica, por falta de entendimento da Lei, no tocante a oferta de cursos dessa natureza, onde vejamos o que diz o Art 6 dessa mesma Resolução: ..."Os cursos de pós graduação Lato Sensu oferecidos por Instituições de ensino Superior ou por Instituições especialmente credenciadas para atuarem nesse nível educacional independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento e devem atender ao disposto nesta Resolução."

Note que eu sublinhei parte desse Artigo ,exatamente para que possamos fazer um entendimento maior no seu contexto,onde vejamos:

..oferecidos por Instituições de ensino Superior ou por Instituições especialmente credenciadas para atuarem nesse nível educacional

Veja que nesse ponto do artigo, estamos nos referenciando a 2(dois) tipo de Instituição, ou seja, 1 – Instituição de Ensino Superior,devidamente credenciada, avaliadas, e autorizadas, inclusive para a oferta de cursos de graduação (termo usado para quem cursa ou terminar um cursos de nível superior); e 2 – por Instituições Especialmente credenciadas para atuarem exclusivamente nesse nível educacional, ou seja, somente trabalhar nos cursos de Pós graduação.

É muito comum as pessoas confundirem esse tipo de ofertas (instituições), por não atentarem profundamente o que diz esta resolução, principalmente no tocante ao § 4º do artigo 1 da resolução 01 de 08 de Junho d 2007, diz: “... As instituições especialmente credenciadas para atuar nesse nível educacional poderão ofertar cursos de especialização, única e exclusivamente, na área do saber e no endereço definidos no ato de seu credenciamento, atendido ao disposto nesta Resolução...”

Esse parágrafo diz exclusivamente sobre as Instituições Especialmente Credenciadas para atuar nesse nível educacional, ou seja, Instituições que trabalham especialmente com os cursos de Pós graduação. Creio que assim você pode ficar mais esclarecido e , caso ainda tenha duvidas, recomendo novamente a fazer uma leitura minuciosa no que diz a lei.

Depois dessas informações todas vamos voltar ao nosso direcionamento do assunto, onde , não bastava somente ter um esclarecimento sobre os assuntos legais sobre pós graduação, mas também montar e reunir as informações necessárias sobre os curós, para depois podermos ofertá-lo.

O Projeto Pedagógico dos Cursos de Pós Graduação

O primeiro passo é identificarmos algumas informações que nortearão a construção desse projeto. Abaixo estarei colocando um exemplo que utilizo na

criação dos projetos de pós graduação, e que atendem muito bem aos quesitos exigidos, então, vejamos:

PROJETO PEDAGÓGICO(exemplo)

NOME DO CURSO

Neste local você deverá mencionar o nome do curso que será ministrado, por exemplo: **GESTÃO XXXX**

ÁREA DE CONHECIMENTO

Neste local você deverá mencionar a área do conhecimento do curso que será ministrado, por exemplo: **CIENCIAS XXXX, EDUCAÇÃO, Etc**

FORMA DE OFERTA

Neste local você devesse deixar bem claro a forma de oferta do curso, ou seja, se ele é presencial, ou a distancia,ou semi-presencial

JUSTIFICATIVA

Neste local , você devesse fazer uma Justificativa do Curso, colocando suas áreas de abrangência, bem como, com clareza , justificar a necessidade do curso mesmo,ou seja, mostrar a necessidade local, o qual levou a criação de oferta deste curso

Por Exemplo: Dentro da filosofia de contribuir não somente com a formação de recursos humanos no Estado, mas também com os avanços sócio-ambientais e econômicos apresentamos a sociedade a oportunidade de melhorar a qualificação dos profissionais que atuam ou tem o interesse de atuar na gestão dos recursos

.

OBJETIVOS

Esta é uma oportunidade de você deixar bem claro quais serão os objetivos propostos na realização desse curso, dando ênfase principalmente com a justificativa do mesmo,

abordado no item anterior, por exemplo:

Desenvolver oportunidades que permitirão aos participantes o aprimoramento e conhecimento dos conceitos da questão ambiental utilizado nas organizações modernas, propiciando fóruns de trocas de experiências entre os participantes.

O Curso de Pós-Graduação em Gestão XXXXI tem por objetivo formar especialistas capazes de contribuir para a gestão dos principais recursos naturais dos ecossistemas, etc.

PÚBLICO-ALVO

Neste local, deveremos deixar claro a intenção desse curso e seu direcionamento, ou seja, quais seriam as áreas de interesse que poderão fazer esse curso, ou seja, os profissionais que poderão estudar, bem como, numa visão de abrangência maior, obedecer o que diz a resolução, por exemplo:

Portadores de diploma de curso superior em diversas áreas que atuem ou pretendam atuar na área de Gestão XXXX como lideranças e colaboradores de empresas e organizacionais públicas e privadas, profissionais liberais (engenheiros, arquitetos, geólogos, geógrafos etc.), pesquisadores e consultores que busquem um diferencial competitivo em sua área de atuação e profissionais de outras áreas que desejam habilitar-se para mudanças na carreira ou oportunidades na área de gestão XXXX.

CONCEPÇÃO DO PROGRAMA

Neste item, devemos deixar claro qual seria a concepção do programa do curso, ou seja, fazer uma explanação mais sucinta do programa do curso, porém, utilizando como parâmetro os conteúdos na Justificativa, bem como no Objetivo do Curso, por exemplo:

O curso pretende de maneira mais específica:

- Proporcionar aos interessados conhecimentos para o uso sustentável dos recursos naturais e dos ecossistemas presentes;
- Formar recursos humanos;
- Melhorar a competência técnica instalada nas instituições públicas, privadas e sociedade civil organizada;

Minimizar a carência no ensino de pós-graduação na Região....

COORDENAÇÃO

Este item é de fundamental importância, pois trata de identificar o responsável, inclusive legal, pela realização do curso, onde, será o mediador do projeto, com as pessoas interessadas, por exemplo:

Nome: Identificação do Responsável

Currículo resumido

- Doutorado em xxxxx.
- Mestre em xxxxxx.
- Especialista em xxxxx.
- Graduado em xxxx

Endereço:

Bairro:

Fones:

E-mail:

CARGA HORÁRIA

Neste local, deverá ser colocado o total de horas em que o curso será oferecido, por exemplo:

A duração do curso: 400 horas/aulas (o mínimo que deverá ser é 360 ha, pois isso é o que determina a Res 01, ok!), incluídas as atividades práticas, individuais, em grupo e trabalhos de conclusão de curso.

PERÍODO E PERIODICIDADE

Neste item, você deverá deixar claro a periodicidade de oferta do curso, ou seja, os dias e horários de realização do mesmo, por exemplo:

Período: 18/02/2006 à 17/03/2007

Dias da semana: Sábado e Domingo.

Horário:

- Sábado e Domingo

Turno Matutino :07h30 – 12h40

Turno Vespertino :13h30 – 18h40

Turno Noturno :19h20 – 22h20

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Este item é de fundamental importância no projeto pedagógico, pois norteará toda a gama de conhecimento proposta no curso, bem como seus ementários, bibliografias, etc

Cabe lembrar que essas informações servirão de base para a construção do calendário acadêmico (falarei mais um pouco disso a frente)

Por exemplo:

Módulo 01 – Introdução a Pesquisa Científica

Ementa:

Conceito e estruturação de uma pesquisa científica; Natureza Teórica-prática da pesquisa científica; Tipos de pesquisa científica; Fases da pesquisa científica; Trabalho científico e projeto de pesquisa; Formas básicas de apresentação de textos científicos; Parte prática: construção de um projeto de pesquisa.

Bibliografia Básica:

ASTI VERA, ARMANDO. Metodologia da Pesquisa Científica / Armando Asti Vera; tradução de Maria Helena Guedes Crespo e Beatriz Marques Magalhães. – 8 ed. – São Paulo: Globo, 1989.

CERRO, AMADO LUIZ. Metodologia Científica / Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian. 4ª ed. – São Paulo: MAKRON Books, 1996.

FIGUEIRA, PAULO SÉRGIO SAMPAIO. Recomendações Técnicas para Apresentação de Documentos para Impressão Paulo Sérgio Sampaio Figueira. – Macapá: Associação de Documentaristas do Estado do Amapá, 2001. 40 p.

Módulo 02 – Noções de Ecologia

Ementa:

Fatores ecológicos; Conceito de ecossistema; Classificação dos ecossistemas; Energia nos sistemas ecológicos; Energia nos sistemas ecológicos; Ciclos da natureza; Ecologia de populações; A ação do homem sobre a biosfera.

Bibliografia Básica:

CARVALHO, B. A. Ecologia e poluição. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1975.

CHARBONEAU, J.P. (ET AL.) Enciclopédia de ecologia. São Paulo: EPU: Editora da Universidade de São Paulo, 1979.

DAJOZ, R. Ecologia Geral. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1983.

Módulo 03 – Noções de Geologia e Geomorfologia

Ementa:

O Planeta Terra e suas Origens; escala geológica do tempo; a Terra e a litosfera; minerais e rochas; Tectônica Global; Intemperismo e Formação do Solo; Rios e Processos Aluviais; Ciclo da Água, Água Subterrânea e sua Ação Geológica; Sedimentos e Processos Sedimentares; Processos Oceânicos e Estuarinos; Formação geológica do Brasil.

Bibliografia Básica:

TEIXEIRA, WILSON; TOLEDO, MARIA CRISTINA, FARCHILD, THOMAS RICH & TAIOLI, FÁBIO. **Decifrando a Terra**. Ed. Oficina de Textos, 2000. 568p.

LEINZ, VIKTOR & AMARAL, SÉRGIO ESTANISLAU. **Geologia Geral**. São Paulo: ed. Nacional, 1980. 398p.

BLOOM, ARTHUR L. **Superfície da Terra**. Série de Textos Básicos de Geociência. São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda, 1988. 184p.

Módulo 04 –

Ementa:

.....

Bibliografia Básica:

.....

Módulo 05 –

Ementa:

.....

Bibliografia Básica:

.....

Módulo xxxx

Observação: Toda a quantidade de módulos, ou assuntos a serem tratado no curso, deverão estar contido nesse item.

Cabe lembrar que esse conteúdo é apenas uma idéia, ou seja, um exemplo, mas que

poderá sofrer qualquer alteração e ajustes a necessidade de quem elaborar o projeto

CORPO DOCENTE

Acompanhando as demais informações do conteúdo programático, é de suma importância definirmos, nessa altura do projeto, a composição do corpo de professores que ministrarão o curso, ou seja, os Docentes do Curso, por exemplo:

O corpo docente é formado por mestres e doutores pertencentes a renomadas Instituições de Ensino Superior.

Observação: Fique atento sempre ao que diz a Res no tocante à qualificação dos professores

Professor: Marcos XXXXXX

Titulação: Mestre em XXXX

Experiência Acadêmica: Professor de Graduação na Faculdade xxxxx

Experiência Profissional: Instituto de Pesquisa Científicas e Tecnológicas do Estado xxx

Professor: Maria xxxxx

Titulação: Mestre em xxxx

Experiência Acadêmica: Professor de Graduação na Faculdade xxxx

Experiência Profissional: Instituto de Pesquisa Científicas e Tecnológicas do Estado xxxx

Professor: Antonio xxxxxx

Titulação: Doutor em xxxxx

Experiência Acadêmica: Professor Visitante da xxxxxx

Experiência Profissional: Instituto de Pesquisa Científicas e Tecnológicas do Estado do Amapá – IEPA / 1998-2003, Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia xxxxx

Professor: Marco xxxx

Titulação: Mestre em xxxx

Experiência Acadêmica: Professor de Graduação na Faculdade xxxx

Experiência Profissional: xxxxxxxx

Professor:

Titulação:

Experiência Acadêmica:

Experiência Profissional:

Professor:

Titulação:

Experiência Acadêmica:

Experiência Profissional:

Obs: Tipo de Contratação – Serviços prestados

METODOLOGIA

Neste item , devemos deixar claro qual é a forma utilizada para a transmissão desse conhecimento,ou seja,qual seria a metodologia utilizada no curso,por exemplo:

Os cursos são desenvolvidos em módulos. Os conteúdos das disciplinas são ministrados por meio de leitura dirigida, aulas expositivas em grupos, seminários, debates, data-show, retro projetor, biblioteca laboratórios de informática, processos estes utilizados conforme as necessidades das disciplinas.

