

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CLÁUDIO RAIMUNDO

**INDICADORES PARA GESTÃO EDUCACIONAL  
– GERINDO COMPETÊNCIAS DE  
COORDENADORES - GESTORES**

**Uma pesquisa com abordagem *Design Science* referente ao *framework* de gestão de indicadores para tomadas de decisões gerenciais para pequenas e médias instituições de ensino superior**

Campo Limpo Paulista - SP  
2015

CLÁUDIO RAIMUNDO

# **INDICADORES PARA GESTÃO EDUCACIONAL – GERINDO COMPETÊNCIAS DE COORDENADORES - GESTORES**

**Uma pesquisa com abordagem *Design Science* referente ao *framework* de gestão de indicadores para tomadas de decisões para pequenas e médias instituições de ensino superior**

Dissertação apresentado à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação da Professora Doutora Cida Sanches.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo, competências organizacionais.

Campo Limpo Paulista - SP

2015

# FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil.

Raimundo, Cláudio

Indicadores para gestão educacional – gerindo competências de coordenadores – gestores. Uma pesquisa com abordagem *Design Science* referente ao framework de gestão de indicadores para tomadas de decisões gerenciais para pequenas e médias instituições de ensino superior / Cláudio Raimundo. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2015.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Aparecida Sanches  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Indicadores. 2. Gestão. 3. Coordenação. 4. Competências.  
5. Ações. I. Sanches, Maria Aparecida. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-379.81

# PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACCAMP

INDICADORES PARA GESTÃO EDUCACIONAL – GERINDO  
COMPETÊNCIAS DE COORDENADORES - GESTORES

Uma pesquisa com abordagem *Design Science* referente ao *framework* de gestão de indicadores para tomadas de decisões em pequenas e médias instituições de ensino superior

CLÁUDIO RAIMUNDO

Campo Limpo Paulista, 07 de Agosto de 2015.

---

Professora Doutora Cida Sanches – FACCAMP (Orientadora)

---

Professor Doutor Orlando Roque da Silva – FMU

---

Professor Doutor Manuel Meireles – FACCAMP

BANCA EXAMINADORA

## AGRADECIMENTOS

Ao se dispor para enfrentar anos de estudo, temos sempre muitos questionamentos para entendermos o que será e como serão os passos para nosso futuro. Em um mestrado, estas questões se ampliam, pois se testam muitas concepções que temos, por vivência acadêmica, profissional e pessoal.

Por isso, ao finalizar esta jornada, os agradecimentos são muitos. A Deus, a família, aos colegas que compartilharam conhecimentos. Aos mestres que são exemplos de que conhecimentos aliados ao fator humano são fundamentais para o desenvolvimento. São muitos aqueles que passam no nosso caminho, no programa, mas em especial:

À minha orientadora, Professora Doutora Cida Sanches por ser uma referência de pessoa e por ser solidária aos conhecimentos como fator diferencial do ser humano.

Ao Professor Doutor Manuel Meireles por fazer com que o conhecimento se torne fácil de entendimento com sua maneira ímpar de conduzir suas aulas, e as seguidas e valiosas observações no decorrer do desenvolvimento acadêmico no mestrado.

Ao Professor Doutor Orlando Roque da Silva por sua solidariedade, compartilhamento de seu tempo e preciosas observações ao qualificar o projeto.

*In memoriam* ao amigo Ivanildo Cunha Cardoso, que brindou com seu companheirismo e amizade minha trajetória neste programa, e que nos deixou precocemente.

