



Funções do Coordenador de Curso:

Como “Construir” o Coordenador Ideal.

## Apresentação

As instituições de ensino superior, partes de um amplo contexto de mudanças, necessitam rever seus modelos e métodos administrativos para se tornarem elementos propulsores dos avanços técnicos, científicos e sociais necessários à inserção do país no conjunto de avanços globais e desafios da modernidade.

A consolidação de uma prática de gestão – comprometida com um processo de efetiva transformação e estimuladora da participação de todos os segmentos da IES – possibilita, de forma natural, o estabelecimento de ações compatíveis com a realidade das instituições.

O desenvolvimento de modelos e práticas de gestão, em especial aqueles associados ao uso das novas tecnologias da informação, provocam grandes transformações nos processos de gestão das IES, em todos os níveis. Do mesmo modo, a implementação de modelos de gestão democrática, profissionalizada e inovadora bem como a modernização e qualificação institucional são amplamente reconhecidas, como condições para superar as práticas tradicionais e para promover um desenvolvimento qualitativo do ensino superior particular.

Neste sentido, os diferentes órgãos, que compõem a instituição, devem ser, não só porta vozes dos dirigentes, dos professores, dos alunos e dos funcionários, como também devem fortalecer os laços entre essas instâncias, independentemente das diferenças ideológicas que, por certo, explicitar-se-ão com o desenvolvimento do projeto pedagógico dos cursos.

Com base na sua vasta experiência profissional, tanto como professor quanto dirigente da Universidade da Amazônia (Unama), Édson Franco reúne neste trabalho suas idéias sobre o perfil ideal do mentor do projeto pedagógico do curso – o coordenador do curso – para que ele possa desempenhar as funções que dele se espera, visando ao fortalecimento do curso e, conseqüentemente, da instituição.

Para fundamentar suas idéias e propostas, Édson Franco recorre às reflexões de vários autores sobre qualidade do ensino; aos textos legais e às experiências do Ministério da Educação na área da avaliação. O trabalho busca identificar funções, responsabilidades, atribuições e encargos do Coordenador do Curso, distribuindo-os em quatro dimensões distintas: funções políticas, funções gerenciais, funções acadêmicas e funções institucionais. Tais funções são minuciosamente analisadas com o objetivo de chegar-se a uma linguagem comum a respeito delas, sem constituir-se em fórmulas a serem simplesmente adotadas por outras instituições.

Com clareza e competência, o coordenador, de acordo com Édson Franco, deverá estabelecer os diferenciais de qualidade do curso, em articulação com os dirigentes, professores, alunos e funcionários, tendo como referência a missão, os objetivos, a vocação e os princípios do projeto institucional. Um projeto assim concebido, singular em suas características, poderá servir de base para outros cursos, desde que não se esqueçam as especificidades próprias de cada Instituição.

Gabriel Mário Rodrigues

Vice-presidente da ABMES

## 1. Introdução

Depois que o Ministério da Educação resolveu tornar realidade o princípio constitucional da avaliação de qualidade das instituições de ensino superior, inscrito no artigo 209 da Constituição Federal de 1988, dois têm sido os instrumentos adotados para identificar a qualidade de um curso superior — o Exame Nacional de Cursos, conhecido como Provão, e a Avaliação das Condições de Ensino.

Até agora não se definiu totalmente a processualística da avaliação institucional, que, indo além dos cursos oferecidos, procurará salientar padrões de qualidade das instituições de ensino superior (IES).

Embora se saiba não serem esses instrumentos de avaliação de cursos suficientes e únicos para determinarem a qualidade, ou a falta dela, caracterizando um curso superior, e pela forma como a mídia vem interpretando os resultados alcançados pelas instituições de ensino superior, percebe-se que tais instrumentos foram aceitos pela sociedade. A obtenção de um "A" no Exame Nacional de Cursos e igualmente um "A" na Avaliação das Condições de Ensino identifica o curso analisado como sendo de qualidade. É evidente, no entanto, que um "A" no Exame Nacional de Cursos nem sempre significa um elevado padrão de qualidade, já que o princípio adotado como prática é, tão somente, um quesito comparativo entre os resultados alcançados pelos concluintes das instituições de ensino superior.

## 2. A Questão da Qualidade

Juan Guaspari diz que "qualidade você sabe quando você vê", tal a dificuldade havida para se defini-la. Martins (1995) relata uma história interessante supostamente ocorrida em uma festa de Colação de Grau, no inferno. Pelo significado do texto de Martins, não me furto a transcrevê-lo:

Clive Staples Lewis, no livro *The Screwtape Letters* (1960) traz um discurso de uma festa de Colação de Grau, no inferno. Os jovens demônios estavam se graduando, após terem sido aprovados em todas as disciplinas obrigatórias do currículo de Treinamento para Tentadores. O orador é um velho e esperto demônio. Experimentado, dá os últimos conselhos aos jovens diabos, prontos para serem enviados ao mundo, a fim de cumprirem sua missão de tentar e desviar os homens. Avisa aos concludentes nas artes de tentar: ireis encontrar uma situação favorável lá no mundo. O termo democracia não tem um sentido definido... Vós, jovens diabos, não deveis de modo algum tentar esclarecer ou definir esse termo, que encerra encantamentos, efeitos mágicos, irracionais; diz que todos são iguais. Portanto, cada qual deve exigir para si a condição de igual ao outro. Ora, como nem sempre são iguais, surgem as lutas, os ódios, as desavenças. E isso é ótimo para a causa do inferno! O discurso do velho demônio continua com outros conceitos aos concludentes. Moral da história: quando não se sabe realmente sobre o que se está, de fato, discutindo ou discorrendo, é impossível um entendimento, um progresso, uma ação.

A confusão de termos dispersos não leva a lugar algum.

Arremata Martins: o mesmo se dá com a expressão qualidade, de entendimento variado, conforme cada ser humano a entende.

O conceito de qualidade está associado à idéia de conformar-se com o prometido, com sentimento de orgulho do que se faz, com o bem feito, com a satisfação daqueles que desfrutam os produtos ou os serviços que lhes são oferecidos. No entanto, eis que, em educação, o importante é o processo de ensinar e tudo que, efetivamente, o aluno aprende para a vida, cujos resultados devem ser os melhores possíveis.

Mezomo (1993), assim conceitua qualidade:



Qualidade é uma propriedade (ou conjunto de propriedades) de um produto (ou serviço) que o torna adequado à missão específica da organização (da empresa), concebida para atender de forma efetiva e econômica as necessidades e legítimas expectativas de seus clientes (internos e externos).

Até agora, o Ministério da Educação tem desenvolvido esforços no sentido de definir indicadores quantitativos relacionados à qualidade de um curso. É, sem dúvida, meritório esse esforço, ainda que muito falte para surgirem indicadores qualitativos – já que subjetivos – que justifiquem poder, afirmar-se, de forma efetiva, acerca da qualidade de um curso superior.

A preocupação governamental vai além da mera constatação da qualidade ou da não qualidade de um curso superior. Está cada vez mais próxima a real verificação da qualidade da instituição de ensino superior, da avaliação institucional anteriormente aludida, possibilitando, em caso positivo, que se credencie ou recredencie determinada instituição.

### 3. Departamentos e Coordenações de Cursos

Com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro 1996), não mais se exigiu a existência de departamentos no âmbito das instituições de ensino superior. A maioria das instituições extinguiu-os de suas estruturas organizacionais, preferindo acolher a idéia de Coordenação de Curso e atribuindo ao novo setor a responsabilidade pela direção e pelo sucesso dos cursos superiores. Em verdade, muitas instituições de ensino superior possuíam departamentos na descrição organizacional.

Na prática, porém, tais departamentos eram apenas setores carreirocêntricos, ou seja, um departamento para cada curso oferecido e, quando muito, alguns poucos departamentos gerais, sem grande expressão na vivência acadêmica.

Coordenação de Curso ou Direção de Curso, para os efeitos deste estudo, identificam-se em suas funções, atribuições, responsabilidades e em seus encargos. Afinal, a Coordenação de Curso ou a Direção de Curso acaba sendo o setor responsável pela gestão e pela qualidade intrínseca do curso, no mais amplo sentido.

No passado não distante em muitas instituições, havia duplicidade de atribuições e funções, fossem as cometidas aos chefes de departamentos, fossem as cometidas aos coordenadores de cursos. Foram mesmo muitas as entidades educacionais que optaram pela existência de departamentos carreirocêntricos, conforme foi referido.

No entanto, jamais tiveram o verdadeiro sentido que a Lei n.º 5.540/66, a eles desejou atribuir. Confundiam-se até, na mesma pessoa, a chefia do departamento e a coordenação de curso para evitar dois comandos, dois pensamentos, para a direção de um mesmo curso. Foi prática que se estendeu por quase trinta anos. A única instituição universitária que, desde o princípio, optou pela inexistência de departamentos na estrutura organizacional foi a Universidade de Fortaleza (Unifor), assim aprovada pelo extinto Conselho Federal de Educação.

Tanto no passado como no presente, ainda não se chegou a um denominador comum quanto às funções, às responsabilidades, às atribuições e aos encargos do Coordenador de Curso. Diz-se ser ele o “gerente” do Curso. Chega-se mesmo a afirmar que é o “dono” do Curso. Na realidade, predominam na figura do Coordenador de Curso e, de certa forma na concepção geral, apenas os encargos acadêmicos. São relegadas por ele as responsabilidades não-acadêmicas, ou seja, as responsabilidades e funções gerenciais, políticas e institucionais, no estrito sentido dessas expressões.

No Manual das Condições de Ensino,<sup>1</sup> elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC), percebe-se a preocupação com a análise do desempenho dos coordenadores de cursos. Na Dimensão 1 desse Manual, relativamente à Organização Didático-pedagógica, cogita-se da atuação do Coordenador de Curso, de sua participação nos colegiados acadêmicos das IES, no comando dos colegiados ou congregações de curso, na titulação e na experiência do coordenador, no seu regime de

trabalho, na experiência não-acadêmica e administrativa, enfim, na condução, com qualidade, do projeto do curso. Verifica-se, pois, a preocupação do Ministério da Educação (MEC) a respeito dessa figura organizacional e do trabalho que deve desenvolver

#### 4. Requisitos Essenciais e Funções do Coordenador de Curso

Quatro requisitos parecem despontar como básicos para o exercício das funções de Coordenador de Curso. Primeiro, que o indicado possua curso de mestrado e/ou doutorado, ou seja, que conte, independentemente de sua função gerencial, com a titulação necessária, indicada pelo MEC e fundamental para que possa “comandar” docentes com similar titulação. A idéia predominante na sociedade é que um cabo não pode comandar coronéis ! É certo que um Coordenador de Curso, detentor apenas de graduação, terá alguma dificuldade para “comandar” mestres e doutores. Segundo, que o indicado seja contratado pelo regime mensalista de quarenta e quatro horas semanais de atividades. Isto permitirá uma dedicação maior ao desenvolvimento do Curso. Não podem as instituições de ensino superior atribuir menor tempo de dedicação por parte do Coordenador, especialmente se o Curso funcionar em mais de um turno. Terceiro, que o indicado ministre aulas para os alunos do Curso que dirige em pelo menos duas turmas, para maior vinculação. O Coordenador de Curso precisa manter contato acadêmico permanente com os alunos do seu curso, proporcionando bom exemplo aos seus colegas de magistério pelas excelentes aulas que deve ministrar. Deve ser exemplo docente, portanto. Quarto, que tenha eficaz competência gerencial para fazer com que o Curso seja bem e efetivamente administrado. Portanto, titulação, comando, dedicação ao Curso e espírito gerencial (qualificação diretiva) são requisitos básicos para a contratação de um dirigente de curso, seja ele chamado de Coordenador ou de Diretor.

Jamais se poderá imaginar uma pessoa perfeita para exercer as funções de coordenação de um curso superior. A perfeição humana inexistente. Apropriando-me de algumas expressões de Roberto Shinyashiki, reitero que o Coordenador de Curso deva ser uma pessoa ética, um estudante permanente cheio de grandes expectativas, com idéias claras, simples, com amplo relacionamento profissional, cercado de amigos vencedores, que saiba dizer adeus a quem não merece estar num curso superior, resolutor de problemas, com vida espiritual definida e que saiba planejar as mudanças que, a cada passo, são exigidas.

À medida que se apresentarem as funções do Coordenador de Curso, há que se ter consciência de que melhores condições de trabalho lhe devam ser proporcionadas. Dentre elas, destaca-se, de modo especial, a relação entre o Coordenador e as dimensões do Curso a ser dirigido. É certo que a reflexão sobre a problemática exigirá que o Coordenador de Curso, cujo total de alunos ultrapasse 600/700 estudantes, deva contar com uma estrutura de trabalho mais bem dimensionada, sob pena de estar-se diante de uma miríade de qualidade, absolutamente inalcançável. Vale ressaltar, no entanto, que o presente estudo visa, sobremaneira, colocar diante do Coordenador de Curso a imensa tarefa que lhe reserva o trabalho de coordenação. O que é inaceitável é que se procure minimizar suas funções e encargos por não lhe conferirem as adequadas condições de trabalho.

A relação entre o tamanho do curso e a estrutura da coordenação do mesmo precisa ser considerada nas instituições de ensino superior. Não se poderá exigir do Coordenador do Curso um trabalho impossível. O resultado será a improdutividade pela simples impossibilidade de acompanhamento efetivo dos professores e dos alunos sob sua coordenação.

Este estudo pretende identificar as funções, as responsabilidades, as atribuições e os encargos do coordenador do curso, distribuindo-os em quatro áreas distintas, a saber:

- funções políticas;
- funções gerenciais;
- funções acadêmicas;
- funções institucionais.

Como objetivo, propõe-se chegar a uma linguagem comum a respeito das funções do Coordenador de Curso ou Diretor de Curso, contribuindo para o seu aperfeiçoamento pessoal, profissional, político e institucional.