A divisão dos módulos oferece a possibilidade do aluno começar em qualquer estagio, porem terá que cursar todos os módulos para concluir o curso de especialização. Essa possibilidade de acesso livre justifica – se pelo fato dos alunos já terem concluído um curso de nível superior.

INTERDISCIPLINARIDADE

Neste item voce devera deixar claro a relação interdisciplinar do curso, ou seja, as ligações dos módulos,bem como, os pré-requisitos necessários para os conteúdos.

ATIVIDADES COMPLEMENTARES

Deixe claro , nesse item, e se houver a necessidade, a explanação de ações fora da sala de aula, sejam elas de natureza de visita, pesquisa de campo, etc. Por exemplo:

Visitas a empresas públicas e privadas para a elucidação de conteúdos teóricos

TECNOLOGIA

Aqui deveremos deixar claro qual serão os recursos tecnológicos para a realização do curso, ou seja, quais seriam os equipamentos, de uma forma geral, que será utilizado pelo curso. Por exemplo:

Considerando-se que o curso prevê aulas presenciais, as aulas contarão com material de apoio sob a forma de apostilas, criadas pelos professores de cada disciplina e disponibilizada aos alunos e outros recursos de multimídia. As salas de aulas estão equipadas com retro-projetor, data-show e aparelhos de TV e videocassete/DVD, laboratórios de Informática e equipamentos equivalentes como GPS, etc.

CRITÉRIO DE SELEÇÃO

Neste item, deveremos deixar claro as formas de entrada no curso, ou seja, apontar qual será os critérios de seleção do curso, por exemplo:

Avaliação Curricular e entrevistas

Pré - requisito: Portadores de Diploma de Curso Superior (bacharelado ou licenciatura plena).

SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Aqui deveremos deixar claro as formas de avaliação, obedecendo regulamente o mínimo que diz a Resolução, por exemplo:

Metodologia da Avaliação: Aluno – O Professor tem autonomia para as propostas de avaliação, que poderão constituir – se em provas dissertativas ou objetivas, trabalhos individuais, grupais, seminários, estudo de caso e outros, dependendo da natureza da disciplina.

Prazo para Entrega de Trabalhos: O prazo para entrega dos trabalhos será definido pelo professor da disciplina. Entretanto, não ultrapassará o prazo máximo de 30 dias delimitado pela Coordenação de Pós-graduação.

Crêterios aprovação: 75% de frequência, média $\geq 7,0$.

CONTROLE DE FREQUÊNCIA

Esse item também deverá estar rigorosamente relacionado com a Resolução, por exemplo:

O aluno deverá ter no mínimo 75% de presença em cada disciplina. A forma de controle é através de lista de frequência.

TRABALHO DE CONCLUSÃO OU MONOGRAFIA

Este item deve conter CLARAMENTE qual será o Instrumento necessário para a conclusão do curso, tendo em vista que a Resolução é bem clara, podendo a Instituição adotar um Trabalho de Conclusão de Curso, ou uma Monografia.

Essa decisão deverá ser tomada pelo Coordenador responsável pelo Centro de Pós Graduação, obedecendo rigorosamente as características de cada curso ofertado.

Como exemplo, vamos adotar um Trabalho de Conclusão de Curso, mas deixando claro que isso poderia ser, como exigência para concluir o curso, uma Monografia.

Por exemplo:

Para efeito de conclusão do curso de especialização, o aluno deverá realizar um trabalho (TFC – Trabalho de Final de Curso) cujo tema deve estar conectado a área temática do curso.

A TFC deverá ser entregue na coordenação de Pós-graduação com encaminhamento do orientador.

Será considerado aprovado os TFC's com conceito APTO.

CERTIFICAÇÃO

Neste item, você deverá mencionar as Resoluções que regem os cursos de Pós graduação.

Por exemplo:

Segundo o art. 12 da Resolução nº 01/2001 do MEC, Art. 12, a les como responsável pelo curso de pós-graduação *lato sensu* expedirá certificado a que farão jus os alunos que tiverem obtido aproveitamento segundo os critérios de avaliação previamente estabelecidos, assegurada, nos cursos presenciais, pelo menos, 75% (setenta e cinco por cento) de freqüência.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho do curso seguirão a proposta da Instituição onde, a cada disciplina ministrada, ao final é feita uma avaliação com os alunos, de modo que os mesmos avaliem indicadores relacionados ao PROFESSOR, a ESTRUTURA FÍSICA, a COORDENAÇÃO, aos SETORES DE APOIO e sua AUTO-AVALIAÇÃO. Descrevem também os pontos positivos e negativos ocorridos ao longo do período em que a disciplina foi ministrada.

Por exemplo:

Indicadores Pedagógicos: Lista de freqüência, Avaliação do Módulo e TCC;

Indicadores Institucionais: Avaliação docente, Avaliação Coordenação e Avaliação Estrutural.

RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO

Este relatório serve de indicador de desempenho dos egressos, ou seja, acompanhar o andamento dos alunos depois de formados, e somente terá efeito para aquelas turmas já formadas.

O Calendário Acadêmico

Bem, após ter feito o Projeto Pedagógico do Curso, a próxima etapa deverá ser a elaboração do calendário escolar, ou seja, construir um calendário específico para o curso, contendo informações objetivas, necessárias e que demonstrem, em informações, o que irá ocorrer no curso.

Demonstrarei, em forma de exemplo, (e farei os comentários no próprio exemplo) um modelo de Calendário que utilizo nas pós-graduações, vejamos:

O primeiro passo da elaboração do calendário dos cursos de pós graduação, e deixar ,de forma bem nítida e visível, a identificação do curso, ou seja, colocar , em forma de negrito ou Itálico, ou ainda , a forma que você desejar, para chamar a atenção de quem está lendo, por exemplo:

CURSO PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU : DIDÁTICA DO ENSINO SUPERIOR

A partir daí você deve montar , em forma de colunas, pois creio que essa é a forma mais simples de esboçar o calendário, as informações importantes.

Por exemplo :

- Data de realização dos módulos – procure planejar as datas (os dias) em que ocorrerão os módulos , ou as aulas, e deixe bem claro (mesmo porque esse item já faz parte de seu planejamento) para os alunos, professores e demais envolvidos, que na data específica, haverá o compromisso de todos os envolvidos , nesse processo, para que TODOS tenham tempo de se organizar e planejar a sua presença nas datas em que ocorrerão os módulos ou as aulas.
- Definição dos módulos – nessa coluna, você deve deixar bem claro, qual será o assunto abordado, ou seja, na data específica, os alunos e demais envolvidos , estarão trabalhando em um determinado assunto. Cabe lembrar que esse passe , assim como a definição da data, é de suma importância e deverá ter como referencia para a sua criação, o contido no Programa do Curso, no Projeto Pedagógico, anteriormente feito por você.
- Definição dos professores - Nesta coluna, você deverá esboçar quais serão os professores que ministrarão os módulos dentro das datas especificadas, ou seja, no dia tal, haverá o modulo tal, com o professor tal. Nessa coluna, além de você colocar o nome desses professores, você deverá deixar claro a titulação do mesmo, bem como a instituição em que ele concluiu seu mestrado ou doutorado, ou ate mesmo, sua especialização. Cabe lembrar que essa coluna, assim como as demais, são de suma importância, e DEVEM obedecer (atender) , no mínimo, o que diz a Resolução, (lembra que tratamos isso anteriormente!).

Então , vejamos como ficaria nosso calendário até o presente momento.

CURSO PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU : DIDÁTICA DO ENSINO SUPERIOR

Data	Módulo	Professor
18 e 19 Fev	Didática do Ensino Superior	Prof Dr Fulano de tal Doutorado USP
17 e 18 Mar	<i>Fundamentos Filosóficos e Históricos da Educação</i>	Prof Dra Maria da Silva Mestre PUC-SP
22 e 22 Abr	Currículos na Educação Superior	
26 e 27 Mai	Política Educacional – A Universidade	
16 e 17 Jun	Relações Interpessoais, Grupos e Instituição	
11 e 12 Ago	Fundamentos Sociológicos da Educação	
09 e 10 Fev	A Avaliação da Aprendizagem nas Instituições de Ensino	
16 e 17 Mar	A Dinâmica da Sala de Aula e a Relação Aluno - Professor	

Após esses passos, deveremos começar a pensar nos horário em que serão ministrados essas aulas ou esses módulos. Como sugestão , eu proponho que seja feito uma tabela, contendo:

- O dia que ocorrera as aulas ou os módulos – deixe claro nesse item , qual será o (s) dia(s) que ocorrerá (ão) as aulas. Cabe lembrar que nesse item , você NÃO deve especificar a data numérica, e sim, o dia da Semana, pois a data numérica (calendário) nós já especificamos na tabela anterior.
- O próximo passo é colocarmos o Inicio do curso – nesta coluna você devera deixar bem claro qual é o horário de inicio do curso,ou seja, a que horas o nosso curso ira começar as sua atividades, para que os alunos, professores e demais envolvidos , tenham um parâmetro de inicio das atividades do curso em si

- O Intervalo – deixe bem claro , quais serão os intervalos (caso os tenham) para os alunos e demais envolvidos, como por exemplo, intervalo para almoço, ou mesmo lance, etc
- Termino – e por fim, deixe claro o horário em que o curso ira terminar, ou seja, a que horas irão acabar o modulo ou a aula.

Por exemplo:

HORÁRIO DAS AULAS

DIA	INÍCIO	INTERVALO	TÉRMINO
Sábado e Domingo	7:30h	12:40h às 13:30h(Almoço) 18:40 às 19h	22:20h

O próximo passo , deveremos deixar bem claro quais são os Objetivos do curso, ou seja, para que estiver lendo esse calendário, além das informações sobre o nome do curso, as datas em que ocorrerão os módulos, a identificação dos próprio módulos ou aulas, bem como os professores que ministrarão esses módulos ou aulas, saber claramente qual é o Objetivo do curso. Cabe lembrar que essa definição você já fez quando construiu o Projeto Pedagógico do curso, e deverá ser utilizado nesse espaço.

Por exemplo:

Objetivo

O Curso de Pós graduação em Didática do Ensino Superior, objetiva oferecer aprofundamentos nos diversos aspectos envolvidos no processo ensino-aprendizagem de disciplinas ministradas na educação básica superior.

Agora que já temos os Objetivos claros do nosso curso, o que vem a seguir é o direcionamento desse curso, ou seja, para quem eu estaria oferecendo esses cursos, qual ou quais seriam o meu público alvo, que poderia estar fazendo esse curso, onde, assim como o Objetivo, a identificação do Publico Alvo, já está abordado no Projeto Pedagógico do curso.

Por exemplo:

Público Alvo

Graduados em curso superior (bacharelado ou licenciatura), ou áreas afins;

Pessoas que tenham o interesse em ingressar na docência superior, ou que queiram ampliar e aprimorar seus conhecimentos e técnicas para o ensino superior.

O próximo passo é deixarmos claro a quantidade de horas que o curso terá ou seja, a jornada de duração do curso, que também já este identificada no Projeto Pedagógico, e obedecendo fielmente o que diz a resolução do Mec.

Por exemplo:

Carga Horária Total

360 horas aula distribuídas aos sábados e domingos.