À minha esposa Silvana Ramiro Ricci por ser um dos maiores motivos para a minha luta diária.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo explorar alguns aspectos de gestão por indicadores, o relacionando à aplicação em outras áreas, que não são de cunho corporativo tradicional, tratando as instituições de ensino superior de pequeno e médio porte. Gestão por indicadores é amplamente praticada por grandes redes de educação, pois devido a sua grande capilaridade e inúmeras unidades espalhadas por diferentes regiões e diferentes perfis de profissionais, ao não adotar este tipo de modelo, correm o risco de não conseguir os resultados que almejam. Como gestão pode ser uma ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva, as pequenas e médias instituições correm o risco de serem suprimidas pelas grandes redes, já que não possuem características profundas de trabalho focado em modelos de gestão. Um modelo de gestão por indicadores, adaptado para as pequenas e médias instituições de ensino poderá ser útil para que possam utilizar com mais assertividade uma mão de obra muito importante, que é o coordenador de curso. Este trabalho busca a construção de um *framework* que auxilie as instituições de ensino de pequeno e médio porte adaptar, implantar e gerir um modelo de gestão por indicadores, e que os coordenadores possam ser beneficiados por sua aplicação. Utiliza-se, nesta pesquisa, a metodologia *design science*, e tem como artefato a sequência de dados a serem tratados como indicadores, o qual o *framework* proposto fará as suas ligações. Este material foi desenvolvido com amparo em conceitos teóricos de autores com expertise na gestão educacional, que serão mencionados durante o trabalho e dispostos na bibliografia, ao final do trabalho. A pesquisa de observação foi realizada em um *foccus group* utilizando método Delphi com a aplicação real do modelo, em uma instituição de ensino previamente selecionada e ciente da sua condição de teste. No grupo de trabalho de pesquisa, aplicou-se questionário semiestruturado, para identificação dos pontos fortes, fracos e impulsionadores da estrutura da sua aplicação, que foram os norteadores para os devidos ajustes do *framework*.

**Palavras-chave:** Modelo de Gestão; Indicadores; Corporativismo; Instituições de Ensino Superior; *Design Science*

## **ABSTRACT**

This research aims to explore some aspects of management by indicators, relating to the application in other areas that are not traditional corporate nature, dealing with small and medium-sized institutions of higher education. Management by indicators is widely practiced by large educational networks, as due to its excellent penetration and countless units spread across different regions and different professional profiles, by failing to adopt this type of model, run the risk of not getting the results you desire. How management can be a tool for gaining competitive advantage, small and medium-sized institutions run the risk of being suppressed by the major networks, as it does not have deep features work focused on management models. An indicator-based management model, adapted for small and medium-sized educational institutions could be useful for them to use more assertiveness a very important labor, which is the course coordinator. This work aims to build a framework that helps small and medium-sized educational institutions adapt, implement and manage a management model for indicators, and that the coordinators can be benefited by your application. It is used in this research, science design methodology, and its artifact the data stream to be treated as indicators, which the proposed framework will make your connections. This material was developed with support in theoretical concepts of authors with expertise in educational management, which will be mentioned during the work and prepared the bibliography at the end of work. The observation survey was conducted on a foccus group using Delphi method with the actual application of the model, in a previously selected and aware of your test condition educational institution. In the research working group, semi-structured questionnaire was applied to identify the strengths, weaknesses and drivers of its application framework, which were the guiding framework for the appropriate settings .

**Keywords:** Management Model; Indicators; Corporatism; Higher Education Institutions; Design Science

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Fluxo de utilização de indicadores em processo de gestão.....	37
Figura 02 – Modelo de Cultura Organizacional de Catelli.....	40
Figura 03 - Protocolo de ações.....	64
Figura 04 – Fluxograma Delphi.....	67



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Maiores IES do Brasil.....	15
Quadro 02 – Modelo de indicadores formados – parte 1.....	44
Quadro 03 – Modelo de indicadores formados – parte 2.....	46
Quadro 04 – Modelo de indicadores formados – parte 3.....	47
Quadro 05 – Modelo de indicadores formados – parte 4.....	48
Quadro 06 – Validação <i>framework</i> .....	60