#### 4.1 Funções Políticas

Foram identificadas e elencadas cinco funções consideradas de natureza política, podendo ocorrer que elas sejam até em maior número. Explicitando-as:

O Coordenador deve ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso. É certo que essa liderança a que se faz alusão resultará do conceito atribuído pelos pares do Coordenador, internos e/ou externos. O grau de reconhecimento poderá ser local, regional, nacional ou até mesmo internacional. Ele será reconhecido como líder na sua área de conhecimento à medida que se transforme em referência na área profissional do Curso que dirige. Claro que deve ser reconhecido pelos artigos que haja publicado, pelas conferências para as quais seja convidado a proferir, pela sua ação junto ao conselho profissional de sua categoria, enfim, pela ação política interna e externa, se o enfoque for a área central de conhecimento do Curso. Um Coordenador de Curso, quando sistematicamente homenageado pelos concluintes do curso, com certeza, terá respondido positivamente à sua função e se esse reconhecimento ultrapassar os limites da IES, melhor ainda.

É possível dizer-se que o exercício da liderança por parte do Coordenador de Curso seja talvez a condição primeira para o sucesso do curso. No mínimo, será exemplo para os docentes e para os estudantes. Há inúmeras pesquisas atestando que, da qualidade de liderança da coordenação, depende a qualidade do curso.

No exercício da liderança na sua área de conhecimento, o Coordenador poderá realizar atividades complementares, mediante oferta de seminários, encontros, jornadas, tríduos e palestras ministrados por grandes luminares do saber, relacionados com a área de conhecimento pertinente.

Se o Coordenador do Curso consegue ser referência nacional, traduzida pelos convites que receba para participar de eventos de porte no âmbito do conhecimento do curso, com certeza, engrandecerá o curso e a instituição de ensino superior à qual pertença.

O Coordenador de Curso deve ser um “animador” de professores e alunos. Sintetiza-se um “animador”, pelas características pessoais do Coordenador, que deve ser reconhecido no exercício de seu mister por sua atitude estimuladora, proativa, congregativa, participativa, articuladora. Alguém que saiba celebrar as vitórias de seu curso. É ele, em sua ação diuturna, quem faz com que os docentes e os discentes constituam um grupo entusiasmado. Para a “animação” dos integrantes de um Curso é necessário que o Coordenador inspire otimismo e positividade; creia no que faz; demonstre estar a serviço daqueles que realizam o Curso. Para isto, a disponibilidade é essencial e ele não poderá ser, portanto, uma pessoa, e que não sinta alegria pelo trabalho que desenvolva. Deve ser gente que trabalhe com gente e que goste de gente. O ponto principal é gostar de gente para fazer com que a sua microcomunidade acadêmica viva intensamente o curso. Costumo afirmar que não há liderança sem presença!

Estar a serviço é a palavra de ordem do bom Coordenador de Curso. Entusiasmar alunos e professores para que leiam livros e revistas, destacando-lhes o conhecimento de algum tópico, de algum artigo, constitui-se em trabalho do Coordenador. Em suma, ele deve ser uma pessoa que pense à frente de seu tempo, um iluminado que traga, para os encontros e reuniões que realize, temas candentes e que possibilitem o exercício do debate, do interesse por tudo aquilo que esteja vinculado ao curso.

A “animação” enfatizada não pode circunscrever-se ao ambiente do curso. Deve estar projetada também para os setores da sociedade, interessados nos profissionais que estão sendo formados. Chame-se a isto de “animação externa” se assim aprouver, mas ela também é importante e necessária para a visibilidade do curso.

O Coordenador deve ser o representante de seu curso. Quando assim se intitula, imagina-se que, dirigindo o Curso, o Coordenador realmente o representa interna corporis, na própria instituição e, externa corporis, fora dela. A representatividade se faz conseqüente da liderança que o Coordenador exerça em sua área de atuação profissional. Dir-se-á: somente poderá ser Coordenador de um Curso quem detiver passaporte profissional na área? É possível que a resposta nem sempre haverá de ser positiva, mas tanto quanto possível, no exercício de sua função, o Coordenador deverá estar afeito de tal modo ao Curso que dirige, sob pena de ser um estranho no ninho, alguém que não possua a suficiente liderança e o necessário comando, enfim, a representatividade do curso.

É claro que a representação interna deva integrar normas do regimento da instituição educacional. No regimento da instituição educacional não de estar definidas as funções e os encargos do Coordenador de Curso, incluindo a representatividade dele nos colegiados acadêmicos. A representação externa, porém, depende da visibilidade que o Coordenador detenha na sociedade. Exemplos de toda ordem poderiam ser mencionados. Num curso de Direito, por exemplo, deve o Coordenador estar presente a todas as solenidades dos tribunais e da Ordem dos Advogados e às reuniões que tratem de matéria atinente ao curso que dirige. Isto exige que o Coordenador esteja atento aos movimentos da sociedade.

A representatividade deve traduzir-se também, pelas ações de responsabilidade social dos integrantes do curso, na sociedade. A responsabilidade social quando bem exercitada qualifica o curso e o coordenador.

O Coordenador de Curso deve ser o "fazedor" do marketing do curso. Em outras palavras, o Coordenador deve dominar por inteiro as "diferenças" essenciais de seu curso, o diferencial que ele procurará sempre ressaltar em relação aos cursos concorrentes. O Coordenador deve ser um promotor permanente do desenvolvimento e do conhecimento do curso no âmbito da IES e na sociedade. Não significa dizer que tenha de ser pregador de out-door nas ruas, que tenha de ficar no comércio da cidade com placas frente-e-costas ou que tenha de espalhar folhetos nas esquinas, nem que tenha de produzir uma campanha publicitária para a difusão do curso. Todavia, conhecendo a clientela existente e a potencial, ele deve saber chegar positivamente perante ambas, a fim de divulgar o curso, conquistar e manter seus clientes. Isto é da essência mesma do Marketing. (Dizem os entendidos que Marketing é conquistar e manter clientes!). Deve ser, portanto, um "descobridor" e conquistador de nichos de clientes. Estimulador da demanda do seu curso, ele deve estabelecer, com clareza e objetividade, as "diferenças" identificadoras. Tais "diferenças" não de ser reais, não de ser facilmente comunicáveis e comunicadas e não de refletir os anseios e gostos da clientela demandante. Ele deve ser, em suma, um "cativador" de talentos e um "descobridor" de oportunidades.

Jack Trout e Al Ries, assim como Kotler e tantos outros luminares do Marketing deverão ser lidos atentamente pelo Coordenador de Curso, especialmente por aquele que não esteja afeito, pela sua formação, ao mundo dos negócios. É certo que, em muitos setores acadêmicos, há certa rejeição em relação ao Marketing. Existem alguns que até se arrepiam quando se fala em Marketing Educacional. No entanto, no mundo globalizado atual, não há mais como ignorar suas leis implacáveis. Pequenas ações desenvolvidas pelos coordenadores podem explicitar o perfil de trabalho e a atuação do próprio curso.

Aproveitar-se de situações que favoreçam a projeção do curso na sociedade é da responsabilidade do Coordenador. Pode ele, por exemplo, explorar com vantagens o "trote" dos calouros, os momentos de colação de grau, a relação estreita com os antigos alunos do curso, os estágios, as monografias dos alunos, os trabalhos de iniciação científica produzidos, as ações de extensão universitária, visando destacar o curso na sociedade e na própria IES.

O Coordenador deve ser responsável pela vinculação do Curso com os anseios e desejos do mercado. Em vista disto, o Coordenador de Curso deverá manter articulação com empresas e organizações de toda natureza, públicas e particulares, que possam contribuir para o desenvolvimento do curso, para o desenvolvimento da prática profissional dos alunos com os estágios, para o desenvolvimento e enriquecimento do próprio currículo do curso. Neste sentido, além de ser uma pessoa para dentro da Universidade ou da Faculdade, terá de ser uma pessoa para fora da Universidade, da IES, proporcionando visibilidade plena do curso diante do mercado. Como não há de se preparar o alunado simplesmente para o emprego, mas também para o empreendedorismo, é fundamental que o Coordenador de Curso tenha presente tal linha de trabalho, proporcionando aos alunos idéias do mercado emergente onde poderão vir a atuar profissionalmente na condição de empreendedores. Numa época de caça ao emprego, toda ação

empreendedorista que puder ser exercitada no curso será sempre oportuna. Vale dizer também que, ao cogitar-se da vinculação do curso com os anseios e desejos do mercado, deve o Coordenador sintonizar-se, ao lado dos professores, com as atividades de iniciação científica ou de pesquisa e com as atividades de extensão. Concentrar-se, especialmente, nas peculiaridades da região na qual o curso esteja inserido, sob pena de ser a instituição educacional uma universidade ou uma faculdade em qualquer lugar.

Claro está que o Coordenador de Curso nunca alcançará o pleno exercício de todas as funções políticas, mas deverá procurar abrangê-las ao máximo, de sorte que seja reconhecido na instituição e fora dela, na função que exerce. Para que se possa avaliar seu desempenho, anexou-se a este estudo um modelo de auto-avaliação do Coordenador do Curso que permitirá dimensionar as áreas onde sua atuação não venha sendo tão fecunda (anexo I).

Não se omite aqui a certeza de que as funções políticas, descritas, quando em pleno exercício, farão com que o Coordenador de Curso assuma a responsabilidade política relativa ao curso que coordena, ou seja, o direcionamento político do curso.

#### 4.2 Funções Gerenciais

Identificadas e elencadas são sete as funções que se podem chamar de funções gerenciais, por revelarem a competência do Coordenador na gestão intrínseca do curso que dirige. É certo que é tênue, muitas vezes, a distinção entre funções políticas e funções gerenciais e as demais indicadas neste estudo. A distribuição e a distinção têm tão-somente uma finalidade didática. Tudo, porém, é uma questão de gradação, de interpretação e de reflexão que o Coordenador fará no exercício de seu mister. Afinal, um dos objetivos deste estudo é o de proporcionar ao Coordenador de Curso uma avaliação do trabalho que vem desenvolvendo ou que deverá desenvolver.

O Coordenador deve ser o responsável pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do Curso. Os alunos (e os professores também) sentem prazer em contar com condições adequadas para o estudo presencial. Assim, as instalações escolares, compreendendo salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios e equipamentos em bom estado de funcionamento são considerados essenciais à boa aceitação do curso e ao trabalho a ser desenvolvido. Professores, funcionários e alunos requerem boas condições de trabalho. Portanto, supervisionar sistematicamente as instalações, os laboratórios e os equipamentos disponíveis para o funcionamento do curso é tarefa essencial de gerência da qual não pode descurar o Coordenador de Curso. Não se pretende que troque lâmpadas ou conserte aparelhos e equipamentos. Nada disso. No entanto, ele precisará testar ou mandar que o façam, tudo antecipadamente, providenciando a solução de eventuais pendências constatadas. Às vezes, um simples ranger de porta numa sala de aula é suficiente para dificultar a concentração de alunos e professores. É certo que a instituição educacional que contar com espaços exclusivos, disponíveis para cada curso, se haverá muito melhor do que em condições outras, menos favoráveis. Todavia, é possível, pela supervisão sistemática, promover a melhor ocupação dos espaços e a melhor utilização dos equipamentos e materiais de trabalho. Já se conhecem inúmeras instituições educacionais que têm sofisticado as condições de trabalho, proporcionando, por exemplo, gravação de aulas, disponibilidade de uso da Internet em cada carteira escolar, tradução simultânea de aulas, sistema de videoconferência e outros.

É difícil imaginar que um mesmo curso de uma mesma instituição possa funcionar em localidades distintas, em bairros diversos ou até mesmo em estados diferentes, sob a égide de um único Coordenador de Curso ou de vários. Mesmo que gêmeos venham a coordenar o mesmo curso, nessas circunstâncias, ainda assim haverá diferenças entre eles. O próprio MEC detectou e aceitou essa situação e está trabalhando com avaliações distintas destinadas aos mesmos cursos de uma mesma instituição de ensino superior.

Em termos de equipamentos e laboratórios escolares, a falta de um adequado serviço de manutenção, na instituição educacional, poderá prejudicar a atuação do Coordenador de Curso. Daí que se evidencia como sua função gerencial estar absolutamente atento em relação às condições ambientais e técnicas do funcionamento do curso.

O Coordenador deve ser o responsável pela indicação da aquisição de livros, materiais especiais e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento do Curso. Neste aspecto, não há o que duvidar. A

biblioteca de uma instituição educacional – como centro de aprendizagem, tal como se a entende – pode auxiliar o Coordenador nas indicações que devam ser feitas para aquisição de materiais do acervo. Todavia, é da responsabilidade do Coordenador recrutar indicações dos professores, selecioná-las nos limites dos recursos disponíveis e cuidar para que ocorram, em realidade, as aquisições pretendidas, devidamente planejadas e programadas, assim como sejam feitas as renovações de assinaturas dos periódicos. Ao fazer as indicações para as aquisições, deverá cuidar o Coordenador de Curso para que elas sejam absolutamente explícitas e sigam as normas técnicas vigentes. Caso contrário, tais indicações resultarão em maior desperdício de tempo por parte dos bibliotecários.

Estar conectado com as novidades bibliográficas é função do Coordenador de Curso e, tanto quanto possível, deverá ele prover os docentes com os catálogos que venha a receber das editoras.

Deverá atentar o Coordenador para que a instituição educacional defina, anualmente, a dotação orçamentária com a qual deve ser contemplado seu curso, visando à ampliação e à atualização do acervo. Há instituições educacionais que, pelas suas mantenedoras, contam com percentuais de recursos, vinculados às anuidades, tendo em conta as necessidades de ampliação permanente do acervo bibliográfico de seus cursos. Dizer aos docentes das aquisições procedidas é função do Coordenador de Curso, logicamente exercitada com a ajuda dos bibliotecários.

Pode-se facilmente perceber o empenho dos alunos em um determinado curso a partir do volume de empréstimos e consultas feitos por eles na biblioteca.