E por final, a composição do corpo docente que estará trabalhando com a pós graduação. Por exemplo:

Corpo Docente: Composto por Especialistas, Mestres e Doutores

Agora que já discutimos todos os itens necessários para a construção do Calendário acadêmico da Pós graduação, vejamos então, como ficou nosso exemplo:

CURSO PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU : DIDÁTICA DO ENSINO SUPERIOR

Data	Módulo	Professor
18 e 19 Fev	Didática do Ensino Superior	Prof Dr Fulano de tal Doutorado USP
17 e 18 Mar	<i>Fundamentos Filosóficos e Históricos da Educação</i>	Prof Dra Maria da Silva Mestre PUC-SP
22 e 22 Abr	Currículos na Educação Superior	
26 e 27 Mai	Política Educacional – A Universidade	
16 e 17 Jun	Relações Interpessoais, Grupos e Instituição	
11 e 12 Ago	Fundamentos Sociológicos da Educação	

.....		
-------	-------	-------

HORÁRIO DAS AULAS

DIA	INÍCIO	INTERVALO	TÉRMINO
Sábado e Domingo	7:30h	12:40h às 13:30h(Almoço) 18:40 às 19h	22:20h

Objetivo

O Curso de Pós graduação em Didática do Ensino Superior, objetiva oferecer aprofundamentos nos diversos aspectos envolvidos no processo ensino-aprendizagem de disciplinas ministradas na educação básica superior

Público Alvo

Graduados em curso superior (bacharelado ou licenciatura), ou áreas afins

Pessoas que tenham o interesse em ingressar na docência superior, ou que queiram ampliar e aprimorar seus conhecimentos e técnicas para o ensino superior.

Carga Horária Total

360 horas aula distribuídas aos sábados e domingos.

Corpo Docente: Composto por Especialistas, Mestres e Doutores

Os controles Acadêmicos

Depois da oferta e procura de alunos pelo curso, você deverá se preocupar com a parte operacional desse curso, onde terá que ter os controles de :

- Documentação dos alunos – nesse item, você deverá ter muito cuidado com a documentação dos alunos, bem como guardar as pastas suspensas e individuais, toda a vida do aluno, como seu desempenho, seus documentos de comprovação da graduação, etc.
Como exemplo, que adotamos nas Instituições que eu dirijo, apresentarei abaixo uma relação de documentos exigidos no ato da matrícula:

RELAÇÃO DE DOCUMENTOS PARA INSCRIÇÃO

NOME:

CURSO:

- () Cópia do RG
- () Cópia do CPF
- () Cópia do Título de Eleitor
- () Cópia da Certidão de Nascimento ou Casamento
- () 01 Foto 3x4 recente
- () Cópia do Histórico Escolar do 3º Grau
- () Cópia do Diploma do 3º Grau
- () Atestado de Conclusão provisoriamente (na falta do Diploma)

OBS: O (a) aluno (a) deverá apresentar o (s) documento (s) pendente (s) no prazo máximo de 30 dias ,após esta data sua matrícula será cancelada.

Cidade local, _____ de _____ de 200X.

_____ Aluno (a).

- Lista de frequência – você devera atender o que diz a resolução, principalmente no item que se referencia a Frequência dos alunos, criando Listas de frequência, bem como, criando os controles das presenças.

Como sugestão, apresento um modelo de Lista de Frequência dos alunos de Curso de Pós graduação.

FACULDADE XXXXXX

Curso de Pós - graduação

Disciplina: Metodologia Científica

Professora: Ana Maria Braga

Horário: 13h30 – 18h40

Data: XXXXX

LISTA DE FREQUÊNCIA

Nº	ALUNO	ASSINATURA
1	Andressa Silva De Souza	
2	Antônio de Pádua	
3	Carleans Pereira da Silva Sousa	
4	Cris Hery da Silva	
5	Cristiana Santos Souza	
6	Edina Gomes	
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		

- Mapa de notas - Além de você controlar as frequências dos alunos, para atender as exigências do Mec, deveremos controlar e avaliar o desempenho dos alunos, através de suas notas, e estas por sua vez, tem que ser quantificadas, e controladas, para que sirvam de informações para a conclusão do curso, bem como , ira alimentar as

informações necessárias para a elaboração do histórico escolar, bem como todo o processo de certificação, o qual abordarei mais a frente.

Como sugestão, apresento um modelo de Mapa de Notas dos alunos de Curso de Pós graduação.

FACULDADE XXXXXX

Curso de Pós - graduação

Disciplina: Metodologia Científica

Professora: Ana Maria Braz

Horário: 13h30 – 18h40

Data: XXXXX

MAPA DE NOTAS

Nº	ALUNO	Nota 1	Nota 2	Nota Final
1	Andressa Silva De Souza			
2	Antônio de Pádua			
3	Carleans Pereira da Silva Sousa			
4	Cris Hery da Silva			
5	Cristiana Santos Souza			
6	Edina Gomes			
7				
8				
9				
10				

- Avaliação de Modulo - Esse instrumento serve para avaliarmos os módulos , pela visão dos alunos, ou seja, poder identificar possíveis situações que precisem de ajustes para melhoria do andamento dos módulos seguintes. Claro que você poderá construir seu próprio instrumento de avaliação, se assim achar necessário.

Como sugestão, apresento um modelo de Avaliação de Modulo do Curso de Pós graduação

FACULDADE XXXXX

Centro de Pós – Graduação

Curso de Especialização em:

Disciplina:

Professor (a):

Este questionário destina – se à avaliação das disciplinas e dos docentes do seu Curso. Contamos com sua colaboração para respondê-lo, escrevendo no espaço à direita de cada questão a letra respectiva de sua opinião sobre a disciplina e o (a) professor (a), de acordo com a legenda abaixo:

A – Ótimo B – Muito Bom C – Bom D – Regular E – Ruim

01 – Pontualidade do Professor (cumprimento do horário para o início e fim das aulas)	
02 – Clareza do Professor na apresentação de suas idéias	
03 – Habilidade do professor de criar um clima facilitador da aprendizagem	
04 – Habilidade do Professor de desenvolver o conteúdo de forma ordenada	
05 – Habilidade do professor de criar um clima de liberdade que possibilite ao aluno fazer perguntas e expressar opiniões	

06 – Habilidade do professor de utilizar adequadamente o material didático (retro projetor, filmes, textos, quadro, etc)	
07 – Respeito do professor ao aluno como indivíduo	
08 – Habilidade do professor de relacionar o conteúdo da disciplina com as situações relevantes para o campo profissional	
09 – Adequação do nível de conhecimento do professor ao conteúdo da disciplina	
10 – Adequação dos critérios utilizados para avaliar a aprendizagem	

Use o espaço para quaisquer comentários adicionais, inclusive para avaliação dos professores convidados.

OBS. 1 – Não é necessário identificar – se

2 Esses dados serão analisados e seus resultados serão utilizados como subsídios para o planejamento do Curso.

Certificação

Para podermos Certificar os alunos concluintes do curso de Pós Graduação, deveremos seguir fielmente o que diz a Resolução 01, onde, vejamos o que diz a Lei:

“...Art. 7º A instituição responsável pelo curso de pós-graduação lato sensu expedirá certificado a que farão jus os alunos que tiverem obtido aproveitamento, segundo os critérios de avaliação previamente estabelecidos, sendo obrigatório, nos cursos presenciais, pelo menos, 75% (setenta e cinco por cento) de frequência.

§ 1º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação lato sensu devem

mencionar a área de conhecimento do curso e serem acompanhados do respectivo histórico escolar, do qual devem constar, obrigatoriamente:

I - relação das disciplinas, carga horária, nota ou conceito obtido pelo aluno e

nome e qualificação dos professores por elas responsáveis;

II - período em que o curso foi realizado e a sua duração total, em horas de efetivo trabalho acadêmico;

III - título da monografia ou do trabalho de conclusão do curso e nota ou conceito obtido;

IV - declaração da instituição de que o curso cumpriu todas as disposições da presente Resolução; e

V - citação do ato legal de credenciamento da instituição.

§ 2º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, na modalidade presencial ou a distância, devem ser obrigatoriamente registrados pela instituição devidamente credenciada e que efetivamente ministrou o curso.

§ 3º Os certificados de conclusão de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização, que se enquadrem nos dispositivos estabelecidos nesta Resolução terão...”

A partir daí, a Instituição deverá montar seus próprio Certificados, mas sempre obedecendo o que diz a Resolução.

5. Sobre Instituições de Ensino Superior

Segundo o site do Mec (<http://portal.mec.gov.br/sesu>), no tocante as Instituições de ensino Superior – IES, possuem suas Estrutura e Organizações da seguinte forma:

• ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

O ensino superior organiza-se de forma administrativa, acadêmica e quanto à formação.

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

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

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

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

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

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

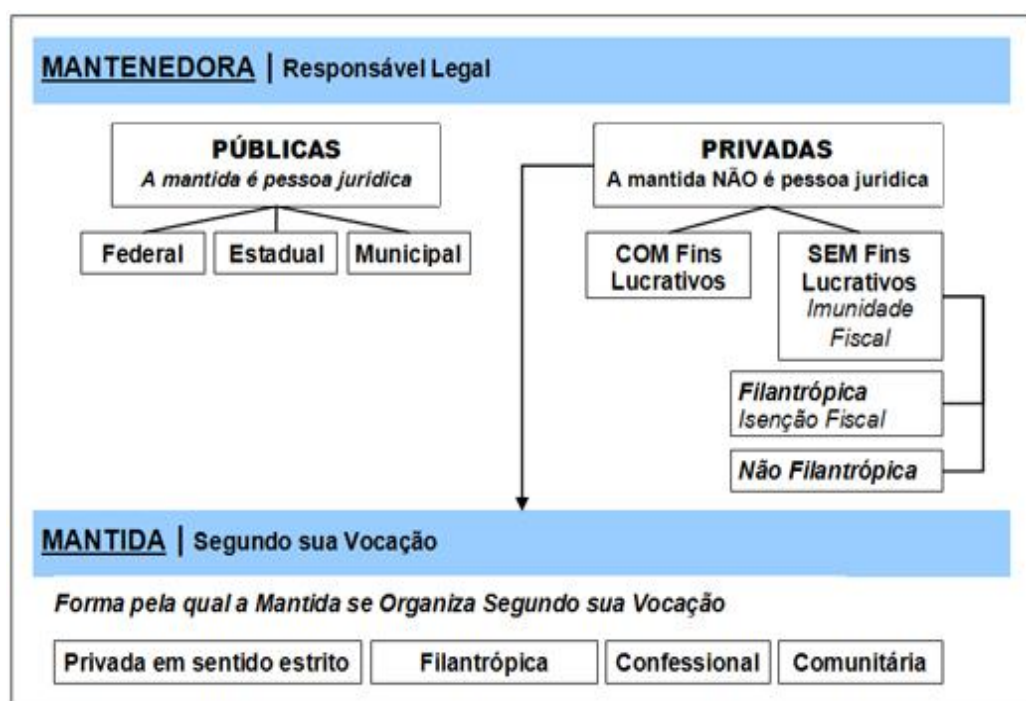
2.1) Comunitárias - Incorporam em seus colegiados representantes da comunidade. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos

que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade;

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

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

Organograma da Organização Administrativa



Fonte: site MEC

- **ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA**

Caracteriza as instituições de ensino superior quanto a sua competência e responsabilidade. Instituições de Ensino Superior oferecem cursos

superiores em pelo menos uma de suas diversas modalidades, bem como cursos em nível de pós-graduação. Universidades são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Conheça a listas de instituições credenciadas acessando o sítio do INEP. A classificação acadêmica das instituições é apresentada a seguir:

Instituições Universitárias

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

Universidades

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

Universidades Especializadas

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

Centros Universitários

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

Instituições Não Universitárias

CEFETs e CETs

Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e os Centros de

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

Faculdades Integradas

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

Faculdades Isoladas

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

Institutos Superiores de Educação

São instituição publicas ou privadas que ministram cursos em vários

níveis sendo eles de graduação, cursos sequenciais e de especialização, extensão e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

- **ESTATUTOS E REGIMENTOS**

Os estatutos e regimentos são os instrumentos que disciplinam a forma de organização administrativa e acadêmica das instituições de ensino superior. Os referidos instrumentos legais regulam a forma de organização interna dessas instituições, dispondo sobre as características institucionais, seu âmbito territorial de atuação e, seus objetivos, sua estrutura organizacional, sua funcionalidade acadêmica e o modo de relacionamento com seu corpo social - discentes, docentes e técnico-administrativos - e com o ente mantenedor.