*“A dúvida é o principio da sabedoria” Aristóteles*

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 1- INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 – Descrição básica do Artefato (Diretriz 1).....	14
1.2 – Relevância do Problema (Diretriz 2).....	15
1.3 – Contribuição teórica (Diretriz 4) .....	19
1.4 – Limitações da pesquisa.....	21
<b>Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1 – Composição clássica IES pequeno e médio porte.....	26
2.2 – O coordenador em pequenas e médias IES.....	31
2.3 – Indicadores para decisões.....	37
2.4 – Modelo do artefato.....	41
<b>Capítulo 3 - METODOLOGIA ADOTADA.....</b>	<b>52</b>
3.1 - Justificativa de se adotar Design Science.....	54
3.2 - Definições operacionais da pesquisa.....	56
3.3 – Justificativas técnicas (Diretriz 6) .....	58
3.4 – Modo de avaliar a utilidade e eficácia do artefato (Diretriz 3).....	60
3.5 – Metodologia utilizada (Diretriz 5).....	61
3.5.1 – Obtenção dos dados.....	62
3.5.2 – Procedimentos para analisar dados coletados.....	65
3.5.3 – Análise por meio de respostas dos questionários.....	68
3.5.3.1 – Perfil dos entrevistados.....	75
3.5.4 – Análise dos dados utilizando método Delphi.....	77
3.6 – Comunicação dos resultados (Diretriz 7).....	77
<b>Capítulo 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
4.1 – Análise e Discussão dos Resultados Obtidos no Instituto Educar – Unisa.....	81
4.2 - Revisões do <i>framework</i> original e apresentação do <i>framework</i> ajustado.....	83
<b>Capítulo 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>84</b>
Referências bibliográficas.....	87
Anexos.....	92

**Capítulo 1**  
**INTRODUÇÃO**

A primeira parte de um trabalho deve ser a introdução, pois neste momento será fornecida aos leitores uma gama de informações de cunho prévio sobre o que é a necessidade de pesquisa, de acordo com Wilkinson (1991). Creswell (2010) afirma que a introdução aborda um determinado problema de pesquisa, que pode ser construído partindo de diversas fontes, como por exemplo, uma situação problema que o pesquisador vivenciou em algum momento em sua trajetória pessoal e profissional. Outra afirmativa é que o problema de pesquisa pode ser originado de debates de outras categorias, sejam governamentais, literais e corporativos. No atual contexto da educação superior no Brasil, grandes redes se formaram para fornecer o ensino superior, de forma a se construírem modelos de gestão que podem ser parte de suas necessidades de sobrevivência. Diante destas condições, se estabeleceu um formato de gestão por indicadores, amplamente difundido e aplicado por estes *players* de mercado. Por consequência deste crescimento do nicho da educação e seus competidores de oferta em massa de vagas em IES, as pequenas e médias faculdades se tornaram coadjuvantes neste universo, e com pouca experiência corporativa poderá correr o risco de ser suprimida pelas grandes redes. Um dos principais atores nestes cenários são os coordenadores de curso, que por consequência da otimização e renovação de necessidade de crescimento, podem acumular funções de gestor em processos decisórios junto com suas atividades pedagógicas. E para que não exista esta supressão, ofertamos como alvo deste estudo a aplicação de indicadores para auxílio aos coordenadores nas suas tomadas de decisão, a fim de viabilizar ações que possam trazer benefícios à sua IES de pequeno ou médio porte. No Capítulo 1 mostramos a descrição básica do artefato, a relevância do problema e sua contribuição teórica. Também discorremos sobre as limitações da pesquisa. No Capítulo 2 escrevemos sobre a revisão da literatura, observando a composição clássica de uma IES de pequeno e médio porte, conhecendo o perfil do coordenador em pequenas e médias IES, e os indicadores para decisões com o modelo do artefato. No Capítulo 3 discorremos sobre o método aplicado na pesquisa e seus amparos teóricos, para que no Capítulo 4 possamos comunicar o resultado das análises e fechar com as suas respostas nas considerações finais, que compõe o Capítulo 5.

## 1.1-DESCRIÇÃO BÁSICA DO ARTEFATO (Diretriz 1)

O presente trabalho visa à adaptação, formatação e implantação de um modelo de gestão que utiliza as competências acadêmicas de um coordenador de cursos de instituições de ensino superior de pequeno e médio porte, guiadas por indicadores de gestão, pois, de acordo com as necessidades de sobrevivência e competitividade das instituições de ensino de pequeno e médio porte, cada vez mais o coordenador de cursos assume o papel de gestor.