O Coordenador de Curso deve conhecer o movimento da biblioteca quanto aos empréstimos e às consultas, seja por parte dos professores, seja por parte dos funcionários vinculados ao curso, seja enfim, relativamente aos alunos. Sugere-se, no quadro a seguir, uma forma de acompanhamento do movimento da biblioteca que poderá ser semanal, por exemplo. Também poderá apresentar na coluna comunidade externa, os interesses demonstrados pela mesma, de se beneficiar da bibliografia do curso.

#### Movimento da Biblioteca

Materiais	Beneficiário	Empréstimo			Consulta		
		Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano
Livros	Professores Funcionários Alunos Antigo Aluno Comunidade Externa						
Periódicos	Professores Funcionários Alunos Antigo Aluno Comunidade Externa						
Vídeo	Professores Funcionários Alunos Antigo Aluno Comunidade Externa						
Internet	Professores Funcionários Alunos Antigo Aluno Comunidade Externa						
Materiais Especiais	Professores Funcionários Alunos						

	Antigo Aluno Comunidade Externa		
Total Geral			

O Coordenador deve ser responsável pelo estímulo e controle da frequência docente. Costuma-se imaginar ser essa uma função muito menos gerencial e mais acadêmica. Tal fato não acontece. Ela é gerencial no estrito sentido, pois que, não se pode oferecer “dúzia de onze” na concretização de um curso, ou seja, há que se cumprir – inclusive mediante reposições – a totalidade das cargas horárias previstas para o curso. Caso contrário, o docente é passível de punição regimental (trabalhista, até) a qual poderá culminar, inclusive, com a pena de demissão. A atenção, o estímulo e o controle da frequência docente são de responsabilidade do Coordenador de Curso. No sistema presencial, o aluno reclama da direção do Curso pelo fato de haver se deslocado para a Universidade ou Faculdade e não ter como resposta ao seu esforço a presença do professor. Negociar antecipações de possíveis faltas às aulas é tarefa do Coordenador de Curso, assim como negociar reposições, também. Nesta matéria, o Coordenador de Curso não pode tergiversar.

Esta é, pois, uma tarefa de supervisão docente, exercida pelo Coordenador, o qual necessitará contar com mapa diário de frequência docente, estimulando a que os professores tenham total assiduidade a cada mês e a cada ano. A presença docente envolve, deste modo, uma tarefa gerencial, ao passo que a qualidade da aula ministrada resulta de tarefa acadêmica, típica da supervisão feita pelo Coordenador de Curso.

É preciso estabelecer metas anuais a serem cumpridas em relação à frequência docente. A aula, para todos os efeitos, é sem dúvida, o “horário nobre” de serviço da instituição escolar devido aos seus alunos.

Claro está que a simples presença docente não induz a que se tenha certeza da qualidade da aula ministrada. A averiguação dessa qualidade já é, por coerência, uma função acadêmica do Coordenador de Curso, objeto de outras considerações específicas, neste estudo.

O Coordenador deve ser responsável pelo estímulo e controle da frequência discente. Dir-se-á que o controle da frequência discente é, regimentalmente, de competência do professor e é mesmo. Ocorre que as sistemáticas ausências dos discentes às aulas poderão expressar muitas situações que estarão a exigir reflexão e posicionamento de parte do Coordenador de Curso. Imagine-se, por exemplo, que as sistemáticas ausências dos discentes decorram da não-realização da chamada, registrada no Diário de Classe pelo professor (pagela, como chamam os amazonenses). Suponha-se que os alunos, em função das aulas ministradas, não sintam o menor atrativo por elas. Conjecture-se que a ausência sistemática dos discentes decorra de liberalidades do professor, embora recorra ao sistema de fazer chamadas, ao depois corrigindo eventuais faltas atribuídas. Estas e outras situações diversas podem ocorrer e podem conduzir o aluno à evasão, à reprovação ou ao simples abandono. Daí que, considerar os casos de ausência discente seja também importante tarefa do Coordenador. Note-se que sequer aqui se tratou da “greve” dos alunos, relativamente a docentes que pretendam vê-los fora das turmas. Em cursos de pós-graduação, o cuidado desse controle deve ser ainda redobrado, pois o fenômeno da evasão, geralmente, é maior do que nos cursos de graduação.

Saber das razões que estejam determinando as faltas dos alunos é de responsabilidade do Coordenador de Curso. Ele poderá auxiliar os faltantes, especialmente quando gestantes, uma vez que elas têm direito de receber atendimento no lar.

Por outro lado, há alunos descuidados que deixam de frequentar as aulas sem que adotem providências relacionadas ao trancamento ou mesmo ao cancelamento do curso. Se o Coordenador acompanhar a situação dos faltosos, poderá sugerir a regularização de situações acadêmicas que, ao depois, podem se transformar em situações incontroláveis e incontornáveis. Há instituições educacionais que, por não realizarem esse acompanhamento, atestam possuir um exagerado percentual de inadimplência quando, na verdade, o que ocorreu de parte dos estudantes foi simplesmente o abandono do curso, sem qualquer comunicação à instituição educacional.

O Coordenador deve ser responsável pela indicação da contratação de docentes e, logicamente, pela indicação da demissão deles. Não é o Coordenador de Curso que contrata o professor tampouco o Reitor ou o Diretor. É a entidade mantenedora com a qual o professor mantém o vínculo empregatício. Entretanto, a contratação, tal como a demissão, devem constituir passos importantes na vida de uma instituição. A questão mais significativa neste aspecto é a do recrutamento e da seleção de novos docentes, bem como da apresentação da instituição educacional a eles, além da explicitação dos ganhos a que terão direito ao serem contratados. Cabe ao coordenador orientar sobre a documentação completa para efeito da contratação; apresentar o docente ao Reitor ou ao Diretor Geral, pois além do Reitor, a Reitoria como um todo deverá recebê-lo e dar-lhe as boas vindas. Identicamente, a apresentação do docente nas classes de alunos a ser assumidas por ele é da responsabilidade do Coordenador. Será sempre oportuno que a instituição educacional conte com um Guia do Professor, devidamente atualizado para oferecer à leitura do recém contratado. Será oportuno um tour pelas dependências da instituição educacional para melhor ambientação do professor contratado.

A seleção de docente, sua adaptação à instituição, o acompanhamento das atividades do professor, assim como o processo de demissão devem estar muito bem fundamentados na instituição.

Em outro momento neste texto, tratar-se-á do processo de avaliação docente. Por agora, quer-se enfatizar os atos de recrutamento, de seleção de docentes e de eventual demissão dos mesmos.

A seleção deve considerar dois aspectos importantes: a titulação e a qualificação do docente. Nem só a titulação é importante. A qualificação também o é. Em boa hora, o Manual de Avaliação das Condições de Ensino, expedido pelo MEC, já considera a questão da qualificação do docente, para além da sua titulação.

Na demissão do docente, embora seja ato da entidade mantenedora, a palavra-chave para tal ato deve ser de responsabilidade do Coordenador de Curso em vista das atividades desenvolvidas pelo docente.

O Coordenador deve ser responsável pelo processo decisório de seu Curso. Ao expressar assim esta função, o intuito é de que o Coordenador de Curso tome a si a responsabilidade do despacho célere dos processos que lhe chegarem às mãos, discutindo com seu diretor de centro ou de instituto, se for o caso, ou outro superior existente na instituição de ensino, quanto às dúvidas que os pleitos apresentarem. Toda decisão deve ser explicitada e quando a autorização final dever ser efetuada no nível superior ao do Coordenador de Curso, maior explicitação da proposta de decisão deverá ser feita para não haver dúvidas por parte da autoridade superior. Há muitas vezes receio de bem informar, porém, a informação adequada embasará a boa decisão.

Costuma-se falar muito, em diversas instituições de ensino superior, a respeito da vasta burocracia, envolvendo as ações do Coordenador de Curso. Isto, entretanto, não parece ser verdadeiro, à medida que a distribuição de encargos e funções no âmbito da instituição educacional tenha sido adotada de modo adequado.

A simplificação burocrática é necessária. O que não deve ocorrer é o desconhecimento por parte do Coordenador de Curso sobre o que acontece no seu curso. Daí a necessidade de um bom sistema informatizado na instituição, de tal sorte que todos aproveitem a informação.

O Coordenador deve ser responsável pela adimplência contratual dos alunos de seu Curso. É indiscutível que tal matéria sempre é encarada com alguma reserva nas instituições de ensino superior, especialmente pelos integrantes da área acadêmica. Todavia, é necessário agir para que essa função não-acadêmica – sobretudo gerencial – resulte em benefício para toda a organização institucional. Há entidades mantenedoras que fazem segredo dessa área a todos os integrantes da instituição. Isto contribui muito pouco para uma postura sadia da instituição. Afinal, são os alunos que mantêm a todos os contratados e dessa manutenção é que emanam os salários dos funcionários e dos professores. Ao se referir à necessidade de conhecer o alunado no sentido macro e no sentido micro, cogita-se da aplicação desse princípio funcional. Isto evitará dificuldades na matrícula e na eventual confirmação semestral de estudos ou na rematrícula. Evitará a freqüência de pessoas não matriculadas em sala de aula. Os casos cruentos merecem ser do conhecimento da administração da instituição, mediante relatórios preparados pelo Coordenador de Curso. Conhecer os critérios de negociação é fundamental e saber explicitá-los é mais

importante ainda, pois, sempre haverá formas de negociar e o Coordenador de Curso poderá encaminhar a negociação com maior conhecimento de causa.

Pensam muitos Coordenadores de Cursos que essa tal função não seja inerente ao trabalho que devam desenvolver. Não é bem assim. A manutenção de um curso, em uma instituição particular, depende fundamentalmente da adimplência dos estudantes que pagam mensalidades. Em outro ângulo, raciocina-se também que ao Coordenador de Curso deva caber a análise primeira dos pleitos referentes a bolsas de estudo, de tal sorte que, embora concedidas pela entidade mantenedora, passem preliminarmente pela apreciação de quem dirige o curso, até mesmo para saber da situação econômica dos seus alunos.

Matéria controversa para muitos educadores de renome, particularmente, entendo que essa função seja de caráter gerencial e, portanto, do Coordenador do Curso. Há entidades mantenedoras que adotam o sistema de caixa-preta quando se trata da área financeira. Todavia, isto tem reflexos negativos no exercício das funções de coordenação de curso.

#### 4.3 Funções Acadêmicas

As funções acadêmicas sempre estiveram mais próximas das atenções do Coordenador de Curso. Todavia, as atribuições, os encargos e as responsabilidades do Coordenador não se limitam a tais funções, cujo elenco de oito, explicita-se a seguir.

O Coordenador deve ser o responsável pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso. Como gerente de produto (o curso oferecido poderá ser considerado um produto, embora se traduza por um processo e seja, ao mesmo tempo, um serviço prestado), o Coordenador deverá ser o mentor do projeto do curso que gerencia e, concomitantemente, o responsável pela sua execução, chamado de Projeto Pedagógico na linguagem mais corrente.

Como já acentuado, o Projeto Pedagógico de um curso deverá estabelecer, com clareza, os fundamentos e os objetivos do curso – os chamados diferenciais de qualidade – que dão identidade ao curso.

Em primeiro lugar, o Projeto Pedagógico de um Curso deverá guardar vínculo com a missão, com os objetivos, com a vocação e com os princípios do projeto institucional. Neste sentido, o Coordenador do Curso, em articulação com professores e alunos, deverá tomar essas dimensões do projeto institucional como a grande referência para a elaboração do projeto pedagógico de seu curso. Um projeto assim concebido, singular em suas características, poderá servir de base para outros cursos. Que não sejam esquecidas, porém, as especialidades próprias de cada Instituição.

Todo Projeto Pedagógico é passível de revisão, desde que amplamente compartilhada. Projeto Pedagógico não é grade curricular. Deve, de plano, estabelecer as diferenças que marcarão o curso e como tal podem e devem ser resumidas e explicitadas para quem quer que seja. Devem ser entendíveis. Quando se cogita de diferenças, faz-se mister que elas sejam expressas de forma simples e compreensível. Discursos não cabem em Projetos Pedagógicos. É da limpidez e da clareza de enunciação das diferenças estabelecidas que resultará a comunicação do Projeto e que poderá o Coordenador avaliar se realmente acertou com aquilo que a clientela desejava. Não há alunos que não reclamem das aulas tradicionais, das repetitvidades do conhecimento oferecido, da ausência do para que serve cada componente curricular. Parece, também, em segundo lugar, que o problema central seja o do acompanhamento da execução do Projeto Pedagógico, sob pena do discurso do Coordenador ser um e a prática exercitada no Curso ser outra.

O Coordenador de Curso deverá considerar os princípios e as idéias básicas do projeto institucional da IES, além do Manual das Condições de Ensino, elaborado pelo Ministério da Educação, pelo INEP, (já fruto de decisão do Conselho Nacional de Educação) como bases para a formulação dos princípios do Projeto Pedagógico do curso.

O Coordenador de Curso é responsável pelo desenvolvimento atrativo das atividades escolares. A utilização da tecnologia educacional é indispensável em sala de aula. A Associação Brasileira de Tecnologia Educacional (ABT) definiu em boa hora que a utilização da tecnologia educacional não é algo que somente se tenha de fazer com o uso de equipamentos, ou seja, com a utilização do hard-ware mais ou menos

sofisticado. A maioria dos problemas do desencanto das aulas repousa na débil concepção do soft-ware utilizado pelos docentes, na falta de vivência por parte dos professores com aquilo que o aluno estuda. Questiona-se aqui, veementemente, se não seria válido que o Coordenador de Curso, de quando em vez, assistisse a alguma aula de um professor. Crê-se no sim, posto que muitos professores chegam mesmo a convidar estranhos para assistirem às boas aulas ministradas. Pela atratividade da aula, podem os alunos vir a se tornar defensores intransigentes da qualidade do curso. Oportunizar a junção entre teoria e prática na sala de aula é caminho seguro para a consciente presença discente. Por mais árida que seja a disciplina, é sempre possível criar atratividade na sua ministração. É preciso que os alunos “gostem” do professor e “gostem” da disciplina — as duas coisas são importantes, — pois que, se gostarem do professor e da forma como conduz a disciplina, gostarão do seu curso.