- Padrão de Qualidade de Estatutos e Regimentos
- Legislação

Abertura de processo de aprovação/alteração de REGIMENTO/ESTATUTO

Documentação para abertura de processo de aprovação/alteração de regimento/estatuto: (link)

1) IES em credenciamento

Inserir minuta eletrônica em formato doc no Módulo Documental da IES, no sistema Sapiens.

O Estatuto ou Regimento será aprovado juntamente com a Portaria de credenciamento da IES.

2) Instituição de Ensino Superior já credenciada que ainda não tenha Estatuto ou Regimento aprovado.

Encaminhar à SESU os seguintes documentos:

- a) Ofício de encaminhamento indicando a natureza do pedido (aprovação regimental/estatutária);
- b) Três (03) vias da proposta regimental/estatutária;
- c) Ata de aprovação da proposta regimental/estatutária pelo Conselho

Superior da IES;

d) Fotocópia dos atos constitutivos da IES (credenciamento) e de seus cursos;

e) Relação dos cursos ministrados na IES.

O Estatuto ou regimento será aprovado por meio de Portaria específica para esse fim.

3) Alteração de regimento de Instituição de Ensino Superior que já está credenciada.

Encaminhar à SESU os seguintes documentos:

a) Ofício de encaminhamento indicando a natureza do pedido (alteração regimental/estatutária e alteração do nome da Instituição);

b) Três (03) vias da proposta regimental/estatutária;

c) Uma (01) via do Regimento/Estatuto em vigor;

d) Ata de aprovação da proposta regimental/estatutária pelo Conselho Superior da IES;

e) Fotocópia dos atos constitutivos da IES (credenciamento), de seus cursos e do ato do poder público que aprovou o Regimento/Estatuto em vigor;

f) Relação dos cursos ministrados na IES.

O Estatuto ou regimento será aprovado por meio de Portaria específica para esse fim.

Endereço para envio da documentação

Ministério da Educação

Secretaria de Educação Superior

Coordenação Geral de Legislação e Normas da Educação Superior

Esplanada dos Ministérios – Bloco L

2o. Andar – Sala 211 – Ed. Sede.

Telefone: (61) 2104-8291

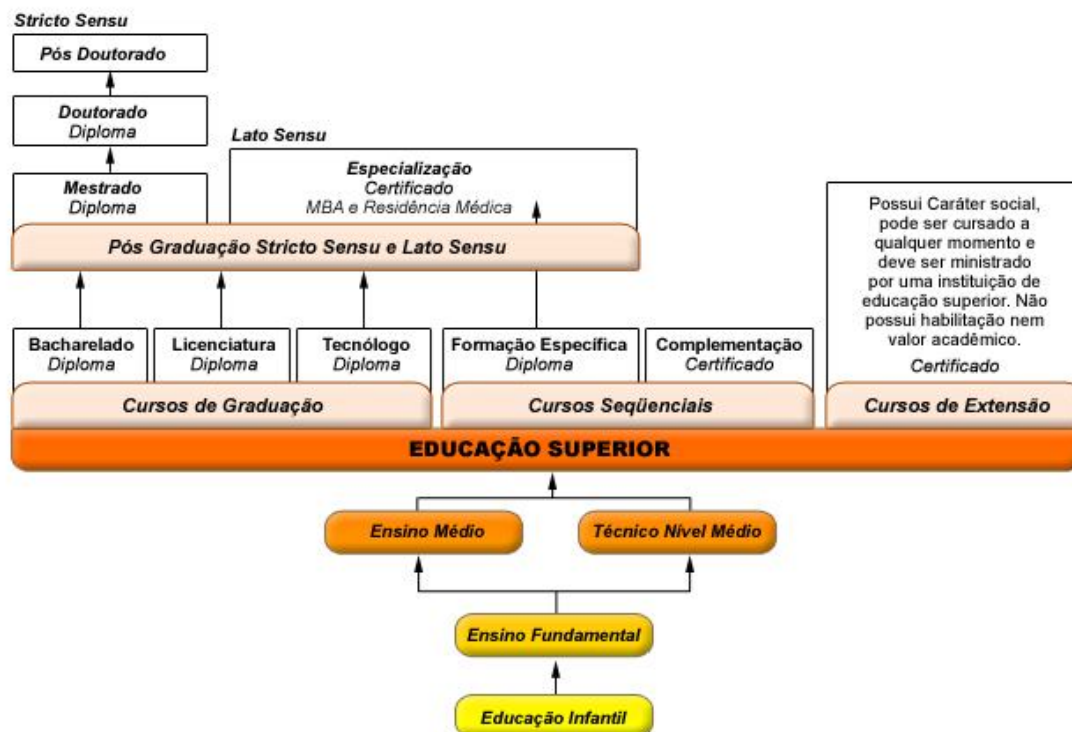
CEP: 70047-003 – Brasília –DF

• QUANTO A FORMAÇÃO

A base da educação superior oferece cursos de **graduação**, **seqüenciais** e de **extensão**. Dentre as diferenças entre eles cita-se a titulação que pode determinar continuidade da carreira acadêmica (pós

graduação) e a modalidade da formação profissional. A pós graduação compreende cursos Lato e Stricto Sensu. A Secretaria de Educação Superior - SESu coordena apenas dos cursos Lato Sensu conhecidos pelas especializações, residência médica e MBA. Os cursos Stricto Sensu são responsabilidade da CAPES. O organograma da Educação Superior pode ser resumido em:

- Graduação
 - Bacharelado (diploma)
 - Licenciatura (diploma)
 - Tecnologia (diploma)
- Seqüencial
 - Formação específica (diploma)
 - Complementar (certificação)
- Cursos de extensão (certificado de caráter social)
- Pós-Graduação
 - Lato Sensu (certificado)
 - Stricto Sensu (diploma)



Fonte: site Mec

Pós Graduação

Lato Sensu

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

Stricto Sensu

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

- **CONDIÇÃO DE OFERTA DOS CURSOS**

Em cumprimento a **Portaria 2864**, *(essa portaria é muito importante, pois trata das regras de condições mínimas que as Instituições deverão ter para a oferta de cursos superiores, onde recomendo o leitor ter o conhecimento)* de 24 de agosto de 2005, que trata da publicidade das informações das condições de oferta dos cursos por meio eletrônico, deverão as Instituições de Educação Superior informar o endereço do sitio eletrônico, à Coordenação Geral de Orientação e Controle, por meio do endereço catalogo-ies@mec.gov.br Este endereço de e-mail está protegido contra spam bots, pelo que o Javascript terá de estar activado para poder visualizar o endereço de email, constando os seguintes dados:

- 1) Nome da Instituição
- 2) Código
- 3) Endereço físico
- 4) Endereço eletrônico do sitio a que se refere a Portaria 2864

• CREDENCIAMENTO E REcredENCIAMENTO DE FACULDADES

As Faculdades Integradas são instituições de ensino superior que pressupõem a reunião de pelo menos duas estruturas acadêmicas independentes mantidas por uma mesma entidade mantenedora. Podem ministrar os cursos da educação superior previstos no art. 44 da LDB.

O credenciamento, neste caso, é realizado a partir da comprovação da existência de pelo menos duas instituições de ensino superior previamente credenciadas, para as quais a mantenedora estava obrigada a comprovar o atendimento ao disposto no Decreto nº 3.860/2001 e normas regulamentares correlatas.

A entidade mantenedora está obrigada, ainda, a apresentar regimento acadêmico unificado, no qual estejam contempladas normas de funcionalidade acadêmica adequadas ao disposto na Lei nº 9.394/96, art. 88, §1º.

4.1.Credenciamento

- Decreto 3860 art. 19, 20 e 25
- Resolução CES/CNE nº10/2002
- Resolução CES/CNE nº 22/2002

Quando do pedido de credenciamento de FACULDADES INTEGRADAS, a mantenedora deverá instruir o processo com cópias dos atos de credenciamento de suas mantidas e das autorizações de funcionamento dos respectivos cursos superiores ofertados em cada uma das Instituições que se pretende integrar.

O credenciamento de FACULDADES INTEGRADAS terá prazo limitado, devendo ser renovado periodicamente, após processo regular de avaliação. Condições a serem observadas para a instrução de processos.

I - Os pedidos de credenciamento de Faculdades Integradas deverão ser apresentados pela Mantenedora, por meio do Sistema SAPIEnS, atendendo aos critérios da **Portaria 4361/2004**

II - Documentação fiscal e parafiscal da mantenedora Documentação fiscal e parafiscal da mantenedora **Decreto 3860/2001** art. 20

1.1. Se Pessoa Física:

1.1.1. Cópia do documento de identidade;

1.1.2. Atestado de domicílio;

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

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

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

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

1.2. Se Pessoa Jurídica:

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

1.2.2 - prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);

1.2.3 - prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal;

A mantenedora deverá apresentar demonstrações financeiras, com parecer de seu conselho fiscal ou órgão similar, na forma dos artigos **7º-B, 7º-C e 7º-D e seus parágrafos, da Lei 9.870, de 23 de novembro de 1999**, segundo a forma de constituição em que se enquadrem.

1.2.4 - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;

1.2.5 - demonstração de patrimônio para manter institui o ou institui es de educa o;

1.2.6 - identifica o dos integrantes do corpo dirigente, destacando a experiência acadêmica e administrativa de cada um;

1.2.7 - prova de inscri o no cadastro de contribuintes estadual e municipal, se for o caso; e

1.2.8 - regimento

III - O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

Recredenciamento

- o Decreto 3860 art. 19, 20 e 25
- o Resolu o CES/CNE n 10/2002
- o Resolu o CES/CNE n  22/2002

O recredenciamento de Faculdades Integradas terá prazos limitados, devendo ser renovados periodicamente, após processo regular de avalia o.

Documentos necessários   instru o dos processos:

I - Os pedidos de recredenciamento de Faculdades Integradas deverá ser fornecido pela Mantenedora, por intermédio do SAPIEnS, atendendo aos critérios da **Portaria 4361/2004**.

II- Documenta o fiscal e parafiscal da mantenedora

1.1. Se Pessoa Física:

1.1.1. Cópia do documento de identidade;

1.1.2. Atestado de domicílio;

1.1.3. Prova de inscri o no Cadastro Nacional de Pessoas Físicas(CPF);

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

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

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

1.2. Se Pessoa Jurídica:

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

1.2.2 - prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);

1.2.3 - prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal;

A mantenedora deverá apresentar demonstrações financeiras, com parecer de seu conselho fiscal ou órgão similar, na forma dos artigos **7º-B, 7º-C e 7º-D e seus parágrafos, da Lei 9.870, de 23 de novembro de 1999**, segundo a forma de constituição em que se enquadrem.

1.2.4 - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;

1.2.5 - demonstração de patrimônio para manter instituição ou instituições de educação;

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

1.2.7 - prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual e municipal, se for o caso; e 1.2.8 – estatuto/regimento da universidade/faculdade.

III - O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI .

4.3. Autorização para o Funcionamento de Cursos Superiores em Instituições Novas

Autorização de Cursos Superiores em Novas Faculdades Integradas, Escolas Superiores, Faculdades e Institutos Superiores

A autorização prévia para o funcionamento de cursos superiores em faculdades integradas, escolas superiores, faculdades e institutos superiores será formalizada mediante ato do Poder Executivo. O ato de autorização fixará o número de vagas, o município e o endereço das instalações para o funcionamento dos cursos autorizados.

Art. 26 Decreto 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001

Condições a serem observadas para instruções de processos:

Os pedidos de autorização de cursos superiores em instituições novas deverão ser protocolizados por meio do sistema SAPIEnS, atendendo aos critérios estabelecidos pela **Portaria 4361/04**.