O modelo de gestão é incubado em um *framework* que será utilizado para visualização do desenvolvimento de cada etapa, utilizando indicadores de processo de gestão acadêmica de forma que se entenda cada passo das etapas, que serão cumpridas por parte das instituições de ensino de pequeno e médio porte, diante da sua estratégia delineada.

O modelo sugerido é resultado de uma composição que, diante de realidades diferentes, poderá ser um guia que contemplará a criação de ações para resultados positivos em uma instituição de ensino. Será amparado por autores com experiência no assunto, tais como Hardy e Fachin que escreveram artigos relevantes sobre o tema e Tachizawa e Andrade, que elaboraram obras específicas sobre gestão educacional. Também foram consultados autores para ratificação dos modelos de pesquisa e para conceitos básicos de competência.

O modelo será experimentado e ratificado em uso para uma instituição de ensino de médio porte, que está na busca de vantagem competitiva e adota modelo hierarquizado de gestão, porém sem indicadores, que colaboram para a análise de resultados da pesquisa.

O artefato é composto pela obtenção de indicadores de gestão e de regulatório do cotidiano da administração da IES de pequeno e médio porte, que será explicitado no item 2.3, onde se apresenta a composição dos indicadores necessários para o processo de gestão e no item 2.4, que trata do modelo composto do artefato e sua aplicação.

Desta forma, pretende-se que o artefato, com seus ajustes e adaptações às realidades de seus usuários, poderá ser útil se aplicado com vistas aos resultados almejados pelas instituições de ensino de pequeno e médio porte.

## 1.2-RELEVÂNCIA DO PROBLEMA (Diretriz 2)

As organizações, independente de sua área de atuação, estão em busca de crescimento com ações voltadas a redução de seus custos operacionais e atração de novos clientes para angariar maior receita e garantir sua sobrevivência.

Este cenário é estendido para as instituições de ensino de pequeno e médio porte, pois da mesma forma que outros segmentos buscam crescimento, este se encontra em concorrência acirrada lutando por sua consolidação contra grandes *players* de mercado, redes como “Estácio”, “Kroton”, entre outras atuantes neste nicho.

Organizações como estas, com sua extensa capilaridade são capazes de suprimir outros menores competidores.

No quadro a seguir, mostramos números que trazem a dimensão de grandeza de organizações que competem no mercado da educação, que utilizam, de acordo com informações de mercado, gestão por indicadores utilizando de softwares desenvolvidos por grandes corporações, tais como Oracle, Totvs e SAP.

Instituição de ensino superior	Número de alunos (aprox.)	Pública/Privada
Rede Kroton	1.200.000	Privada
Universidade Paulista (Unip)	169.000	Privada
Universidade Nove de Julho (Uninove)	127.000	Privada
Universidade Estácio de Sá (Unesa)	530.000	Privada
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)	50.200	Privada
Universidade Salgado de Oliveira (Universo)	43.400	Privada
Universidade Luterana do Brasil (Ulbra)	39.300	Privada
Universidade de Caxias do Sul (UCS)	31.000	Privada

Quadro 1 – Maiores instituições de ensino do Brasil, em número de alunos – Fonte: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br). Acesso em 20/07/2015 14h49

As condições atuais, ao referir-se em cenários do ensino superior, se atribuem evolução mercadológica desde a década de 90, pois nesta época existiu um movimento

histórico de significativas transformações na economia e processo de globalização em todo o mundo e no Brasil. O mercado internacional se apresentou como fator de oportunidades de crescimento para o país, gerando livre concorrência em diversos setores econômicos. As empresas ao se adaptarem a esta realidade precisaram buscar constante melhoria de processos, produtos e serviços.

Como consequência, o ensino superior brasileiro foi modificado a partir desse momento histórico, em que foram superadas algumas barreiras para novas oportunidades no ambiente educacional: começa a disputa de mercado, e o ensino passa a ser considerado um negócio. A Lei n. 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – promoveu a ampliação do acesso ao ensino superior, aumentando a concorrência num mercado até então estagnado e carente de oportunidades.