Com o intuito de tornar realidade essa função, seria oportuno que, na contratação dos docentes, se procurasse inculcar, de logo, nos professores como são desejáveis suas aulas ao serem ministradas. O resumo da aula na Internet pode resultar em bom instrumento de revisão da matéria lecionada. A junção entre teoria e prática é de responsabilidade do professor e, para que isto seja estimulado por ocasião da discussão do desenvolvimento do conteúdo programático entre o Coordenador e o docente, é fundamental que aquele procure convencer o professor da necessidade de trazer, para o campo prático, o conhecimento ministrado. Os reclamos dos alunos quanto à ministração de algumas disciplinas instrumentais são demais consistentes em muitas instituições e precisam ser evitados. Aula atrativa é aquela em que o aluno participa e tem cada vez mais aguçada a sua curiosidade.

O que seja uma boa aula é algo de difícil definição. Assemelha-se à questão da democracia, tratada no começo deste texto, ou da questão da qualidade. Entretanto, sabe-se, de pronto, se uma aula não está boa ou se está satisfatória. Qualquer aluno sabe disso! Daí a externa preocupação com o trabalho do Coordenador de Curso que, neste caso, funciona também como um assistente pedagógico do corpo docente.

Na maioria das provas do Exame Nacional de Cursos (ENC, o Provão), o que se percebe é a dificuldade que apresentam os concluintes ao relacionar teoria e prática, para demonstrar as competências que possuem. Isto, decerto, decorre dessa deficiência – assim entendo – da maioria dos docentes que voltam seus trabalhos acadêmicos para o campo teórico, deixando de lado as aplicações práticas dos conhecimentos proporcionados.

O Coordenador deve ser responsável pela qualidade e pela regularidade das avaliações desenvolvidas em seu Curso. Sabe-se que muitos são os docentes que têm preconceitos e/ou dificuldades para realizar as avaliações inerentes às disciplinas que ministram. Moretto (2001) dá lições interessantes a respeito do sucesso de ensinar e da avaliação da aprendizagem. Há um pseudo sucesso no ensinar quando o aluno repete apenas o que aprendeu; quando o aluno obtém boas notas e parece ter aprendido; quando o professor fala sem parar e o aluno anota tudo para reproduzir depois. Os preceitos de Moretto são muito interessantes e precisam ser conhecidos pelos Coordenadores de Cursos.

Preconceitos há quando professores imaginam que as avaliações são o momento propício para a “desforra” sobre os alunos e quando os atemorizam dizendo, de logo, que a nota máxima somente quem a merece é o próprio professor. Dificuldades há quando os professores não chegam a explicitar, com clareza, o que desejam dos alunos nas avaliações. Fale tudo o que sabe sobre..., com certeza não é a melhor forma de medir o conhecimento dos estudantes. Dificuldades são visíveis, por exemplo, quando se formulam questões que somam mais ou menos do que a nota máxima ou mínima possível na prova. Dificuldades também existem quando a demora é maior que o tempo devido para atribuírem as notas e as entregarem à Secretaria Acadêmica da escola. O melhor seria que o Coordenador de Curso tomasse conhecimento antecipado das provas, mas se isto for de todo impossível, que ele faça, pelo menos, a análise posterior das provas ministradas e o retorno dos comentários aos docentes. Sem dúvida, eis uma atribuição do Coordenador de Curso. O que não vale, por certo, é analisar, ainda que a posteriori as provas e não proporcionar retorno, seja qual for, ao docente. A simples constatação não resulta em articulação entre o Coordenador e os professores.

A regularidade do desenvolvimento das avaliações é outro ponto a destacar. Realizar as avaliações nos prazos fixados é dever do professor, que necessita ser acompanhado pelo Coordenador, do mesmo modo como ele deverá estar atento para que o professor realize a revisão automática das provas, como forma de aprendizagem, e entregue os resultados nos prazos estabelecidos.

Existe em mim a fé de que, num futuro não muito distante, devido ao exemplar trabalho de coordenação de curso, os professores realizem suas avaliações de forma interdisciplinar.

Há a certeza também de que se conseguirá evitar, com um adequado trabalho do Coordenador de Curso, o famoso terrorismo binladiano que transforma os momentos de avaliação em momentos muito estressantes para os alunos.

A vivência dos alunos com problemas práticos permitirá, com certeza, sucesso no Exame Nacional de Cursos.

Uma prática muito comum nas instituições de ensino superior é a indicação, pelos professores, de trabalhos que os alunos devem elaborar. Nada há contra tal prática. No entanto, vale a pena levar em conta que trabalhos feitos em equipe acabam muitas vezes sendo elaborados por "eu-quipe", o que torna impossível a atribuição de notas a grupos de alunos. A sugestão que se oferece é que tais trabalhos não devam ultrapassar vinte por cento do valor total da prova, evitando-se, com isto, práticas pouco condizentes à demonstração da aprendizagem.

O real sucesso no ensinar, segundo Moretto, acontece quando o professor atinge os seus objetivos, oportunizando aprendizagem significativa de conteúdos relevantes e quando o ensino proporciona o desenvolvimento de habilidades e aquisição de conhecimentos, que conduzem às competências almejadas. Em muitas disciplinas, constata-se que o bom mesmo seria levar para a sala de aula "casos" concretos para serem analisados.

O Coordenador deve cuidar do desenvolvimento das atividades complementares em seu Curso. É evidente não ser o Coordenador de Curso o responsável direto pelo desenvolvimento das atividades complementares do curso junto ao alunado. Porém, precisa o Coordenador estimular o desenvolvimento delas; precisa conhecer a programação estabelecida e/ou planejá-la e favorecer os estudantes com atividades que realmente os entusiasmam ao aprendizado. As atividades complementares, com absoluta certeza, proporcionam a apreensão da realidade, muitas vezes, bem maior do que o conhecimento oferecido em sala de aula, especialmente quando esse conhecimento mostra-se destituído da prática.

As atividades complementares devem, como a própria expressão indica, complementar o aprendizado curricular e sintonizá-lo com a realidade da sociedade na qual a instituição esteja inserida. Devem ampliar os conhecimentos dos alunos, bem como sua prática para além da sala de aula. Devem favorecer o relacionamento entre grupos de estudantes e alargar a convivência com os diferentes segmentos da sociedade, além de estimular a tomada de iniciativa dos alunos.

À guisa de sugestão ao Coordenador de Curso, é bom dizer que as atividades complementares, hoje muito comuns nas estruturas curriculares, podem ser entendidas devido a quatro modalidades distintas:

realização de palestras, seminários, congressos, conferências, ciclos de debates, oficinas e cursos, dentro e fora da instituição;

desenvolvimento de atividades de pesquisa e/ou de iniciação científica; de extensão, com demonstração da efetiva responsabilidade social da instituição de ensino superior;

oferta de disciplinas não previstas no currículo do curso, ministradas dentro e/ou fora da instituição.

Tais modalidades precisam ser cogitadas pelo Coordenador de Curso, de tal maneira que os alunos percebam-lhe o empenho na consecução delas, para além do curso propriamente dito.

O Coordenador deve estimular a iniciação científica e de pesquisa entre professores e alunos. Algo do que mais reclamam os estudantes ao responderem anualmente o Questionário do Provão é que inexistem pesquisas nas instituições que frequentam. Em muitas instituições, a pesquisa tem ficado mais no campo de "iluminados" do que perpassada nos cursos de graduação. Algumas instituições já criaram seus programas de Iniciação Científica e devem contar com a pesquisa em cursos de graduação. Neste aspecto, vale a

pena a desmistificação da pesquisa como faz Pedro Demo (1990), a respeito dessa matéria. Pelo desenvolvimento de atividades simples de pesquisa, é possível alcançar-se a culminância da aprendizagem de muitas verdades que se ensinam aos alunos. O rol do que pode ser feito depende imensamente da criatividade do Coordenador de Curso junto aos seus professores. Aliás, a função do Coordenador de Curso, como “animador” pode muito bem ser exercitada pela sua capacidade criativa. Naturalmente, é necessário contar com programas especiais de Iniciação Científica e de Pesquisa, mas é também fundamental, com rigor científico, estudarem-se situações da realidade circundante, fazendo assim com que a curiosidade dos alunos seja aguçada e não enrustida. Discutir em reunião de Congregação de Curso um rol de iniciativas dessa natureza, é da responsabilidade do Coordenador de Curso e, por mais que os alunos sejam atarefados, sempre encontrarão algum tempo para pesquisar e para adquirir o gosto pelo aprofundamento do aprendizado que recebem.

Já não é incomum que este tipo de trabalho esteja presente em muitas instituições de ensino superior. A iniciação científica favorece o aprendizado prático e estimula o aluno a estudar os conceitos teóricos que justificam a prática escolar.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pela orientação e acompanhamento dos monitores. O exercício da monitoria é uma prática salutar nas instituições de ensino e sempre deve ser revestida da maior seriedade, a partir mesmo de concurso a que os candidatos devem se submeter. A consecução dos trabalhos dos monitores, entretanto, nem sempre tem sido acompanhada suficientemente pelos Coordenadores de Curso e isto é tarefa indelegável. Afinal, diz-se, comumente, que os monitores são alunos que poderão vir a ser professores e que a Monitoria é um patamar para a docência no curso superior. Da qualidade do trabalho dos monitores pode depender um bom sucesso do Curso que o Coordenador dirige.

Selecionar disciplinas que exijam a colaboração de monitores é tarefa do Coordenador de Curso. O importante é que o monitor não apenas atue junto ao professor, mas também seja elemento de ligação entre a Coordenação do Curso e o alunado, exercendo, portanto, tarefas administrativas de colaboração.

O mínimo a ser exigido de um monitor é que atue com uma carga horária semanal de vinte horas. Logicamente que, quando uma instituição de ensino funciona apenas no período noturno, o exercício da monitoria fica extremamente dificultado.

Por outro lado, será sempre interessante aquinhoar o monitor com algum tipo de bolsa de estudos para que ele se sinta estimulado ao trabalho. E não deve ultrapassar de um ano letivo o trabalho de cada monitor, evitando-se indesejáveis perpetuidades ou apadrinhamentos.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pelo engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão universitária. A Lei n.º 5.540/68, que promoveu a Reforma Universitária e, mais recentemente, a LDB deram pouca atenção e pouca ênfase às atividades de extensão nas instituições de ensino superior. É a extensão que aproxima as instituições da sociedade, seja por meio de cursos, de programas especiais, ou pela prestação de serviços.

O Coordenador de Curso não pode passar ao largo dessa função. Constata-se alguma pobreza nos meios acadêmicos no sentido de saber realmente do que a sociedade carece em termos de cursos específicos que procurem se voltar para a solução dos problemas existentes. Sabe-se, por outro lado, que internamente, quando se deseja fazer alguma plenificação curricular ou complementação de estudos não vistos suficientemente na graduação, por algumas vezes não se sabe “vender” esse plus para os alunos, imaginando eles que não devam contribuir para tal. É, por outro lado, ainda muito desafiante fazer com que clínicas, hospitais, serviços, escritórios técnicos, institutos especializados, laboratórios e agências tornem-se fontes de efetiva prestação de serviços à sociedade com adoção de um sistema de auto-suficiência e melhor remuneração docente.

Pela extensão, a instituição faz-se presente perante a sociedade. Se algumas instituições têm tido imenso êxito no campo cultural, percebe-se que as reações da sociedade e da mídia, algumas vezes, ultrapassaram as expectativas mais otimistas, demonstrando ser necessário e possível quebrar muros entre a universidade e a sociedade.

Os programas de extensão são propícios à percepção de recursos adicionais para além das anuidades escolares. Cursos, serviços e programas podem ser “vendidos” às organizações governamentais e não governamentais.

A responsabilidade social das instituições educacionais pode muito bem ser exercitada por meio dos programas de extensão universitária.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pelos estágios supervisionados e não-supervisionados. Realmente existem supervisores de estágio devidamente contratados nas instituições de ensino superior. No entanto, a realização, o acompanhamento e o recrutamento de novas oportunidades de estágio têm de ser objeto de séria preocupação do Coordenador de Curso. Embora haja, em muitas instituições de ensino superior, um núcleo especial de apoio a essa atividade, deve o Coordenador de Curso esmerar-se por recolher das empresas e organizações os juízos que elas fazem a respeito dos alunos, do desempenho deles nos estágios, permitindo até mesmo rever o Projeto Pedagógico do Curso. O controle sobre esta matéria é de responsabilidade do Coordenador de Curso, até mesmo para demonstrar que domina completamente o desenvolvimento de suas funções.

#### 4.4 Funções Institucionais

A listagem das funções institucionais e sua explicitação demonstra ser possível, em estudo mais aprofundado, distribuí-las entre as funções anteriores. Todavia, acredita-se que as funções institucionais revelem um caráter mais interno da conduta e desempenho do Coordenador de Curso, enquanto as funções políticas retratam a relação do Coordenador de Curso, com a sociedade. Então, o que se espera de um Coordenador de Curso no campo das funções institucionais ?

Relacionaram-se, então, algumas funções entendidas como de natureza institucional, até mesmo para instigar o Coordenador de Curso a superar-se a si mesmo.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pelo sucesso dos alunos de seu Curso no ENC . Todos sabem que o ENC veio para ficar. Sabe-se, também, que o sucesso de um curso, conforme vem acentuando o MEC e a mídia, depende dos resultados do Provão. É coerente que todos os professores e todos os alunos sejam responsáveis pelo sucesso do curso no Provão. Essa responsabilidade coletiva precisa encontrar no Coordenador de Curso a função catalisadora para o sucesso ENC. Daí que analisar as provas realizadas e os relatórios institucionais de curso apresentados pelo Inep/MEC é de significativa importância para o Coordenador de Curso, levando-o, por certo, a propor alterações e modificações no Projeto Pedagógico e a realizar, na prática, a plenificação curricular naquilo que já se sabe poder conduzir ao insucesso dos alunos no Provão. O que não convence é a atitude de tentar justificar o insucesso nos resultados do ENC, cuja prova, na essência, retrata o mínimo nacional exigido de um curso.