CASOS ESPECIAIS

- AUTORIZAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM MEDICINA, ODONTOLOGIA E PSICOLOGIA **Art. 27 Decreto Nº 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001**

A criação de cursos de graduação em medicina, em odontologia e em psicologia, por faculdades integradas, escolas superiores, faculdades e institutos superiores, deverá ser submetida à manifestação do Conselho Nacional de Saúde.

O Conselho Nacional de Saúde deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

A criação dos cursos dependerá da deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, a qual será homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

- AUTORIZAÇÃO DE CURSOS JURÍDICOS **Art. 28 Decreto Nº 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001**

A criação de cursos jurídicos em faculdades integradas, escolas superiores, faculdades e institutos superiores deverá ser submetida à manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo, remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

A criação dos cursos dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, e será homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

PRAZOS

Os cursos superiores autorizados a funcionar nas faculdades, escolas e institutos superiores deverão iniciar suas atividades acadêmicas no prazo máximo de até doze meses, contados da data de publicação do ato legal de sua autorização, findo o qual este será automaticamente revogado. (**Art. 30 Decreto Nº 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001**)

PROCEDIMENTO

Caso seja aceita a documentação de credenciamento apresentada, deverá ocorrer verificação in loco por comitê da SESu/MEC, que indicará a viabilidade institucional de implantação do projeto do curso apresentado e de seu desenvolvimento;

A SESu/MEC informará à instituição, com antecedência de 7 (sete) dias, a data da verificação. **Resolução CES/CNE nº10/2002** e **Resolução CES/CNE nº 22/2002**

Os procedimentos e critérios para encaminhamento dos relatórios das verificações serão editados pela SESu/MEC em ato próprio, prevendo no mínimo as seguintes etapas, em conformidade com o **Resolução CES/CNE nº10/2002** e **Resolução CES/CNE nº 22/2002**

I - o relatório de verificação dos comitês da SESu/MEC estará disponível para vista da instituição, pelo prazo de 5 (cinco) dias úteis, que, após decorridos, implicarão na remessa do mesmo à análise técnica da SESu/MEC, recomendando ou não a abertura do curso;

II - o recurso da decisão será garantido;

III - decorrido o prazo de 30 (trinta) dias do recurso, o processo retornará à SESu/MEC, que o enviará à decisão do Ministro da Educação, ressalvados os casos dos cursos de direito, medicina, odontologia e psicologia, que deverão ser remetidos à deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

O processo de autorização implica nova verificação na instituição, após o início do funcionamento dos cursos, e considerará, dentre outros, os seguintes aspectos, conforme o **Resolução CES/CNE nº10/2002** e **Resolução CES/CNE nº 22/2002**

I - o cumprimento dos compromissos assumidos quando do credenciamento;

II - a correspondência do curso implantado com o projeto apresentado;

III - a viabilidade institucional de continuidade do processo de implantação do curso.

4.4.Autorização para o Funcionamento de Cursos em Instituições já Credenciadas

A autorização prévia para o funcionamento de cursos superiores em faculdades integradas, escolas superiores, faculdades e institutos superiores já existentes e credenciadas, será formalizada mediante ato do Poder Executivo. O ato de autorização fixará o número de vagas, o município e o endereço das instalações para o funcionamento dos cursos autorizados. **Art. 26 Decreto ° 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001**

Condições a serem observadas para a instrução de processos.

Os pedidos de autorização de cursos superiores em instituições novas deverão ser protocolizados por meio do sistema SAPIEnS, atendendo aos critérios estabelecidos pela **Portaria 4361/04**.

Prazos

Os cursos superiores autorizados deverão iniciar suas atividades acadêmicas no prazo máximo de até doze meses, contados da data de publicação do ato legal de sua autorização, findo o qual este será automaticamente revogado (**ART. 30 Decreto 3860/2001**)

Procedimentos

As autorizações de novos cursos superiores em faculdades integradas, escolas superiores, faculdades e institutos superiores já credenciados deverão obedecer aos procedimentos estabelecidos pela: **Resolução CES/CNE nº10/2002** e **Resolução CES/CNE nº 22/2002**

As Instituições que não possuem Plano de Desenvolvimento Institucional deverão submetê-lo à apreciação e aceitação da SESu/MEC, e serão submetidos à verificação prévia. Veja a **Legislação Específica e as novas instruções para elaboração do PDI**

Constar no Plano de Desenvolvimento Institucional atualizado a previsão de criação do curso solicitado e seu projeto pedagógico de implantação;

não haja indicações, em relatórios anteriores de supervisão da SESu/MEC, da existência de irregularidades ou deficiências acadêmicas não sanadas.

Casos Especiais:

Autorização de Cursos de Graduação em Medicina, Odontologia e Psicologia

Art. 27 Decreto ° 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001

A criação de cursos de graduação em medicina, em odontologia e em psicologia por faculdades integradas, escolas superiores, faculdades e institutos superiores credenciados deverá ser submetida à manifestação do Conselho Nacional de Saúde.

O Conselho Nacional de Saúde deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo, remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

A criação dos cursos dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, e será homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Autorização de Cursos Jurídicos

Art. 28 Decreto ° 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001

A criação de cursos jurídicos em faculdades integradas, escolas superiores, faculdades e institutos superiores deverá ser submetida à manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo, remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

A criação dos cursos dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, que será homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

4.5. Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Curso(s) Superior(es)

Condições a serem observadas para instruções de processos:

4.5.1 Os pedidos de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores serão formalizados pelas respectivas entidades mantenedoras, por meio do sistema SAPIEnS, atendendo aos critérios estabelecidos pela **Portaria 4361/04**.

4.5.2 Documentação fiscal e parafiscal da mantenedora DECRETO 3860/2001 art.20

I - Se Pessoa Física:

- Cópia do documento de identidade;
- Atestado de domicílio;
- Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Físicas (CPF);
- Prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal (própria e de seu domicílio, quando for o caso);
- Prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;
- Demonstração de experiência, qualificação profissional, patrimônio e capacidade financeira adequados e suficientes para manter instituição educacional.

II - Se Pessoa Jurídica:

- Cópia dos atos, registrados no órgão oficial competente, que atestem sua existência e capacidade jurídica de atuação, na forma da legislação pertinente;
- Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal;
- A mantenedora deverá apresentar demonstrações financeiras, com parecer de seu conselho fiscal ou órgão similar, na forma dos artigos 7º-B, 7º-C e 7º-D e seus parágrafos, da Lei 9.870, de 23 de novembro de 1999, segundo a forma de constituição em que se enquadrem;
- Prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;
- Demonstração de patrimônio para manter instituição ou instituições de educação;
- Identificação dos integrantes do corpo dirigente, destacando a experiência acadêmica e administrativa de cada um;
- Prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual e municipal, se for o caso; e

- Regimento da instituição.

Observações:

1. A SESu/MEC deverá basear-se integralmente no Relatório da Avaliação do INEP para recomendar ou não o reconhecimento ou renovação do reconhecimento do curso, indicando, a partir de critérios aprovados pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação e publicados em ato próprio:

1.1. o período de validade do reconhecimento; 1.2. o estabelecimento de medidas de recuperação da qualidade da instituição e dos seus cursos, se for o caso.

2. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores previstos no **Art.31, parágrafo único, do Decreto 3.860**, de 9 de julho de 2001, dependerá de aprovação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação. (**Resolução CES/CNE nº10/2002** e **Resolução CES/CNE nº 22/2002**)

Situação Especial

1. Cursos Jurídicos **Decreto 3860** art. 28 O reconhecimento de cursos jurídicos em instituições de ensino superior, inclusive os sediados em universidades e centros universitários, deverão ser submetidos à manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo, remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

6. O projeto Pedagógico

O intuito nosso é apresentarmos um modelo de construção de um Projeto Pedagógica que poderá servir como ferramenta auxiliadora na construção de seu próprio Projeto Pedagógico, onde não pretendemos colocar aqui uma ferramenta única na construção do Projeto em si, mas reforço que todo esse processo de construção devesse seguir o que determina o Mec.

Bem, como ilustração , vamos prosseguir com nosso exemplo:

Organização didática pedagógica do curso de Administração Geral

Nesse item devemos colocar as informações pertinentes ao curso que estamos pleiteando, como , no nosso caso ilustrativo, vamos utilizar um curso de Administração

Identificação do Curso : ADMINISTRAÇÃO

- **Curso: Bacharelado em Administração**
- Número de vagas: 100 (cem) anuais (50, por semestre)
- Turnos: Diurno e Noturno (entradas por processo seletivo – vestibular – intercalados).
- Sistema de Matrícula: Seriado Semestral.
- Curso em (08) oito semestres com integralização em até (14) quatorze semestres (7 anos).
- Local de Funcionamento: Neste local devesse ser informado a oferta do curso, ou seja, onde será realizado
- Mensalidade: R\$ 400,00 (semestralidade: R\$ 2.400,00)

Introdução

Crie um texto introdutório, com embasamentos teóricos e legais para expressar o pedido do curso em questão, bem como a possível oferta de demanda que esse curso terá, por exemplo: demanda de mercado; necessidades locais, oportunidade do curso, etc

Concepção, Finalidades e os Objetivos Gerais do Curso do Curso

Crie um texto falando um pouco da concepção do curso, bem como , por

exemplo, quais seriam as habilidades e ou competências que o curso propõe, deixando claro seus objetivos de forma específicas e atenderem a demanda local, por exemplo:

O **Curso de Administração** deverá propiciar a formação e o desenvolvimento das seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob o seu controle e gerenciamento; entre outras.

Perfil do Profissional

O perfil profissional buscado terá como referência o perfil delineado pela Comissão do Curso de Administração, destacando-se:

- Formação humanística que o torne sensível às questões sociais e visão global que lhe permita tomar decisões considerando-se a diversidade econômica, política, cultural e social;
- Deverá saber atuar em grupo, realizando um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige. É a habilidade para trabalhar com os outros e tomar decisões.
- Formação técnica e conceitual para atuar na gestão de organizações e desenvolver atividades específicas da prática profissional. O primeiro tipo de formação representando o domínio do conteúdo do curso e o segundo compreendendo a capacidade de inserir

criticamente a organização em seu ambiente, entre outras.

Habilidades

Em termos gerais, pretende-se um profissional com os seguintes tipos de habilidades:

- Adaptativa e antecipatória. Resolver, adaptar e antecipar-se face as situações e problemas detectados.
- Decisória. Ordenar atividades e programas. Capacidade de selecionar estratégias e cursos de ação adequados, visando o interesse coletivo e institucional. Capacidade para ser líder.
- Analítica. Capacidade para analisar mercados e posicionar-se, tecnicamente, de acordo com os interesses mercadológicos da empresa.
- Planejamento. Planejar, implantar e controlar um plano de comercialização de um produto ou serviço, considerando todas as variáveis de mercado que compõem o universo em análise.
- Capacidade para atuar e adaptar-se aos diferentes mercados, entre outras

Características:

Atuar com eficácia no processo de direção, organização, planejamento e controle das atividades de uma organização.

Ter conhecimento sobre as diversas interfaces entre as áreas funcionais da Administração.

Conhecer o panorama das transformações recentes na economia mundial e suas implicações para a economia brasileira.

Objetivos Gerais do curso

Os objetivos gerais e imediatos a serem perseguidos referem-se às áreas de ensino e extensão:

- Ensino - pautar pela excelência do ensino em Administração pela incorporação de teorias numa perspectiva global para aplicação local, de acordo com a abrangência do ambiente ao qual está inserida sua

atuação. Ensinar técnicas da Administração formal e habilitar profissionais para o trabalho de gestão nas empresas de pequeno, médio e grande porte nos diferentes setores da atividade econômica, entre outras.

Depois de termos definidos todos esses quesitos, passaremos agora a definir a grade do curso propriamente dito, onde, reforço sempre, que deveremos seguir a legislação nessa montagem.