Percebem-se, faz algum tempo, algumas justificativas apresentadas por coordenadores de cursos sobre os resultados alcançados no Provão, como:

a baixa demanda de candidatos ao curso leva as instituições a selecionarem inadequadamente aqueles que demandam o ensino superior, havendo, em consequência, uma seleção de incompetentes;

há muito desinteresse dos concluintes pelos resultados do Provão, especialmente em vista de haver o MEC estimulado a presença de todos, sem evidenciar os resultados a serem alcançados;

as avaliações, realizadas ao longo do curso superior, nem sempre buscam as competências que os alunos devem revelar;

o Brasil está mesmo em último lugar no Pisa/OCDE, portanto, não é de se estranhar tantos resultados negativos nos cursos superiores.

É evidente que “soluções de lanternagem” não devem subsistir nos cursos superiores. Serão sempre arremedo de aprendizagem. Haverá de ocorrer uma ação conjunta, planejada e continuada para que os concluintes se hajam melhor no Exame Nacional de Cursos. Assim, tanto quanto possível, é preciso engajar

as famílias e os padrões dos alunos (quando empregados) na discussão sobre qualidade do curso ministrado; desenvolver provas interdisciplinares, com discussão antecipada; realizar conselhos de classe, mesmo em nível superior para identificar diferenças individuais. São, na verdade, mecanismos possíveis de serem adotados pelos coordenadores dos cursos, cujo ENC tenha revelado situação negativa.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pelo acompanhamento dos antigos alunos do Curso. É certo que o sucesso ou o fracasso dos graduados não consegue medir, necessariamente, a qualidade do curso oferecido, apesar das muitas pesquisas já realizadas na área. Contudo, é fundamental que o Coordenador de Curso acompanhe os egressos no sentido de constatar o acerto do ministrado no curso, das competências e das habilidades alcançadas pelos alunos. Muitas são as formas de acompanhamento, desde o uso da Internet a até mesmo os encontros informais de comemoração das datas de conclusão de curso e/ou outras efemérides marcantes para os antigos alunos. Com absoluta segurança, diversamente de muitas nações, o brasileiro não se sente obrigado a realizar ou a sugerir a melhoria de qualidade do curso que concluiu, depois que migra da instituição.

A quebra desse “mito” é necessária. Se não há como exigir a colaboração financeira para melhoria do curso, com certeza haverá possibilidade de uma excelente avaliação do curso por quem já não tem mais o receio de ser injustiçado em provas e exames até porque já não pertence ao sistema. Experiências isoladas podem ser feitas, simplesmente para saber o que seja viável nesse campo e, sem descurar da Internet, é possível conseguir disponibilizar um sistema de comunicação efetiva com os antigos alunos. Sabe-se que, hoje em dia, há imensas dificuldades de obtenção de emprego.

A empregabilidade é uma esfinge a ser decifrada, posto que sua redução resulta do próprio processo de automação e de globalização reinante. A responsabilidade do Coordenador de Curso não pode ser restritiva por tal fato. Um único sucesso poderá estimular a busca de outro, estabelecendo um vínculo maior com os antigos alunos.

Poucas têm sido as instituições de ensino superior a oferecerem aos antigos alunos um recall referente aos estudos que antes não fizeram. Chamar os antigos alunos para tal finalidade somente enobrece a Instituição que os formou.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pela empregabilidade dos alunos. Se já é difícil obter-se empregos para egressos, mais problemática é a empregabilidade dos alunos cursantes. Ocorre que, bons estágios realizados em empresas bem constituídas, normalmente resultam no emprego dos estagiários. Assim, cuidar do sucesso dos estágios – responsabilidade acadêmica do Coordenador de Curso – poderá proporcionar sucesso no emprego desses jovens. Quando se pensa ser isto impossível, vêem-se exemplos de toda ordem a desmistificar essa versão. É possível que o Coordenador de Curso negocie uma pesquisa pela qual os alunos possam receber salários ou recompensas ou consiga a inserção deles em programas remunerados de extensão universitária. Tantas são as formas de buscar essa empregabilidade que seria fastidioso apresentar sucessivos exemplos. Bastará ao Coordenador de Curso sentir-se responsável pelo encargo para, dando asas à sua imaginação, deixar fluir a criatividade.

Tentar o emprego para os alunos é uma tarefa hercúlea, mas não impossível e, com certeza, muito favorável para evitar-se a inadimplência nas mensalidades escolares. Pequenos cursos corporativos 2 podem ser levados a efeito, visando à empregabilidades dos alunos.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pela busca de fontes alternativas de recursos. Uma instituição de ensino superior que se basta com os recursos das mensalidades dos alunos está

fadada a ser uma “universidade de ensino”, jamais uma universidade no pleno sentido da expressão. Contra os serviços prestados aos alunos, fixados em contrato, a IES recebe deles as mensalidades, que, infelizmente não bastam. Fontes alternativas de recursos podem ser oriundas das mais diversas esferas da sociedade. Nunca como forma de doação, pois isto atenta contra a índole do brasileiro. Haverá de ser sempre como prestação de algum serviço, proporcionando um over-head para a Instituição. Isto contribuirá para que se possam alcançar outros objetivos que não meramente o ensino, tais como clínicas, laboratórios, escritórios, agências, realização de concursos públicos e não-públicos, de programas e de extensão e de programas culturais. Tudo isto pode ser fonte alternativa de recursos para além da receita tradicional e também como forma de remuneração complementar aos salários docentes. Na maioria das vezes, os coordenadores de cursos têm-se esmerado na realização de atividades de plenificação curricular

quando o importante é além disso, partir para as atividades de extensão ou de pesquisa na sociedade que contribuam para o aumento de receita da IES, com algum resultado efetivo para a instituição educacional.

Conhecer os fundos de financiamento existentes é tarefa do Coordenador de Curso. Há uma variedade de fundos que podem ser acionados visando à contribuição de recursos financeiros outros, que não os tradicionais das mensalidades escolares.

Coordenador de Curso deve ser responsável pelo reconhecimento de seu Curso e pela renovação periódica desse processo por parte do MEC. Já se disse aqui da importância do Provão no sentido do reconhecimento social dos cursos. Ocorre que, periodicamente, conforme estabelecido pelo MEC, o Governo fará, não apenas o reconhecimento do curso, mas também a renovação do mesmo. Para tanto, há padrões estabelecidos de avaliação. Os Coordenadores de Cursos certamente conhecem esses padrões, agora fixados pelo Conselho Nacional de Educação, conforme apresentados no Parecer CES-CNE n.º 63 de 20 fevereiro de 2002 e a Resolução CES-CNE n.º 10 de 11 de março de 2002. 3

O importante é que, na realização da análise das Condições de Oferta do Ensino, o Curso obtenha o conceito favorável. Ora, é da responsabilidade dos Coordenadores cuidar para que se preencham os requisitos necessários à obtenção de conceito favorável.

Um dos pontos sempre questionados é o relativo ao tempo integral. Ora, se houver a busca de fontes alternativas de recursos, será possível ampliar o volume de docentes com tempo integral. Caso contrário, ficar-se-á sempre num conceito inferior. Se contar com o Coordenador do Curso com mestrado/doutorado, certamente haverá um conceito favorável. Caso se atente para a bibliografia, para as instalações e tudo o mais que propõe o MEC em seu Manual, conseguir-se-ão resultados positivos. Isto é da responsabilidade do Coordenador de Curso.

É dever deste autor eximir-se de comentar mais insistentemente este aspecto por ser o Manual bem elucidativo e o bom Coordenador de Curso deverá tomar conhecimento de seu conteúdo, antes mesmo que uma comissão de avaliação venha a ser designada para analisar o curso superior por ele coordenado.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pelo sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, testes profissionais e assemelhados. Sabe-se, por exemplo, que não apenas a Ordem dos Advogados Brasil (OAB), mas o Conselho Federal de Contabilidade e o próprio Conselho Nacional de Engenharia e Arquitetura (Confea), estão se preparando para melhor avaliar os concluintes e assim poder-lhes oferecer o passaporte profissional.

A LDB deixa claro que o diploma é, tão-somente, a comprovação dos estudos realizados pelos alunos. O sucesso profissional, com o ingresso na categoria própria, depende muitas vezes desses exames para os quais os concluintes devem estar preparados. Assim, além do conhecimento para o Provão, dos estudos sobre os Questionários do Provão, deve o Coordenador de Curso conhecer, em profundidade, o que está sendo solicitado nesses exames profissionais, visando a obter cem por cento de aprovação dos concluintes do Curso.

Manter dados estatísticos a esse respeito é de fundamental importância para o trabalho do Coordenador de Curso.

O Coordenador de Curso deve ser responsável pelo vínculo da regionalidade do seu Curso. É impossível definir a regionalidade de um Curso sem o conhecimento da própria região. Tal definição não se faz somente pelo fato da inclusão de uma disciplina do tipo cultura amazônica, cultura nordestina, cultura sulista. Ela se faz pela consciência que se inocula nos alunos quanto ao seu compromisso profissional para com a região em que atuarão, buscando soluções para os problemas existentes. Nenhum Projeto Pedagógico de Curso poderá estar dissociado da realidade.

Considerações Finais

Não se imagina com este estudo “construir” um Coordenador ideal, perfeito e acabado. Pretende-se sim contribuir para que, além do legal constante do Regimento da IES, possa o Coordenador de Curso visualizar o que dele se espera.

À guisa de contribuição, anexamos, um formulário que poderá ser utilizado para promover, junto ao alunado, a avaliação de cada docente do curso, bem como um questionário a ser aplicado junto ao alunado, visando conhecer-lhe o grau de satisfação em relação aos diversos setores da instituição educacional (anexos II e III).

Patente está que o Coordenador de Curso, na visão que se vislumbra, há de ser um ser político e, como tal, revelar a liderança efetiva na sua área profissional, resultando tal liderança no respeito da sociedade. Há de ser um gerente na essência e, como tal, produzir os resultados que dele se espera em vista da redução de custos que pratique e da ampliação de receitas que consiga, elevando sempre a qualidade de seu curso. Há de ser um respeitado dirigente acadêmico, mas não apenas acadêmico, mantendo com os seus alunos uma relação de otimismo sem afetação e sem exageros, granjeando assim a confiança de professores e de alunos pelo domínio que possua sobre a legislação educacional e sobre a essência de seu curso. Há de ser, enfim, um ser voltado para o engrandecimento institucional da Universidade da Amazônia Unama).

Analisados os encargos e funções aqui apresentados e aqueles que a criatividade do Coordenador puder encontrar como exemplificação dessa responsabilidade, cada qual poderá descobrir os pontos fortes e fracos, aperfeiçoar aqueles e superar estes.

Na linguagem evangélica da qual sempre me socorro, o importante é que o Coordenador não tema pelo exercício de seu mister. “Não temais”, dizia o Senhor. E aqui é bem o caso, pois o Coordenador há de ser uma pessoa aberta ao diálogo, à inovação e à consciência da necessidade da superação de suas próprias limitações.

#### Referências Bibliográficas

DEMO, Pedro. Pesquisa: princípio científico e educativo. São Paulo: Cortez, 1990.

GUASPARI, John. A empresa que parou no tempo: uma fábula sobre a descoberta da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip. FOX, Karen F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7, ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

MARTINS, Antonio Colaço. Qualidade e autonomia na universidade. Revista Humanidades, ano 12, n. 10. dez. 1995.

2 Cursos in company

3 O Parecer CES-CNE n.º 63/02 e a Resolução CES-CNE n.º 10/02 encontram-se anexados a este trabalho.

Questionário de Auto-Avaliação do Coordenador de Curso

Curso .....

Marque com um "x", nas quadrículas de 1 a 5 (em que 1 é menor ou quase nada e 5 é o máximo), a intensidade das funções que Você julga desempenhar na Coordenação de seu Curso. Procure ser o mais fidedigno possível em suas respostas.

Itens	Funções Políticas	1	2	3	4	5
1	O C.C. deve ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso.					
2	O C.C. deve ser um "animador" de professores e alunos do Curso.					
3	O C.C. deve ser o representante de seu Curso.					
4	O C.C. deve ser o "fazedor" do Marketing do Curso.					
5	O C.C. deve ser responsável pela vinculação do Curso com os anseios e desejos do mercado.					
	SubTotal					

Itens	Funções Gerenciais	1	2	3	4	5
1	O C.C. é responsável pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do Curso.					
2	O C.C. é responsável pela indicação da aquisição de livros, materiais e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento do Curso.					
3	O C.C. é responsável pelo estímulo e controle da freqüência docente.					
4	O C.C. é responsável pelo estímulo e controle da freqüência discente.					
5	O C.C. é responsável pela indicação da contratação de docentes e, logicamente, pela indicação da demissão dos mesmos.					
6	O C.C. é o responsável pelo processo decisório de seu Curso.					
7	O C.C. é o responsável pela adimplência contratual dos alunos de seu Curso.					
	SubTotal					

Itens	Funções Acadêmicas	1	2	3	4	5
1	O C.C. é responsável pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso.					
2	O C.C. é responsável pelo desenvolvimento atrativo das atividades escolares.					
3	O C.C. é responsável pela Qualidade e pela Regularidade das Avaliações desenvolvidas em seu Curso.					

4	O C.C. deve cuidar do desenvolvimento das atividades complementares em seu Curso.					
5	O C.C. deve estimular a iniciação científica e de pesquisa entre professores e alunos.					
6	O C.C. é responsável, em seu Curso, pela orientação e pelo acompanhamento dos Monitores.					
7	O C.C. é responsável pelo engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão universitária.					
8	O C.C. é responsável pelos estágios supervisionados e não-supervisionados.					
	SubTotal					

Itens	Funções Institucionais	1	2	3	4	5
1	O C.C. é responsável pelo sucesso dos alunos de seu Curso no Exame Nacional de Cursos (Provão).					
2	O C.C. é responsável pelo acompanhamento dos antigos alunos do Curso.					
3	O C.C. é responsável pela empregabilidade dos alunos.					
4	O C.C. é responsável pela busca de fontes alternativas de recursos para o seu Curso.					
5	O C.C. é responsável pelo reconhecimento de seu Curso e pela renovação periódica desse reconhecimento por parte do MEC.					
6	O C.C. é responsável pelo sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, Testes Profissionais e assemelhados.					
7	O C.C. é responsável pelo vínculo da regionalidade do seu Curso.					
	SubTotal					

Itens	Resultado do Questionário	1	2	3	4	5
1	Funções Políticas					
2	Funções Gerenciais					
3	Funções Acadêmicas					
4	Funções Institucionais					
	Total					

**Itens Básicos de Avaliação Docente pelos os Discentes**

Aluno.....