Matriz Curricular do curso de Administração Geral
1 Semestre

Disciplina	Legenda	H/A
Teoria Geral da Administração I	P	72
Introdução à Tecnologia da Informação	B	72
Lógica	B	72
Língua Portuguesa	B	72
Cálculo	B	72

2 Semestre

Disciplina	Legenda	H/A
Teoria Geral da Administração II	P	72
Métodos de Pesquisa Aplicada à Administração	C	72
Direito I	B	72
Economia I	B	72
Matemática Financeira	C	72

3 Semestre

Disciplina	Legenda	H/A
Contabilidade Empresarial I	B	72
Sociologia das Organizações	B	36
.....		

4 Semestre

Disciplina	Legenda	H/A
.....		

5 Semestre

Disciplina	Legenda	H/A
.....		

6 Semestre

Disciplina	Legenda	H/A
.....		
.....		

7 Semestre

Disciplina	Legenda	H/A
.....		
.....		

8 Semestre

Disciplina	Legenda	H/A
.....		
.....		

Atividade	Legenda	H/A
Atividades Complementares (normatização específica)	C	200

Resumo Geral

Quadro Resumo	Legenda	Legislação		Currículo Pleno
Disciplinas Básicas	B	24%	720	
Disciplinas Profissionais	P	34%	1.020	

Disciplinas Complementares	C	32%	960	
Disciplinas Especiais	E	10%	300	
Totais		100%	3000	

O próximo passo é deixarmos claro o ementário e a bibliografia que serão utilizadas na condução do curso, por exemplo:

Ementário e Bibliografia do curso

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO I

Ementa: Introdução ao estudo da Administração na Sociedade de Organizações, História do Pensamento Administrativo: fatores sociológicos, políticos e econômicos; As funções das Organizações; As funções do Administrador: habilidades técnicas e habilidades gerenciais; Abordagem clássica da Administração; Administração científica; Teoria clássica da Administração; Abordagem humanística da Administração; Teoria neoclássica da Administração; Administração por objetivos; Modelo burocrático de organização; Teoria estruturalista da Administração; Teoria comportamental da Administração; Teoria do desenvolvimento organizacional.

Bibliografia básica:

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacaia. Introdução à Administração. São Paulo: Editora Atlas, 1990

MAXIMIANO, Antonio C. Introdução à Administração. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

Bibliografia complementar:

HAMPTON, David R. Administração contemporânea. São Paulo: Makron Books, 1996.

LEMER, Walter. Organização flexível. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

Introdução a Tecnologia da Informação

Ementa:

Bibliografia básica:

Bibliografia complementar:

Lógica

Ementa:

Bibliografia básica:

Bibliografia complementar:

Bibliografia complementar: etc

Neste campo, você deverá apresentar o Currículo Vitae do Dirigente da Instituição, por exemplo:

Currículo do Dirigente da Instituição			
I – Dados Pessoais			
Nome: Fulano de Tal			
CPF: xxxxxxxx		RG: xxxxxxxxxxxx	
Endereço: xxxxxx.			
Cidade: xxxxxxxx		UF: MG Fone: xxxxxxxx	
II – Formação Acadêmica		III – Regime de Trabalho	
Graduação: xxxxxxxx		xxxxx	
Mestrado : xxxxxxxx			
Doutorado:			
		V – Tempo de experiência	
		Docência	Adm. Acadêmica
		XXXX	XXX
VI- Titulação		Conclu são	Instituição

VII- Produção Científica: Artigos completos publicados em periódicos 1. 2. 3. Trabalhos completos publicados em anais de congressos 1. 2. 3. Resumos publicados em anais de congressos 1. 2. 3. Artigos aceitos para publicação 1. 2. 3. Demais tipos de produção bibliográfica 1. 2. 3.			

VIII- Relato do Desempenho das Funções	
1.	
2.	
3.	

2.

3.

O próximo passo é apresentar um Currículo do Coordenador do Curso

CURRÍCULO DO COORDENADOR DO CURSO

Neste campo, você deverá apresentar o Currículo Vitae do Coordenador do Curso, por exemplo:

CURRÍCULO DO COORDENADOR DO CURSO

Neste campo, você deverá apresentar o Currículo Vitae do Coordenador do Curso, por exemplo:

Neste campo, você deverá apresentar o Currículo Vitae do Coordenador do Curso, por exemplo:

Currículo do Coordenador do Curso			
I – Dados Pessoais			
Nome: Fulano de Tal			
CPF: xxxxxxxx		RG: xxxxxxxxxxxx	
Endereço: xxxxxx.			
Cidade: xxxxxxxx		UF: MG Fone: xxxxxxxx	
II – Formação Acadêmica		III – Regime de Trabalho	
Graduação: xxxxxxxx		xxxxxx	
Mestrado : xxxxxxxx			
Doutorado:			
		V – Tempo de experiência	
		Docência	Adm. Acadêmica
		xxxx	xxx
VI- Titulação		Conclusão	Instituição

VII- Produção Científica: Artigos completos publicados em periódicos 1. 2. 3. Trabalhos completos publicados em anais de congressos 1. 2. 3. Resumos publicados em anais de congressos 1. 2. 3. Artigos aceitos para publicação 1. 2. 3. Demais tipos de produção bibliográfica 1. 2. 3.			
VIII- Relato do Desempenho das Funções 1.			

2.
3.

3.

O próximo passo é apresentar um quadro demonstrativo dos professores que trabalharão no curso,por exemplo:

CORPO DOCENTE

[illegible]

			.		
.....				. .	. .
.....				. .	. .
.....				. .	. .
.....				. .	. .
.....				. .	. .
.....				. .	. .
.....				. .	. .
.....				. .	. .
.....				. .	. .
.....				. .	. .

O próximo passo é apresentar um Currículo Vitae dos professores do curso.

Cabe lembrar que essas informações somente terão validade com as comprovações apresentadas na visita da comissão, portanto, você deverá ter muito cuidado no lançamento dessas informações, pois caso contrário, elas não influenciarão diretamente nas avaliações do Mec.

Por exemplo:

Currículo do Professor do Curso			
I – Dados Pessoais			
Nome: Fulano de Tal		Disciplina Ministrada: xxxxxxxxxxxx	
CPF: xxxxxxxx		RG: xxxxxxxxxxxx	
Endereço: xxxxxx.			
Cidade: xxxxxxxx		UF: MG Fone: xxxxxxxx	
II – Formação Acadêmica		III – Regime de Trabalho	
Graduação: xxxxxxxx		xxxxx	
Mestrado : xxxxxxxx			
Doutorado: xxxx			
		V – Tempo de experiência	
		Docência	Adm. Acadêmica
		xxxx	xxx
VI- Titulação		Conclusão	Instituição
VII- Produção Científica:			
Artigos completos publicados em periódicos			
1.			
2.			
3.			

Trabalhos completos publicados em anais de congressos 1. 2. 3. Resumos publicados em anais de congressos 1. 2. 3. Artigos aceitos para publicação 1. 2. 3. Demais tipos de produção bibliográfica 1. 2. 3.
VIII- Relato do Desempenho das Funções 1. 2. 3.

A partir daí, você deverá criar seus Regulamentos, Regimentos, Critérios de avaliações, bem como definição dos Estágios e Práticas, etc, caso sejam necessário.

Não poderei , aqui, montar nenhum exemplo, pois isso estará ligado intimamente com os conteúdos definidos , por você, na construção de sua grade com seus ementários e bibliografias.

Mas cabe a mim alertar para a construções de itens fundamentais como:

- Avaliação do Ensino Aprendizagem tanto docente como discente

- Avaliação do curso em si
- Atividades complementares
- A construção do PDI
- Os Estágios Supervisionados
- A Empresa Junior, caso ache necessário
- Os regulamentos de Monografias ou Trabalhos de Conclusão de Cursos
- As especificidades da Biblioteca
- As especificidades dos Laboratórios

Bem, conforme falamos no inicio, o nosso objetivo aqui não é criar uma regra única e elaboração de Projeto Pedagógico, e sim , abordar questões de suma importância nesse processo e frisarmos bem que deveremos sempre, seguir as regras determinadas pelo Mec, onde deveremos sempre nos manter atualizados e acompanhando as mudanças .

7. O sistema de Avaliação Institucional

Não pretendemos aqui, influenciar você a nada, na sua construção da CPA de Instituição, e sim abordar assuntos que são de suma importância no Projeto da Construção da CPA, e que podem ser melhores esclarecidas mediante as orientações do Mec.

Como primeiro passo, na construção da CPA da instituição, recomendamos seguir os seguintes passos, (reforço, são só exemplos)

APRESENTAÇÃO

Este projeto apresenta não apenas uma formatação de atendimento às solicitações as Diretrizes apresentadas pelo SINAES, mas, traz em seu bojo, propostas de implementações com vistas a qualificação em diversos níveis e, considerar a necessidade de coletar informações que venham a trazer um referencial focal na melhoria da oferta de nossos serviços e desempenho profissional no processo educacional.

A Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, recupera o propósito da plenitude do que se conceitua enquanto “avaliar”, posto ser esta uma missão de abrangência holística, de participação comunitária e que interage num processo cíclico e constante, logo, a nova proposta é aceita enquanto um ideário de intenções lícitas e desejadas, e por aí vai....

EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS

Qualquer entidade comprometida com a qualidade e tendo como base a responsabilidade de gerir resultados eficientes, faz-se necessário utilizar um instrumento de verificação e acompanhamento dos trabalhos executados para se estabelecer, a partir de então, novos procedimentos e melhoria nos já existentes.

Para se instrumentalizar um trabalho bem constituído, que ora faz-se necessário em um formato mais definido, com princípios mais aprofundados e propósitos mais exigentes, como os sugeridos nas diretrizes que norteiam a Lei nº 10.861/04 – MEC, concebem-se e

firmam-se valores que devem estar presentes às ações que couberem a avaliação institucional numa dimensão abrangente, como: colaboração, determinismo, imparcialidade, equidade e compromisso, etc. etc. etc.

OBJETIVOS

GERAIS

Este projeto almeja instituir a Comissão Própria de Avaliação enquanto instrumento de acompanhamento das ações da IES, em atendimento a determinação da Lei nº 10.861/04, que deverá apresentar relatórios ao MEC/SINAES, correspondendo às diretrizes norteadoras da proposta de avaliação institucional implantada no país.

ESPECÍFICOS

Realizar o processo de auto-avaliação institucional com a participação de representatividade de todos segmentos que estão ligados direta e indiretamente à Instituição;

Proceder a um diagnóstico periódico dos resultados obtidos nos diversos setores desta IES para apresentar alternativas de superação ou melhorias nas atividades em processo, e por aí vai.....

DIAGNÓSTICO ATUAL

O propósito de apresentar um diagnóstico da realidade institucional, objetiva esclarecer e subsidiar as propostas apresentadas para o desenvolvimento e execução das atividades da CPA, posto entender que para se implementar uma ação avaliativa, trabalhamos, principalmente, diante das necessidades, respeitando as características inerentes a esta instituição “respeitando a identidade e as especificidades institucionais” (Roteiro de Auto-Avaliação Institucional. 2004. p. 05), assim como a cultura local e regionalidade, como recomendam as diretrizes do SINAES para a confecção deste projeto, etc. etc.etc..

DO PROCESSO AVALIATIVO

Até o presente, a avaliação institucional vinha seguindo uma estrutura mais restrita de investigação, no sentido de identificar dificuldades e buscar alternativas para solucioná-las, voltadas para a formação acadêmica, atuação docente, promoção de pesquisa e extensão, desempenho da administração; todos a partir de resultados quantitativos, e qualitativos, de acordo com o setor e de questionários e análise dos mesmos, etc. etc. etc.

AVALIAÇÃO INTERNA DE PESSOAS

A Avaliação Interna de Pessoas se constitui naquela que terá seu âmbito de atuação junto ao Corpo Técnico, Administrativo, Docente e Discente.

Corpo Técnico: consideramos “corpo técnico”, o pessoal de apoio; responsáveis pelo atendimento aos clientes (internos e externos) e pessoal do setor administrativo burocrático (secretaria, expedição de documentos, tesouraria etc).....