N.º.....

Disciplina.....

Professor.....

Turma.....

Este formulário contém indicadores sobre o desenvolvimento do trabalho do professor em cada uma das disciplinas.

a) Quanto ao planejamento das atividades de ensino, você considera que seu professor:

1. Apresenta proposta de trabalho para o desenvolvimento da disciplina

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não tenho opinião

2. Esclarece sobre o significado e a importância da disciplina para o curso

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo
- Não tenho opinião

b) Do ponto de vista do trabalho em sala de aula e/ou laboratório, você considera que o seu professor:

3. Evidencia domínio do conteúdo da disciplina que ministra

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

4. Demonstra clareza, organização e seqüência lógica nos conteúdos ministrados

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

5. Faz uso de linguagem acessível aos alunos para melhorar a compreensão do conteúdo

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

6. Dinamiza a aula, promovendo atividades que estimulam a participação dos alunos (por exemplo: expressão oral, escrita, gráfica)

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

7. Orienta com clareza os trabalhos solicitados

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

8. Estabelece a relação teoria e prática, respeitadas as especificidades da disciplina

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

9. Relaciona os conhecimentos da disciplina ao do curso e à formação profissional

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

10. Incentiva a autonomia intelectual dos alunos



Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

c) Do ponto de vista das atitudes, você considera que o seu professor:

11. Está cumprindo o programa da disciplina conforme o estabelecido no Guia Acadêmico

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

12. Estabelece um bom relacionamento acadêmico com os alunos

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

13. Trabalha com respeito, eventuais limitações ou insucessos do aluno

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

14. É pontual no início e término do período das aulas que ministra

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

15. É assíduo às aulas

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

d) Do ponto de vista da avaliação do ensino aprendizagem, você considera que o seu professor:

16. Estabelece, de forma clara, os critérios de avaliação da disciplina

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

17. Utiliza práticas avaliativas que valorizam a reflexão e a solução de problemas mais do que a memorização de dados e fatos



Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

18. Utiliza instrumentos de avaliação compatíveis com os objetivos e os conteúdos ministrados

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

19. Faz análise dos resultados da avaliação (revisão automática) como oportunidade da aprendizagem e de retomada dos conteúdos

Concordo  
Concordo parcialmente  
Discordo  
Não tenho opinião

#### Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação do Alunado

Esta pesquisa tem por objetivo obter informações sobre o perfil do aluno e sobre o grau de satisfação em relação aos serviços educacionais oferecidos pela Instituição. Para este fim, a pesquisa é dividida três partes, sendo a primeira relativa às informações pessoais; a segunda às informações acadêmicas e a terceira às informações sobre o grau de satisfação com a instituição/serviços, cursos e administração acadêmica:

1.<sup>a</sup> Parte: Informações Pessoais

1. Religião

Católica  
Evangélica  
Ateu  
Outro

2. Faixa Etária

17 \_ 20 anos  
21 \_ 25 anos  
26 \_ 30 anos  
31 \_ 40 anos  
41 \_ 50 anos  
Mais de 50 anos

3. Estado Civil

Solteiro (a)  
Casado (a)  
Viúvo (a)



Desquitado (a)  
Divorciado (a)  
Estável

4. Nacionalidade

Brasileiro (a)  
Naturalizado (a)  
Estrangeiro (a)

5. Naturalidade

Capital  
Interior do Estado  
Outro Estado

6. Local de Nascimento

Capital  
Interior do Estado  
Outro Estado

7. Local de Residência

Capital  
Região Metropolitana  
Outro

8. Ocupação

Somente Estudante  
Eventual  
Autônomo  
Trabalha até 6 horas por dia (com vínculo empregatício)  
Trabalha mais de 6 horas por dia (com vínculo empregatício) Estagiário (a)

9. Se trabalha, qual o tipo de Empresa?

Pública  
Privada  
Familiar

10. Quem mais contribui para o orçamento familiar?

Sou o (a) principal contribuidor (a)  
Minha esposa  
Meu Pai  
Minha Mãe  
Outro parente

11. Total da Renda Familiar Mensal

Até cinco salários mínimos  
Acima de cinco até 10 salários mínimos

Acima de 10 até 15 salários mínimos  
Acima de 15 salários mínimos

12. Número de Irmãos

Nenhum  
1 a 3  
4 a 6  
7 a 10  
Acima de 10

13. Grau de Escolaridade do Pai

Analfabeto  
Ensino Fundamental de 1.<sup>a</sup> à 4.<sup>a</sup> série Incompleto  
Ensino Fundamental de 1.<sup>a</sup> à 4.<sup>a</sup> série Completo  
Ensino Fundamental de 5.<sup>a</sup> à 8.<sup>a</sup> série Incompleto  
Ensino Fundamental de 5.<sup>a</sup> à 8.<sup>a</sup> série Completo  
Ensino Médio Incompleto  
Ensino Médio Completo  
Ensino Superior Incompleto  
Ensino Superior Completo

14. Grau de Escolaridade da Mãe

Analfabeta  
Alfabetizada  
1.<sup>a</sup> a 4.<sup>a</sup> série do Ensino Fundamental  
5.<sup>a</sup> a 8.<sup>o</sup> série do Ensino Fundamental  
3.<sup>o</sup> Grau Incompleto  
3.<sup>o</sup> Grau Completo  
Ensino Médio Incompleto  
Ensino Médio Completo

15. Dos "Bens da família" apresentados abaixo, identifique quantos a sua família possui

• Carro Próprio

1  
2  
3  
4 ou mais  
nenhum

• Motocicleta

1  
2  
3  
4 ou mais  
nenhuma

• Computador

1  
2



3  
4 ou mais  
nenhum

• DVD

1  
2  
3  
4 ou mais  
nenhum

• Casa Própria

1  
2  
3  
4 ou mais  
nenhum

• Televisão

1  
2  
3  
4 ou mais  
nenhuma

• Jet Ski

1  
2  
3  
4 ou mais  
nenhum

16. Você tem acesso à Internet?

Sim  
Não  
Às vezes

17. Caso afirmativo, onde você acessa? (múltipla escolha)

Na sua residência  
No local de trabalho  
Na Instituição  
Outros. Quais:

18. Ao acessar a Internet você o faz motivado (a): (múltipla escolha)

Por pura diversão/jogos  
Para pesquisar sobre trabalhos acadêmicos  
Para satisfazer curiosidade  
Bater papo

19. Qual o tipo de site ou home page que você mais acessa? (múltipla escolha)

Bate papo  
Diversões/jogos  
Revistas/jornais  
Sexo  
Universidades/Institutos  
Internacionais

20. Indique quais os meios de comunicação que o (a) mantém informado (a): (múltipla escolha)

TV  
Jornal  
Rádio  
Revista  
Internet

21. Local e frequência com que você viaja a lazer durante o ano?

• Para o interior do Estado

nenhuma  
uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes

• Para outros Estados

nenhuma  
uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes

• Para outro País

nenhuma  
uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes

22. Para cada uma das opções de lazer abaixo, identifique o número de vezes que você realizou, nos últimos 12 meses

• Cinema

uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes  
nenhuma vez

• Teatro / Museu



uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes  
nenhuma vez

• Campo de Futebol

uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes  
nenhuma vez

• Leitura de Livros

uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes  
nenhuma vez

• Ir a praças e parques

uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes  
nenhuma vez

• Ir à praia

uma vez  
duas vezes  
três vezes  
quatro ou mais vezes  
nenhuma vez

23. Dentre as manifestações culturais apresentadas abaixo, por qual delas você tem preferência? (múltipla escolha)

Carnaval  
Círio de Nazaré  
Festas Juninas  
Micaretas  
Natal  
Nenhuma delas

2ª Parte: Informações Acadêmicas

24. Quanto tempo dedica aos estudos?

Meio período  
Período integral  
Noturno

25. Você tem domínio de outro idioma (além do português) para leitura?

Inglês  
Espanhol  
Francês  
Alemão  
Italiano  
Nenhum

26. O uso prioritário da Biblioteca é para

Trabalhos em grupos  
Ler jornais  
Ler revistas não técnicas  
Consulta a periódicos  
Consulta de livros  
Empréstimo/devolução  
Ver filmes/documentários  
Outros

27. Você faz leitura de livros e revistas técnicas com que freqüência?

Muita freqüência  
Pouca freqüência  
Somente quando solicitado  
Nenhuma

28. Você faz leitura de livros e revistas não-técnicas com que freqüência?

Muita freqüência  
Pouca freqüência  
Somente quando solicitado  
Nenhuma

29. Total de livros que possui em sua residência

Um a dez livros  
de onze a vinte livros  
de vinte e um a quarenta livros  
de quarenta e um a sessenta livros  
Acima de sessenta livros

30. Quantos livros você chegou a ler nos últimos 12 meses?

Nenhum  
Um livro  
Dois livros  
Três livros  
Quatro ou mais livros

3ª Parte: Grau de Satisfação do Aluno

31. Indique seu grau de satisfação pelos serviços prestados pela Instituição

Insatisfatório  
Satisfatório

Bom  
Regular  
Ótimo  
Excelente

32. Tendo em vista os seus interesses de estudante, como você avalia o desempenho de cada um dos setores relacionados aos serviços, cursos e administração acadêmica?

• Reitoria/Diretoria

Sem opinião  
Insatisfeito  
Regular  
Bom  
Excelente

• Coordenação de Curso

Sem opinião  
Insatisfeito  
Regular  
Bom  
Excelente

• Secretaria Acadêmica

Sem opinião  
Insatisfeito  
Regular  
Bom  
Excelente

• Biblioteca

Sem opinião  
Insatisfeito  
Regular  
Bom  
Excelente

• Ambiente de sala de aula (iluminação, climatização, mobiliários)

Sem opinião  
Insatisfeito  
Regular  
Bom  
Excelente

• Material Didático (retroprojektor, vídeo, TV, datashow)

Sem opinião  
Insatisfeito  
Regular  
Bom  
Excelente

- Ambiente Físico do "Campus" Universitário/Faculdade (limpeza, funcionalidade, conforto)

Sem opinião  
Insatisfeito  
Regular  
Bom  
Excelente

33. Você considera que as aulas práticas do seu curso são:

Ótimas  
Boas  
Regulares  
Insatisfatórias  
Sem opinião

34. Dos eventos organizados pela Instituição, sua participação tem sido:

Muito grande  
Grande  
Média  
Pequena

35. Quais são suas expectativas em relação ao mercado de trabalho?

Ótimas  
Boas  
Médias  
Ruins  
Péssimas  
Sem resposta

36. Você está de acordo com o propósito do MEC em realizar o Exame Nacional de Curso (Provão)?

Concordo totalmente  
Concordo em parte  
Não concordo  
Sem opinião

37. Para você, o que precisa ser melhorado na Instituição? (coloque em ordem de importância)

Instalações Físicas  
Qualidade dos Docentes  
Coordenação do Curso  
Acervo da Biblioteca  
Aulas Práticas  
Atendimento ao Aluno  
Atividades Extra-Classe  
Material Didático

Parecer CNE-CES n.º 63/2002

**Processo n.º 23001.000025/2002-79**

**Assunto:** Aprovação do Sistema de Avaliação do Ensino Superior

**Aprovado em** 20 de fevereiro de 2002

I \_ Relatório

A Comissão composta pelos Conselheiros Arthur Roquete de Macedo, Carlos Alberto Serpa de Oliveira (Relator), Éfrem de Aguiar Maranhão, Yugo Okida e Lauro Ribas Zimmer (Presidente), nomeada pela Câmara de Educação Superior para se pronunciar sobre credenciamento, recredenciamento, transferência de mantenedora, estatutos e regimentos de Instituições de Ensino Superior, autorização de curso de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores normas e critérios para supervisão de ensino superior, e bem assim sobre avaliação de educação superior, após a homologação do Parecer CNE/CES n.º 366/2001, vem agora apresentar à consideração da Câmara, seu parecer sobre o anteprojeto de sistema de avaliação de educação superior, que o INEP1 submete a este colegiado.

Ao ser designado para assumir a avaliação da educação superior no País, o INEP desencadeou uma série de ações no sentido de resgatar todo o histórico do processo, que tem fundamentos legais no inciso IX do Artigo 9.º da Lei n.º 9.394/1996. Para cumprir essas

obrigações legais, mecanismos de avaliação foram implantados e aperacionalizados pelo Ministério da Educação. Após cinco anos de evolução, o valor e a oportunidade desta iniciativa tornou-se evidente.

É inegável o esforço do MEC quando, ao iniciar os debates sobre a exigência de qualidade na expansão da Educação Superior, incentivou, nesse nível de educação, a cultura de avaliação.

Para dar continuidade ao aperfeiçoamento do sistema de avaliação da educação superior o INEP decidiu, nessa sua nova atribuição, ouvir as ponderações provenientes da comunidade acadêmica, o maior provedor potencial de sua legitimação. Ao longo do ano 2001 foram realizadas jornadas de trabalho com grupos multidisciplinares e com grupos de especialistas de várias áreas, com atuação em instituições de educação superior, públicas e privadas, universitárias e não-universitárias. Cada uma dessas jornadas contribuiu significativamente para a reformulação e o enriquecimento da proposta inicial, transformando-a no manual geral de avaliação, que vem-se desdobrando na construção de documentos específicos para cada tipo de instituição e para cada curso.

Concomitantemente aos trabalhos de harmonização dos vários instrumentos utilizados nos processos anteriores de avaliação, foram construídos e adotados os princípios que nortearão todo o processo: a qualidade da avaliação, a credibilidade do processo, o respeito à legislação em vigor e o envolvimento da comunidade acadêmica do País. No âmbito da instituição e do curso, acrescenta-se a participação afetiva da direção, do(s) coordenador(es) de curso, dos professores, do pessoal técnico-administrativo e dos alunos durante a avaliação.

No que diz respeito ao processo, enfatiza-se a avaliação in loco como um momento privilegiado em que o "olhar do avaliador" poderá captar a qualidade das condições institucionais, do cotidiano do(s) curso(s), das práticas pedagógicas e administrativas e a competência dos que integram a instituição e o(s) curso(s).

Essa avaliação in loco, entretanto, depende fundamentalmente, por ordem de importância, da atuação dos avaliadores ad hoc e da qualidade dos instrumentos de avaliação. Essa tem sido a tarefa sobre a qual o INEP tem-se debruçado ao longo de nove meses.

a) capacitação dos avaliadores, pensada desde a concepção de um cadastro, definido em Portaria e colocado à disposição da comunidade universitária através da Internet, passando por rigorosos critérios de seleção que consideram a experiência e/ou a titulação dos profissionais, um contrato de ética, em que os avaliadores assumem compromissos formais de trabalho e que o INEP torna transparente para a sociedade, encarregando-se, inclusive, do recrutamento e do pagamento direto dos avaliadores, liberando a

instituição e o(s) curso(s) de ter que tratar desses assunto, tão delicados e, às vezes, constrangedores para avaliador e avaliado;

b) a harmonização dos critérios de avaliação que, potencializando a transparência do processo, sinaliza para a comunidade acadêmica com padrões qualitativos de desempenho no ensino de graduação e, quando pertinente, na pós-graduação, na pesquisa e na extensão.

Os instrumentos de avaliação, que foram sendo reconstruídos e aperfeiçoados durante este período, estão organizados em diferentes níveis: do mais geral, um manual de avaliação que contempla aspectos comuns a todas as instituições e a todos os cursos e que sinaliza com aspectos que podem ser comuns para alguns ou específicos para outros;

\_ manuais específicos, em que cada tipo de organização acadêmica e cada área de curso, em particular, respeitadas as exigências comuns, deverão encontrar os aspectos que lhes são peculiares;

\_ pelo formulário eletrônico, ao qual instituições, cursos e avaliadores terão acesso pela Internet, aqueles como prestadores das informações solicitadas, estes como ouvidores, examinadores, analistas, auditores, enfim, como representantes legais do Ministério da Educação no cumprimento dessa difícil missão de avaliar, objetiva e subjetivamente, a nossa educação superior;

\_ roteiro de visita, que deverá orientar esses avaliadores nos procedimentos, atitudes e postura que deverão ter quando no momento da avaliação in loco.

Como material adicional de informação para avaliadores, que lhes permite uma visão horizontal e vertical, quantitativa e qualitativa de instituições e cursos o sistema disponibiliza informações já coletadas pelo INEP e pela SESu2, através do Exame Nacional de Cursos (Provão), do Cadastro e do Censo da Educação Superior e das Avaliações das Condições de Oferta dos Cursos de Graduação.

Finalmente, fechando o processo, os avaliadores redigirão um relatório descritivo-analítico com parecer conclusivo que será encaminhado pelo INEP à SESu e à instituição (ou curso). Cabe aos avaliados o direito a pedido de reconsideração que, após julgado,

será incorporado ao relatório. A partir daí, essa avaliação poderá ser utilizada pela SESu para fundamentar decisões legais, como credenciamento de universidades e centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas ou instituto superiores,

reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos.

Na concepção do processo está prevista uma sistemática regular de avaliações que se repetirá a cada quatro anos, e avaliações pontuais, para atender às necessidades legais de que trata o parágrafo anterior.

Este conjunto de documentos, que foi encaminhado pelo INEP à análise e à aprovação da Câmara de Educação do Conselho Nacional de Educação, representa o resultado do trabalho que a Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DAES)

do INEP vem realizando a partir de uma série de estudos e de jornadas de trabalho com professores e representantes de instituições de educação superior públicas e privadas do País com entidades representativas dos diferentes tipos de instituição e de carreiras profissionais, como ANDIFES, ABMES, CRUB, ANUP, ANACEU, ANAFI, ABRUC, ABRUEM, ANAMEC e SEMESP3.

Este modelo foi objeto, também, de um apresentação detalhada do INEP a esta Câmara de Educação Superior, que se seguiu, durante cerca de dois meses, debates que redundaram na fixação de uma filosofia de trabalho e de modificações que foram incorporadas ao modelo original e que, na sua integralidade, estão anexadas ao presente parecer.

É imperioso ressaltar que o processo de avaliação que sugerimos seja aprovado por esta Câmara; deve evitar o modelo único de curso e de instituição, que poderá advir de soluções padronizadas e iguais para todos, de modo a que se garanta e se estimule, como política nacional de educação superior, a diversidade de instituições e de cursos que as mesmas venham a ministrar, com liberdade, obedecendo as diretrizes curriculares dos cursos de graduação aprovadas pelo CNE.

Nesse sentido, o principal instrumento sobre o qual deverá se basear a avaliação é, sem dúvida, o Plano de Desenvolvimento Institucional \_ PDI de cada instituição, mesmo quando se trate de avaliar um único curso, para que a avaliação resulte de análise do

conjunto de ação e fatores que a própria instituição se auto-fixou como objetivos para realizar sua missão.

Outra importante determinante desta política é a de privilegiar, no processo de avaliação, o julgamento subjetivo de pares qualificados, competentes e experientes, sem que sejam desconsiderados os indicadores quantitativos previstos no Manual de Avaliação das Condições de Oferta, que medem também dimensões relevantes do processo, mas que, por si só, são certamente limitados.

Assim é que, em cada bloco de análise de indicadores, seguir-se-á espaço para que os avaliadores possam e devem apreciar aquela questão sob sua ótica, percepção e experiência acumulada.

O conjunto dessas análises subjetivas, considerados os indicadores objetivos, deverão, por discussão e negociação entre os avaliadores, se constituir no parecer final de avaliação.

Vale ainda assinalar que julgamos que ênfase especial e majoritária entre as dimensões das condições de oferta de cursos de graduação, deve ser peremptoriamente assegurada, tanto na avaliação quantitativa, como na qualitativa, à análise do corpo docente, evitando-se nessa análise a valorização exclusiva da titulação acadêmica em detrimento da competência e experiência profissional do docente. Isto porque o grande determinante de qualidade de um curso é o seu corpo docente, e, dentro dessa dimensão de oferta de um curso, também não é necessariamente a sua titulação, mas a sua competência em sala de aula, sua motivação, a carreira docente, o regime de trabalho, o apoio que o mesmo recebe e o ambiente em que atua. A titulação acadêmica, embora desejável deve ser prestigiada na sua devida dimensão, sem exageros, de modo a assegurar, por exemplo, que, em carreiras profissionais e nas disciplinas aplicadas, haja valorização da experiência prática dos professores, dentro do espírito que permeia o Parecer CNE/CES n.º 1.070/99.

Na mesma linha de ação, somos de parecer que aspectos relativos à proposta pedagógica e à organização institucional e aos regulamentos, devam ser muito menos valorizados do que o foram pelo INEP no manual original, e que foi pelo INEP acatado.

Já os aspectos físicos (laboratórios, equipamentos, infra-estrutura física e biblioteca) estão conceituados em sua correta dimensão e assim devem continuar considerados.

Como conseqüência, a relatividade dos pesos em cada bloco deve ser considerada como um importante referencial na avaliação quantitativa e objetiva, podendo, no entanto, os avaliadores, produzir avaliação subjetiva e qualitativa própria, a qual, se conflitante com a quantitativa, deverá ser justificada pelos mesmos.

Isto porque o que se busca, na realidade, é a validade inter-subjetiva ou melhor, que, como já dissemos, diferentes observadores qualificados cheguem a construir o mesmo julgamento subjetivo, tendo como referência o observado, e as informações objetivas ou fornecidas, de modo a que se possa verificar o mérito e a relevância de cada qual, para que se alcance o objetivo pretendido.

A Comissão está convencida de que, desde os anos 50, a avaliação tem evoluído conceitualmente, desde a inicial característica de mensuração, em que não se distinga avaliação e medida, passando pelo sentido descritivo dos sucessos e ou dificuldades em relação aos objetivos estabelecidos, mais adiante, acrescido da necessidade de revestir-se de característica de juízo de valor, aqui chegamos na década de 80.

Nos últimos 20 anos evoluiu-se, das noções de mérito e relevância inerentes ao juízo de valor, para a característica de negociação que busque consenso entre pessoas de juízos diferentes, em que os dissensos sejam, no entanto, identificados.

Nesse sentido, chegamos ao século XXI conscientes de que a avaliação verdadeira é aquela com as características aqui alinhadas, e por isso, podem subsidiar decisões e procuram resolver preocupações e problemas dos que atuam no projeto avaliado.

## II \_ Voto do Relator

Estas características que contemplam o presente projeto, após as sugestões recolhidas, garantem ao nível Sistema de Avaliação da Educação Superior que o INEP pretende implantar, credibilidade, viabilidade, eficiência e padrão ético, pelo que somos de parecer favorável, à aprovação do mesmo, pela Câmara de Educação Superior. Em anexo os documentos inerentes ao Sistema de Avaliação da Educação Superior.

Brasília, DF, 20 de fevereiro de 2002.

Conselheiro Carlos Alberto Serpa de Oliveira \_ Relator

Conselheiro Lauro Ribas Zimmer \_ Presidente da Comissão

Conselheiro Arthur Roquete de Macedo

Conselheiro Yugo Okida

Conselheiro Éfrem de Aguiar Maranhão

## III \_ Decisão da Câmara

A Câmara de Educação Superior aprova por unanimidade o voto do Relator.

Sala das Sessões, em 20 de fevereiro de 2002.

Conselheiro Arthur Roquete de Macedo \_ Presidente

Conselheiro José Carlos Almeida da Silva \_ Vice-Presidente

Conselho Nacional de Educação

Câmara de Educação Superior

Resolução n.º 10, de 11 de março de 2002

Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, e tendo em vista o disposto na Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei n.º 9.131, de 25 de novembro de 1995, alterada pelos dispositivos pertinentes da Medida Provisória n.º 2216-37, de 31/8/2001, e o Parecer CNE/CES n.º 1.366/2001, homologado pelo Senhor Ministro da Educação, em 17 de janeiro de 2002,

Resolve:

Art. 1.º O credenciamento, a transferência de manutenção, os estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, a autorização de cursos de graduação, o reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, as normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior obedecerão aos preceitos desta Resolução.

## Capítulo I

### Do Credenciamento de Instituições de Ensino Superior

Art. 2.º Os pedidos de credenciamento deverão observar as definições do MEC relativamente à documentação necessária à instrução do processo.

Parágrafo único. As solicitações deverão ser feitas nos períodos de 1.º de fevereiro a 30 de abril e de 1.º de julho a 30 de agosto.

Art. 3.º O credenciamento não poderá ser solicitado por instituições cujos titulares e dirigentes integrem outras instituições que, comprovadamente, tenham cometido irregularidades ou, ainda, que tenham sofrido punições nos últimos 5 (cinco) anos.

## Seção I

### Da Análise da Situação Fiscal e Parafiscal da Instituição Mantenedora

Art. 4.º A documentação a ser apresentada é a estabelecida na legislação vigente, acrescida de informações acerca da idoneidade institucional e outras a serem definidas em Portaria Ministerial.

Art. 5.º As instituições deverão apresentar demonstrações financeiras, com parecer de seu conselho fiscal ou órgão similar, na forma dos artigos 7.º-B, 7.º-C e 7.º-D e seus parágrafos, da Lei n.º 9.131, de 25 de novembro de 1995, com a redação dada pela Lei n.º 9.870, de 23 de novembro de 1999, segundo a forma de constituição em que se enquadrem.

## Seção II

### Do Plano de Desenvolvimento Institucional

Art. 6.º O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui também em compromisso da instituição com o Ministério da Educação a ser apresentado pela mantenedora, deverá ser desenvolvido juntamente com a mantida e preparado para um período de 5 (cinco) anos, incluindo os seguintes documentos:

I \_ plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente inclusive eventuais substituições, infra-estrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes curriculares nacionais aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação;

II \_ critérios e procedimentos editados pelo Ministério da Educação, reguladores da organização, supervisão e avaliação do ensino superior;

III \_ descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede;

IV \_ projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional, bem como os de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos.

§ 1.º O credenciamento e o recredenciamento de instituições de ensino superior, cumpridas todas as exigências legais, ficam condicionados à aprovação de seu Plano de Desenvolvimento Institucional pelo Ministério da Educação.

§ 2.º O Plano de Desenvolvimento Institucional, considerando a missão, os objetivos e as metas da instituição, bem como as propostas de desenvolvimento das suas atividades, deverá definir claramente os procedimentos relativos à qualificação do corpo docente, inclusive quanto a eventuais substituições, assim como ao regime de trabalho, ao plano de carreira, à titulação, à experiência profissional no magistério superior e à experiência profissional não acadêmica, levando em conta as condições de formação em pós-graduação de docentes na região, o projeto pedagógico dos cursos e as outras atribuições acadêmicas dos docentes.

§ 3.º Com relação à organização didático-pedagógica, o Plano de Desenvolvimento Institucional deverá explicitar:

I \_ descrição da organização dos cursos de graduação, considerando as diretrizes curriculares e o planejamento pedagógico até sua integralização;

II \_ indicação de número de turmas previstas por curso, identificando locais e turnos de funcionamento e número de alunos por turma;

III \_ elenco de inovações consideradas significativas, especialmente quanto:

a) à flexibilidade de organização dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios;

b) ao desenvolvimento de materiais pedagógicos;

c) à incorporação crescente dos avanços tecnológicos ao ensino de graduação;

IV - descrição da organização dos cursos e programas de pós-graduação.