Corpo Administrativo: atribuímos a nomenclatura de “corpo administrativo” aos gestores da instituição, composta em sua Diretoria, hoje dividida em Geral, Acadêmica e Administrativa, além das Coordenações de cursos, pesquisa e extensão e de apoio pedagógico, etc. etc. etc.

Corpo Docente: Os professores da Instituição serão avaliados em diversos âmbitos para que a Instituição, assim como a CPA possam acompanhar o desempenho profissional da forma mais ampla e qualitativa possível, não dispensando, porém, informes quantitativos (considerados também relevantes neste processo), etc. etc. etc..

Corpo Discente: A CPA está assimilando o acompanhamento que já vinha sendo trabalhado no procedimento avaliativo anterior e incrementando novas ações que complementam a aferição de resultados solicitados hoje pelo MEC/SINAES. Vale ressaltar que o próprio ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes), implementado a partir da Lei nº 10.861/04 e instituído pela Portaria nº 1.606 de 1º de junho de 2004, trará subsídios necessários para tal objetivo.....

AVALIAÇÃO INTERNA DE PROCEDIMENTO PEDAGÓGICO

A avaliação, nesse aspecto, será no âmbito metodológico de atuação do processo ensino-aprendizagem, a considerar as atividades desenvolvidas, ainda, por produções de pesquisa e desenvolvimento de extensão.....

Neste Item você deverá abordar essa avaliação sob três aspectos: No processo ensino-aprendizagem ; No processo de pesquisas; e No processo de Desenvolvimento de extensões

.

AVALIAÇÃO INTERNA DE INFRA-ESTRUTURA

A este procedimento está a CPA incumbida de fornecer os dados necessários de indicadores obrigatórios e de cunho facultado a partir de formulários pré-existentes na instituição.

AVALIAÇÃO EXTERNA

A CPA, no uso de suas atribuições, deverá nomear representantes da comunidade em geral para, a partir de instrumentos a serem estabelecidos, avaliarem a atuação desta IES, a considerar alguns critérios para tais nomeações, como: indivíduos egressos; moradores da região circunvizinha à Instituição; familiares de acadêmicos; profissionais

[illegible]

8. Plano de Carreira

Bem , aqui tentaremos abordar assuntos, meramente ilustrativos, que poderão servir de base para a construção do plano de carreira da Instituição, porém, reforço sempre a sua base fundamentada no tocante as regras Legais.

Vamos fazer uma análise sobre 2 segmentos:

Plano de Carreira Técnico Administrativo - PCTA

Como sugestão, crie a Normatização clara sobre o Plano de Carreira Técnico Administrativo, onde você devesse abordar as seguintes orientações:

CAPÍTULO I - Das Disposições Preliminares

Art. 1º - determine aqui de forma clara e objetiva, a valorização e profissionalização de seus funcionários.

Art. 2º - Os cargos constantes deste Plano estão organizados em carreiras.

CAPÍTULO II - Dos Conceitos

Art. 3º - Para os efeitos deste Plano, considera-se, como por exemplo:

I) Cargo: o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional das Faculdade.

II) Salário: a retribuição pecuniária pelo exercício do cargo.

III) Classe: o desdobramento do cargo em uma escala hierárquica, de acordo com o interstício da referência de salários, representada em algarismos romanos.

IV) Faixa Salarial: o conjunto de referências de um cargo, limitado pelos seus valores mínimo e máximos.

V) Referência: o conjunto de números que definem as faixas salariais de cada carreira.

VI) Carreira: compreende a classe de cargos do mesmo grupo

profissional, reunidos em segmentos distintos, escalonados os níveis básico, operacionais, médio e superior.

VII) Qualificação Profissional: é o conjunto de requisitos exigidos para o ingresso e desenvolvimento na carreira.

VIII) Promoção: a passagem de uma classe para a imediatamente superior, na respectiva categoria, ou superior, obedecidos os critérios de Avaliação de Desempenho, qualificação funcional e nº de vagas previstas no lotacionograma.

IX) Progressão: a passagem de uma referência para a imediatamente superior, dentro da mesma classe e categoria funcional, obedecidos os critérios especificados na Avaliação de Desempenho e tempo de permanência na carreira.

X) Enquadramento: o processo através do qual os servidores serão enquadrados nos cargos previstos nas carreiras, respeitada a situação funcional.

XI) Cargo de Confiança: são aqueles de caráter temporário cujos ocupantes serão indicados pela Diretoria Geral, compreendendo as atividades de Direção, Assessoramento, Chefia e Apoio.

XXXXX).....

CAPÍTULO III - Dos Objetivos e Constituição

Art. 4º -

Art. 5º -

CAPÍTULO IV - Da Carreira do Pessoal Técnico-Administrativo

Das Atribuições

Art. 6º

Art. 7º -.....

Seção II - Da Estrutura das Carreiras

Art. 8º - A carreira correspondente ao pessoal técnico-administrativo está estruturada em Quatro Grupos Ocupacionais....,

Seção III - Da Admissão e do Ingresso na Carreira

Art. Xº -

Seção IV - Da Promoção e da Progressão na Carreira

Art. XXX -

Seção V - Dos Salários e das Vantagens

Art. XXX...

CAPÍTULO V - Dos Deveres

Art. XXX...

CAPÍTULO VI - Das Restrições

Art. XXX....

CAPÍTULO VII - Das Disposições Gerais

Art. XXX....

CAPÍTULO VIII - Das Disposições Finais

Art. XXX...

Como sugestão Apresento um modelo de descrição de Cargos para servir de embasamento

Faculdade XXXXX
Descrição e Análise de Cargo – Cargo : PINTOR
Descrição Sumária: Prepara e pinta as superfícies externas e internas de edifícios e outras obras, civis, raspando-as, emassando-as e cobrindo-as com uma ou várias camadas de tinta, para protegê-las e/ou decorá-las.
Descrição Detalhada: - Verificar o trabalho a ser executado; - Observar as medidas, a posição e o estado da superfície a ser pintada, para determinar os procedimentos e materiais a serem utilizados; - Limpar as superfícies, escavando-as, lixando-as ou retirando a pintura velha ou das partes danificadas com raspadeiras, solventes e jatos de ar, para eliminar resíduos; - Preparar as superfícies, emassando-as, lixando-as para corrigir defeitos e emendas, para facilitar a aderência da tinta; - Preparar o material de pinturas, misturando tintas, pigmentos, óleos e substâncias diluentes e secantes em proporções adequadas, para obter a cor e a qualidade específicas; - Pintar as superfícies, aplicando sobre elas uma ou várias camadas de tinta ou produto similar utilizando pincéis, rolos ou pistola, para protegê-las e dar-lhes o aspecto desejado; - Poder decorar as superfícies com, picados, imitações de madeira, mármore ou tijolo, ou com dourados ou prateados; - Poder pintar, ornatos, acessórios e outros elementos das construções; - Pintar todo o prédio; - Pintar parede, chão, aplicar massa; - Assentar porta; - Arrumar cadeiras; - Aplicar massa corrida; - Executar outras atividades correlatas.
Instrução Necessária: 1º Grau completo
Experiência Anterior: Mínima de 2 anos

- **Plano de carreira Docente**

Como sugestão, crie a Normatização clara sobre o Plano de Carreira Docente, onde você devesse abordar as seguintes orientações:

CAPÍTULO I - DOS OBJETIVOS

Art. X

CAPÍTULO II - DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS

Art. X....

CAPÍTULO III - DO CORPO DOCENTE

Art X....

CAPÍTULO IV - DA ADMISSÃO E DO INGRESSO NA CARREIRA

Art. X

CAPÍTULO V - DA PROMOÇÃO FUNCIONAL

Art. XX....

CAPÍTULO VI - DOS REGIMES DE TRABALHO

Art. XX.....

CAPÍTULO VII - DOS SALÁRIOS E DAS VANTAGENS

Art. XX.....

CAPÍTULO VIII - DO AFASTAMENTO

Art. XX.....

CAPÍTULO IX - DOS DEVERES E DIREITOS DO PROFESSOR

Art. XX.....

CAPÍTULO X - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. XX...

9. Perfil do Diretor de Educação Superior do Futuro

PERFIL DE UM DIRETOR PADRÃO

- “ ... Há todo um complexo de recursos materiais e humanos, que se confundem na trepidação de métodos e sistemas visando à excelência em matéria de produtividade, somente poderão sobreviver as organizações que forem dirigidas por líderes competentes, capazes de manter o equilíbrio e a harmonia no conjunto de forças em presença”

Francisco de Souza Maia Jr

- Para ser um Diretor, não é tão simples assim, pois o mesmo terá que ter atributos que proporcionem condições de trabalho de maneira tal que permita-lhe ser comparado como um **DIRETOR PADRÃO** como “comediante”, “químico”, “pateta”, “matemático”, “traficante”, “mergulhador”, “gramático”.

➤ **Comediante** – Terá que ser comediante porque deverá necessariamente fazer comédia, isto é, terá que Ter: muito **Conhecimento**, **Meditar** bastante e **Dialogar** com frequência.

- **Conhecimento** – É indispensável que o gerente mantenha contato com a literatura sobre a ciência da administração

- **Meditação** – é o principal instrumento que determina o sucesso no exercício de direção. Medite, medite muito, sobre o homem(ser humano), a máquina de maior valor existente em sua empresa.

No século IV Ac, o pai de Ciro, rei dos Persas, aconselhou o filho “Pondere de noite o que seus homens farão no dia seguinte”.

- **Diálogo** – Sem diálogo os homens que dirigem a empresa não poderão entender-se. Faça o diálogo de cima para baixo e baixo para cima. Mantenha contato com os seus funcionários em reuniões periódicas, para dizer-lhes os sucessos da empresa, dos projetos que estão em andamento e das coisas que possam interessar-lhes pessoalmente.

➤ **Químico** – Terá que ser químico porque deverá usar diariamente uma fórmula que a química lhe oferece (carbonato de fósforo). A fórmula é **P2OC3**, mas o que representa P2OC3 ?

- **P2** : Prever e Planejar
- **O** : Organizar
- **C3** : Comandar, Coordenar e Controlar

Esses verbos traduzem as funções essenciais da administração, segundo a conceituação de FAYOL.

OBS: Tenha essa fórmula permanentemente em seu espírito.

➤ **Pateta** – Terá que ser pateta porque os mais necessários atributos da personalidade de um gerente são: **Paciência**, **Tenacidade** e **Tato**.

- **Paciência** – é a chave para a solução dos graves dos problemas. Nem tudo pode ser resolvido com a celeridade que desejamos. Tenha paciência no trato com os seus subordinados, trate-os como seres humanos, alguns com problemas domésticos gravíssimos, que lhes colocam a flor da pele. Seja enérgico, mas seja paciente.

- **Tenacidade** – Aqueles que não tiverem força de vontade, determinação acabam por perder a força anímica indispensável a solução de problemas complexos.

- **Tato** – é tudo na vida, o gerente que possui tato (sensibilidade), contraria sem ferir, pune sem humilhar, pondera sem desrespeitar.

➤ **Matemático** – Terá que ser experiente matemático porque deve saber usar muito bem a fórmula:

$$\underline{L = E + G}$$

O

Mas o que significa **L = E + G** ?

O

- Esta fórmula é simples, clara e lógica, pois, trata intuitivamente da liderança, como o verdadeiro líder, usa energia e generosidade em função da oportunidade.

$$\text{LIDERANÇA} = \frac{\text{ENÉRGICO} + \text{GENEROSIDADE}}{\text{OPORTUNIDADE}}$$

➤ **Traficante** - Terá que ser traficante por que deverá apresentar Trabalhos Finais Com Antecipação.

Esta é uma qualidade indispensável a todos os agentes superiores da empresa, quaisquer

que sejam as suas posições hierárquicas.

OBS: Lembre-se – Nunca deixe para amanhã o que se pode fazer hoje; pois amanhã poderá ser tarde.

➤ **Mergulhador** – Terá que ser mergulhador porque deves fazer inspeções, em profundidade, nos vários setores sob sua direção. O hábito de efetuar inspeções artificiais é péssimo, pois, você pode deixar-se enganar.

➤ **Gramático** – Terá que ser gramático porque para conseguir o máximo de fidelidade das normas de serviço, sem necessidade de punições, deverá saber usar os verbos da língua portuguesa: Conquistar, Convencer, Constranger.

- **Conquistar** – Conquiste as pessoas que o rodeiam através da simplicidade, humildade, generosidade, jamais tente praticar a arte da conquista com estupidez, grosseria.

OBS: Lembre-se um aliado vale muito mais do que o inimigo.

- **Convencer** – Há muitos que erram porque exigem ser educados. Educar é orientar, esclarecer, motivar.

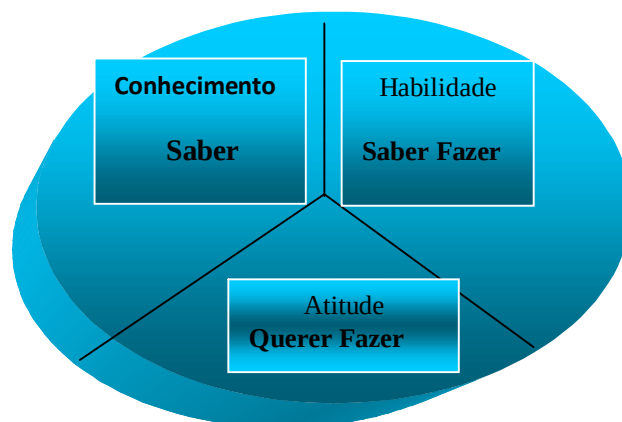
- **Constranger** – O exemplo constrange – De bom exemplo e verá a extraordinária influência exercida sobre seus subordinados.

A COMPETENCIA DE UM DIRETOR

A competência é reconhecida nas pessoas por outras pessoas. São nossos atos, nosso comportamento perante um determinado problema que transparecerão para os outros como sendo um comportamento competente, de uma pessoa que sabe resolver, da melhor maneira possível, os problemas que lhe são apresentados.

MAS AFINAL O QUE É COMPETENCIA ?

A competência é identificada como a união de três atributos : o Conhecimento, a Habilidade e a Atitude.



Com esses três parâmetros fica mais fácil reconhecer a competência dos indivíduos.

Costuma-se dizer que quando a Instituição precisa de um Diretor Acadêmico ,promove seu melhor Coordenador para o posto, e , com isso, a empresa perde um excelente Coordenador e ganha um péssimo Diretor .

Para um Diretor de Faculdade ser reconhecido como um profissional competente deverá ter **CONHECIMENTO** em: Administração Educacional , Marketing, Psicologia e Relações Humanas, Idiomas, Mercado Cliente, Mercado Concorrente, Legislação, Panorama da Informática, Pesquisa, etc.

➤ **Administração** – Não resta dúvida que uma posição de Direção, qualquer que seja ela, exige conhecimentos administrativos. Afinal de contas, a lei dá ao Diretor um organização para que ele administre.

➤ **Marketing** – Embora possa parecer estranho, um Diretor precisa conhecer algumas atividades de marketing. É imprescindível que a busca por alunos seja difundida no âmbito da Instituição e fora da Instituição. Essa difusão requer atividade de divulgação, propaganda, exposição de suas vantagens, busca incessante por alunos.

➤ **Psicologia e Relações Humanas** – O homem vive em sociedade. Uma de suas necessidades é a associação em grupos pequenos ou grandes, no lar, no trabalho ou com amigos. Essa associação requer do indivíduo alguma sabedoria no trato com as pessoas; os conceitos básicos de como se comunicar; de que maneira identificar os sentimentos das pessoas em relação a uma mudança de comportamento; como influenciar e como ser influenciado.

Ao Diretor, é atribuído como uma de suas missões justamente influenciar o comportamento profissional de outras pessoas, é imprescindível um conhecimento, ainda que mínimo de relações públicas.

➤ **Idiomas** - Do Diretor de Instituição de ensino Superior, é exigido, no mínimo, conhecimento de alguma língua específica.

➤ **Mercado Cliente** - Toda organização, qualquer que seja seu ramo de atividades, qualquer que seja seu porte, tem clientes, e no nosso caso, são nossos alunos. Precisamos identificar novas oportunidades, busca a excelência, sempre, na educação de qualidade, cativar seu cliente de forma que ele seja um multiplicador, etc. É indispensável, para a tomada de decisão, informações precisas, apuradas e atualizadas, quando aos nossos clientes.

Do Diretor de Instituição, sobraçai a responsabilidade, não só de ficar atendendo as novas legislações educacionais, mas como também, buscar aumentar sua capacidade de oferta e satisfação de seus alunos.

➤ **Mercado Concorrente** – Para que um Diretor seja eficiente, ele deveria sempre estar um passo à frente de seus concorrentes, ou seja, buscar informações sobre as tendências de ofertas, participar e criar oportunidades para a divulgação e criação do conhecimento em si, ou seja, ficar atento aos seus concorrentes, pois o objetivo deles, é sempre obter mais alunos, e principalmente os seus.

➤ **Legislação** - Apesar de se ter tornado mais abrangente, o mínimo que se espera de uma Direção de Instituição de Ensino Superior, é que seu Diretor esteja sempre atento as legislações vigentes, para que , além de estar atendendo as exigências, esteja sempre a frente e atualizado , com relação aos seus concorrentes.

➤ **Panorama da Informática** – Não podemos descartar aqui a importância do papel da informática no âmbito educacional, seja ele a nível laboratorial, ou até mesmo, a nível de tomada de decisões, ou seja, o uso dos computadores e equipamentos modernos que venham a oferecer e oportunizar melhorias educacionais. O que temos que ter em mente é que essa ferramenta computacional, desde que bem aplicada, poderá ser um transformador de captação de alunos, ou seja, poderá tornar , não só a vida do acadêmico mais fácil,(a nível de controles e emissão de documentos), como um atrativo a mais.

➤ **Pesquisa** – Esse item é de fundamental importância , pois não só a nível de cobranças Ministeriais, mas , ate mesmo, para a sobrevivência da Instituição, buscando assim, sempre o aprimoramento do conhecimento e resultados que venham melhorar o dia-a-dia do cotidiano. Cabe lembrar que existem vários tipos de incentivos e meios de atingir seus objetivos, sejam eles através de pesquisas em si, como também Iniciação científica , ente outras.

Para um Diretor ser reconhecido como um profissional competente deverá ter **HABILIDADES** em: Comunicação, Liderança, Motivação, Empatia, Persuasão/Negociação .

➤ **Comunicação** - As pessoas pensam que ser um bom comunicador é ser um bom falante, contudo, a comunicação se processa de dois sentidos: transmissão e recepção de uma idéia. Saber falar, mas principalmente saber ouvir, é uma habilidade que poucos possuem.

➤ **Liderança** - Além de conhecer os vários estilos de liderança que existem, o gerente competente tem que ter habilidades para utilizar adequadamente estes estilos. Numa dada situação no seu trabalho, o Diretor precisará usar diferentes estilos de liderança, com habilidades para poder resolver um único problema.

➤ **Motivação** - Uma das definições clássicas de Dirigir é "obter resultados através de pessoas". Os resultados surgem quando os

funcionários estão motivados a produzi-los. Saber motivar funcionário é uma tarefa que exige habilidade e atitude positiva.

➤ **Empatia** - saber se colocar no lugar do outro; reconhecer as necessidades das pessoas; honestamente interessar-se por seus funcionários e compreende-los. Isto é empatia.

➤ **Persuasão/Negociação** - A todo momento são requeridas do Diretor habilidades para persuadir e negociar com seus funcionário, seus diretores e seus pares. Conflitos de políticas e filosofia de trabalho, obtenção de apoio, “venda” de seu produto, que aqui no nosso caso é a educação superior , tudo isso exige habilidade de negociação.

Para um Diretor ser reconhecido como um profissional competente deverá ter **ATITUDE** em: Ética, Auto Controle, Auto Motivação, Auto Apresentação, Iniciativa .

➤ **Ética** - Sua responsabilidade primeira é com a Instituição. Sua posição na empresa exige uma conduta profissional de alto nível, pautada por um comportamento correto em relação as expectativas que a empresa deposita em você. De um Diretor, a Instituição espera confiança, profissionalismo e honestidade com ações fundamentadas mais na razão que no coração

➤ **Auto Controle** – No trato com seus funcionários e demais integrantes da empresa e do seu mercado, são requeridas habilidades e atitudes que permitam ao gerente administrar seu comportamento com moderação e controle, assim como, isolar um problema de outro.

➤ **Auto motivação** - Posto que uma das suas principais funções é saber motivar funcionários e usuários. Espera-se de um gerente que motive a si próprio em sua função, com o entusiasmo necessário para se dedicar, acima do exigido, às suas atribuições.

➤ **Auto Apresentação** - A posição Diretiva impõe um relacionamento um tanto quanto conflitante, no tratamento de seus subordinados. O Diretor precisa ser amigo dos funcionários, mas não tanto a ponto de perder a sua posição hierárquica em relação a eles.

- **Iniciativa** - É uma exigência da função Diretiva. O Diretor que não tem iniciativa acaba se tornando um bom seguidor de ordens, igualando-se portanto a um funcionários comum.

10. Conclusão

Bem, desta forma , podemos concluir que a vida é feita de desafios,o mercado da sobrevivência só terá destaque aquilo que obtém resultados satisfatórios.

Para ser um Diretor eficiente, temos que nos aprimorarmos sempre, buscar , atentamente , acompanhar as mudanças e principalmente, saber lidar com as pessoas,ou seja, como o Ser Humano, que é a peça fundamental no nosso saber.

Não existe uma formula exata para se tornar um Diretor altamente competente, sabedor de suas missões e tarefas, pois esse grau de amplitude somente se dará , através dos resultados e maturidades da Instituição.

No mínimo que se espera de uma Organização de Ensino , como um todo, que ela atinja seu grau de maturidade, acompanhe as tendências de mercado, busque a excelência na qualidade de ensino e principalmente não se esqueça de que está lidando com seres humanos...

Existem muitas técnicas e conhecimentos a disposição das pessoas, para que possam melhorar seu conhecimento e assim, aplicar no seu cotidiano, por isso, não é a nossa intenção de ditar aqui uma cartilha para alcançar esse conhecimento, e sim, mostrar um pouco da nossa experiência de Direção de Instituição, no talvez, possa servir , ou pelo menos, direcionar seus desafios.

Como conselho, nunca deixe de estudar,nunca deixe de acompanhar as evoluções, participe de congresso voltados para os assuntos em questão, participe de seminários, etc., enfim, busque você o seu grau de evolução.

Espero poder , de alguma forma, ter contribuído com alguma coisa.

Abraços e sucesso.

11. Referencias Bibliograficas

Resolução 01, de de Abril de 2001

Resolução 01 de 08 de junho de 2007

<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portaria2864-2005.pdf>

<http://portal.mec.gov.br/sesu>),

catalogo-ies@mec.gov.br

<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=view&id=511&Itemid=293#credenciamento>

Decreto nº 3.860/2001

Decreto 3860 art. 19, 20 e 25

Resolução CES/CNE nº10/2002

Resolução CES/CNE nº 22/2002

Portaria 4361/2004

7º-B, 7º-C e 7º-D e seus parágrafos, da Lei 9.870, de 23 de novembro de 1999

Art. 26 Decreto 3.860, de 9 de julho de 2001

Resolução CES/CNE nº10/2002 e Resolução CES/CNE nº 22/2002

Art. 26 Decreto ° 3.860, de 9 de julho de 2001

Lei 10.861/04 – MEC

Godoy, Valdir Alves de – Gerencia de Centros de Informática, Ed Defant
- 1999