§ 4.º Com relação à biblioteca, o Plano de Desenvolvimento Institucional deverá conter:

I \_ indicação do acervo, formas de sua atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas existentes ou previstos, bem como as obras clássicas, dicionários e enciclopédias, destacando em especial:

a) livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais;

b) vídeos, DVDs, CD ROMS e assinaturas eletrônicas.

II \_ descrição do espaço físico incluindo as instalações para estudos individuais e em grupo;

III \_ horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos, tais como, consulta e empréstimo, acesso a redes, a bases de dados, a outras bibliotecas nacionais e internacionais, a consultas e leituras eletrônicas.

§ 5.º Com relação aos laboratórios e instalações, o Plano de Desenvolvimento Institucional deverá conter:

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

II \_ descrição dos equipamentos de informática existentes, bem como do acesso a redes e softwares disponíveis e informação concernente à relação equipamento/aluno;

III \_ descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas.

§ 6.º O planejamento da avaliação institucional permanente da instituição e de seus cursos e programas deverá definir em linhas gerais, as atividades e as formas de participação dos corpos docente e discente nesse processo.

§ 7.º O processo de avaliação poderá conduzir à modificação do Plano de Desenvolvimento Institucional que, para ser validado, dependerá de prévia anuência da Secretaria de Educação Superior do MEC-SESu/MEC, observados os princípios norteadores desta Resolução.

Art. 7.º O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, é requisito aos atos de credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC, devendo sofrer aditamento no caso de sua modificação, conforme previsto no § 7.º, do Art. 6.º desta Resolução.

## Capítulo II

### Do Credenciamento de Centros Universitários e Universidades

Art. 8.º O credenciamento de centros universitários e Universidades será feito por meio de novo credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e regularmente implantadas que atendam, além do descrito nos artigos anteriores, aos seguintes requisitos:

I \_ possuir cinco ou mais cursos de graduação reconhecidos;

II \_ ter obtido em seus cursos de graduação, nas avaliações a que tiver sido submetida, mais da metade de conceitos A, B ou C nas três últimas edições do Exame Nacional de Cursos e, pelo menos, nenhum conceito insuficiente no item corpo docente na avaliação das condições de oferta do curso;

III \_ não ter pedido de reconhecimento de curso superior negado pelo Conselho Nacional de Educação, ou pela SESu/MEC, nos últimos 5 (cinco) anos;

IV \_ ter institucionalizado programa de avaliação;

V \_ ter sido avaliada positivamente na avaliação institucional realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, de acordo com as normas aprovadas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Art. 9.º As Universidades deverão ter oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e atenderem ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, bem como a Resolução CNE/CES 2, de 7 de abril de 1998.

Parágrafo único. As solicitações deverão ser feitas nos períodos de 1.º de fevereiro a 30 de abril e de 1.º de julho a 30 de agosto.

### Capítulo III

#### Da Transferência de Manutenção de Instituições de Ensino Superior

Art. 10. A solicitação de transferência de manutenção deverá ser feita à SESu/MEC, acompanhada de documentação fiscal e parafiscal, auditoria independente e demais documentos indicados pela SESu/MEC para o processo de credenciamento.

Parágrafo único. A transferência somente poderá ser solicitada entre instituições que não tenham cometido irregularidades acadêmicas ou administrativas ou sofrido punições nos últimos 5 (cinco) anos.

Art. 11. A transferência de manutenção depende de autorização prévia do MEC, consubstanciada em ato ministerial publicado no Diário Oficial da União.

### Capítulo IV

#### Dos Estatutos e Regimentos

Art. 12. A análise dos estatutos e regimentos deverá observar diretrizes deliberadas pelo CNE, a partir de proposta da SESu/MEC.

§ 1.º Os estatutos de universidades e centros universitários serão analisados pela SESu/MEC e submetidos à deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, para posterior homologação pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2.º Os Regimentos de Faculdades Integradas, Faculdades, Escolas e Institutos Superiores serão analisados pela SESu/MEC para posterior aprovação pelo Ministro de Estado de Educação.

§ 3.º Integrarão o Plano de Desenvolvimento Institucional as informações essenciais, a serem definidas pela SESu/MEC, e que obrigatoriamente deverão constar em cláusulas de seus regimentos.

### Capítulo V

#### Comitê Assessor da SESu/MEC e Comitê Técnico de Coordenação

##### Seção I

#### Do Comitê Assessor da SESu/MEC

Art. 13. Os Comitês Assessores terão características, missões e procedimentos de trabalho descritos a seguir.

§ 1.º Os Comitês deverão ser organizados por grande área do conhecimento, sendo integrados por até 30 (trinta) membros titulares e demais integrantes ad hoc, escolhidos de forma a garantir a representação acadêmica das respectivas subáreas do conhecimento e dos profissionais não acadêmicos que atuam na área.

§ 2.º Os Comitês Assessores da SESu/MEC considerarão:

I \_ os critérios gerais fixados pela Câmara de Educação Superior do CNE;

II \_ os critérios específicos para cada curso estabelecidos com base em recomendação por eles elaborados e aprovados pela Câmara de Educação Superior do CNE.

§ 3.º A composição dos comitês será formalizada por nomeação do titular da SESu/MEC, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, e obedecerá a critérios de titulação acadêmica e experiência em docência, experiência profissional não acadêmica e experiência em cargos de direção acadêmica.

§ 4.º Os integrantes dos comitês terão mandato de 1 (um) ano e de 2 (dois) anos, a critério da SESu/MEC, podendo haver uma recondução.

§ 5.º Os comitês deverão assessorar a SESu/MEC especialmente nas seguintes atividades:

I \_ supervisão para fins de autorização de cursos e de credenciamento de novas instituições;

II \_ supervisão periódica em instituições e acompanhamento da qualidade do ensino em cursos superiores;

III \_ proposição de padrões de qualidade para cursos e instituições, em articulação com as comissões do INEP, ouvido o CNE;

IV \_ colaboração na proposição de diretrizes gerais de políticas de ensino superior.

§ 6.º O trabalho dos Comitês Assessores da SESu/MEC será definido e orientado pelo Departamento de Política do Ensino Superior, que, para tanto, se encarregará de:

I \_ propor à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, para deliberação, texto orientador das políticas de ensino superior, especialmente no que se refere à expansão do ensino superior, levando em conta as especificidades regionais, as características do atual perfil da oferta de cursos superiores, a qualificação do ensino e a diversidade do sistema e das instituições que o integram;

II \_ propor à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação manual de procedimentos dos integrantes dos comitês, indicando, inclusive, parâmetros de atuação quanto à postura ética e conflito de interesses;

III \_ definir roteiros de supervisão, indicando os procedimentos e métodos a adotar, correspondentes às verificações programadas para os comitês;

IV \_ organizar atividades sistemáticas de orientação para os integrantes dos comitês quanto às diretrizes gerais das políticas educacionais, abrangência de suas atribuições, métodos de trabalho e normas de conduta e procedimento.

§ 7.º Deverá haver sub-grupos de integrantes dos comitês assessores, para fins de verificação e desenvolvimento de outras atividades, cabendo sua designação ao Departamento de Políticas de Ensino Superior da SESu/MEC, observado o critério de composição mista quanto à formação acadêmica e à experiência profissional dos indicados.

§ 8.º Haverá publicação de ato de nomeação dos Comitês Assessores e divulgação dos sub-grupos ou de integrantes dos comitês para a realização das atividades de supervisão na página da SESu/MEC na Internet, cabendo ao titular da SESu/MEC a comunicação do ato por meio de ofício aos integrantes e às instituições supervisionadas.

## Seção II

### Do Comitê Técnico de Coordenação

Art. 14. O Comitê Técnico de Coordenação terá como atribuição o acompanhamento e a supervisão dos trabalhos dos Comitês Assesores da SESu/MEC, sendo igualmente integrado por profissionais acadêmicos e não acadêmicos, de notória representação em seu meio.

§ 1.º Será integrado por 11 (onze) membros, dentre os quais haverá pelo menos 1(um) representante de cada grande área do conhecimento, correspondente às grandes áreas de atuação dos Comitês Assesores, e contará, ainda, com representantes de setores não acadêmicos.

§ 2.º O Comitê será nomeado pelo titular da Secretaria de Educação Superior do MEC, observados os critérios de notória representatividade e competência na área de atuação, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

§ 3.º Os integrantes do Comitê Técnico de Coordenação terão mandato de 1 (um) ano e de 2 (dois) anos, a critério da SESu/MEC, podendo haver uma recondução.

§ 4.º O Comitê Técnico de Coordenação terá as seguintes atribuições principais:

I \_ acompanhar os trabalhos dos Comitês Assesores, observando o cumprimento dos procedimentos, normas de conduta e padrões de qualidade dos cursos superiores estabelecidos pela SESu/MEC;

II \_ assessorar a SESu/MEC no encaminhamento de ações referentes à expansão e supervisão do ensino superior.

Art. 15. Compete à SESu/MEC o acompanhamento e a supervisão do Comitê Técnico de Coordenação, que terá como Presidente, o titular da Secretaria de Educação Superior e como Secretário Executivo, o Diretor do Departamento de Políticas do Ensino Superior.

## Capítulo VI

### Da Autorização Para o Funcionamento

#### de Cursos Superiores

Art. 16. Quando do pedido de credenciamento de instituição de ensino superior, deverão ser solicitadas as autorizações dos cursos de graduação propostos para integrar a instituição.

Parágrafo único. As solicitações deverão ser feitas nos períodos de 1.º de fevereiro a 30 de abril e de 1.º de julho a 30 de agosto.

### Seção I

#### Da Autorização para o Funcionamento de Cursos Superiores em Instituições Novas

Art. 17. Os procedimentos e os critérios definidos pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação para a verificação, com vistas à autorização de cursos, deverão ser editados em ato próprio da SESu/MEC, sendo que:

I \_ 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;

II \_ a SESu/MEC informará à instituição, com antecedência de 7 (sete) dias, a data da verificação.

Art. 18. Os procedimentos e critérios para encaminhamento dos relatórios das verificações serão editados pela SESu/MEC em ato próprio, prevendo no mínimo as seguintes etapas:

I \_ o relatório de verificação dos comitês da SESu/MEC deverá estar disponível para vista da instituição, pelo prazo de 5 (cinco) dias úteis, que decorrido implicará na remessa do mesmo à análise técnica da SESu/MEC, recomendando ou não a abertura do curso;

II \_ o recurso da decisão deverá ser garantido e obedecerá a critérios previamente estabelecidos pela SESu/MEC, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação;

III \_ decorrido o prazo de 30 (trinta) dias de recurso, o processo retornará à SESu/MEC, que o enviará à decisão do Ministro da Educação, ressalvados os casos previstos na legislação em vigor, que deverão ser remetidos à deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Art. 19. O processo de autorização implica nova verificação na instituição, após o início do funcionamento dos cursos, e considerará, dentre outros, os seguintes aspectos:

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.

## Seção II

### Da Autorização para o Funcionamento de Cursos em Instituições já Credenciadas

Art. 20. As autorizações de novos cursos superiores em Instituições já credenciadas deverão obedecer aos seguintes procedimentos:

§ 1.º As Instituições que não possuem Plano de Desenvolvimento Institucional deverão submetê-lo à apreciação e aceitação da SESu/MEC que as submeterá à verificação prévia.

§ 2.º As Instituições que possuam Plano de Desenvolvimento Institucional atualizado e aceito pela SESu/MEC ficam dispensadas de verificação prévia, desde que:

I \_ conste no Plano de Desenvolvimento Institucional a previsão de criação do curso solicitado e seu projeto de implantação;

II \_ não haja indicações em relatórios anteriores de supervisão da SESu/MEC de irregularidades ou deficiências acadêmicas não sanadas.

§ 3.º As Instituições com cursos de graduação que tenham obtido mais de 50% (cinquenta por cento) de conceitos D ou E no Exame Nacional de Cursos e com um ou mais CI na Avaliação das Condições de Oferta, ficam impedidas de solicitar qualquer novo curso, até que apresentem nova avaliação positiva.

## Capítulo VII

### Do Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Cursos Superiores

Art. 21. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores dependem de avaliação das condições de oferta a ser realizada pelo INEP, segundo critérios aprovados pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Art. 22. 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:



I \_ o período de validade do reconhecimento;

II \_ o estabelecimento de medidas de recuperação da qualidade da instituição e dos seus cursos.

Parágrafo único. 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.

Art. 23. Os relatórios de não recomendação poderão ser objeto de recurso, diretamente ao CNE ou a SESu/MEC, dependendo do caso, conforme disposto na legislação vigente.

Parágrafo único. A análise do recurso observará o disposto nos § 3.º e 4.º, do Art. 34, do Decreto n.º 3.860, de 2001.

Art. 24. As solicitações de reconhecimento deverão ser feitas pelas Instituições, nos períodos de 1.º de fevereiro a 30 de abril e de 1.º de julho a 30 de agosto, para todos os seus cursos de graduação que tenham cumprido 50% (cinquenta por cento) de seu projeto curricular.

## Capítulo VIII

### Dos Recursos

Art. 25. A SESu/MEC solicitará a manifestação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação para a instrução de recursos interpostos contra decisões proferidas em:

I \_ credenciamento e credenciamento de universidades e centros universitários;

II \_ autorização e reconhecimento de cursos superiores, previstos nos Arts. 27 e 28, do Decreto 3.860, de 2001.

## Capítulo IX

### Da Supervisão do Ensino Superior

Art. 26. A supervisão do ensino superior deverá, sempre que necessário, abranger ações periódicas, não restritas ao processo de credenciamento, credenciamento, autorização ou reconhecimento de Instituições e cursos de ensino superior.

Art. 27. A Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação estabelecerá, por meio de Resolução específica, normas e critérios referentes à aplicação do disposto na Portaria MEC 1.465, de 12 de julho de 2001.

Art. 28. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

ARTHUR ROQUETE DE MACEDO

(Of. El. n.º CNE 45-2002)

(Publicação no DOU n.º 58, de 26.03.2002\_Seção 1, p. 13)