A variedade de instituições sejam elas universidades, centros universitários, institutos, sejam faculdades integradas ou isoladas, tornaram o ensino superior mais acessível em vários sentidos, especialmente no que se refere ao preço. As novas instituições, desobrigadas da prática de ensino-pesquisa-extensão e da disposição de professores em tempo integral, puderam oferecer o ensino superior a preços mais viáveis para a maioria da população (QUEIROZ 2003 p. 74).

Os grandes *players*, desde então, investem significativo capital em modelos de gestão, cifras que variam entre porcentagens de receita ou aporte de capital externo, conforme pesquisas realizadas em sites especializados e em periódicos de gestão educacional. Estes modelos de gestão estão entre os seus diferenciais, pois o número de pessoas que consomem o ensino é muito grande e diversificado. Outro fator importante, é otimização da mão de obra crucial, em uma instituição de ensino: o coordenador de cursos.

Por conta deste cenário, muitas instituições de ensino, por serem de pequeno porte e geridos por profissionais com maior vivência acadêmica, encontram dificuldades em explorar mais e melhor o mercado em que atua por falta de um modelo de gestão corporativo, que é oriundo de outros setores, fora da educação. Entende-se, que para essa busca crescente de resultados, a adaptação de um modelo de gestão corporativo racionaliza as ações dos



envolvidos de tal forma que se encontra uma linha de trabalho que o justifica para ser aplicado na rotina dos gestores acadêmicos.

A gestão estratégica de IES vem sendo discutida por diversos autores, sem que sejam apresentados aspectos conclusivos no que se refere ao modelo mais apropriado ou eficaz de gestão dessas organizações. Por isso, um modelo por indicadores poderá ser útil, se bem entendido e aplicado nas organizações que carecem deste tipo de ação. De acordo com Andrade (2002) existe um consenso, tanto entre os estudiosos como entre os gestores, de que as teorias da administração não se aplicam à gestão de IES.

Corroborando com Andrade, Hardy e Fachin (2008), num estudo em algumas IES sobre gestão estratégica na universidade brasileira, encontraram em literaturas quatro modelos de governança no sentido do processo decisório, que por sua vez definem o tipo de gestão:

- a) Modelo Burocrático: caracterizado pela padronização de habilidades e procedimentos; autonomia das subunidades; organização burocrática e organização acadêmica;
- b) Modelo Colegiado: definido pela burocracia profissionalizada, na qual o poder centralizado é colocado contra o poder descentralizado da especialização e do conhecimento;
- c) Modelo Político: distinguido por enfatizar o conflito e a negociação de grupos de interesse;
- d) Modelo da Anarquia Organizada: descrito pelo poder disperso, pelos objetivos ambíguos, desinteresse, pela falta de meios efetivos de controle e atividade política ineficaz.

Neste estudo, os autores demonstraram como a coerência entre vários aspectos internos da IES resulta em variedade de configurações e estilos estratégicos. Contudo, gestão por indicadores não é uma aplicação inédita. A criação deste artefato visa auxiliar como possível solução para as organizações pequenas e médias que precisam equiparar-se competitivamente a essas redes, e que não possuem capital de investimento da mesma monta,

que podem estar refém a algum tipo de gestão, como as que citamos. O uso de um artefato, não se limitará em atuação solo. Deverão existir estratégias que a amparem, que serão discutidas no decorrer do trabalho.

De acordo com Tachizawa e Andrade:

Estratégias são atitudes de execução imprescindível para alcançar os objetivos da instituição de ensino. Estabelecem o que fazer para por em prática os objetivos estratégicos no horizonte de planejamento, e, simultaneamente, reforçar a posição competitiva da IES. (TACHIZAWA, ANDRADE 2006 p. 102).

O modelo proposto, não se elimina a necessidade de outros modelos de gestão, que deverá ser sua atividade de apoio. Importante será a adaptação de cada situação e cada modelo de gestão a ser aplicado.

### 1.3-CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA (Diretriz 4)

O presente artefato, em sua construção e utilização tem como essência uma série de indicadores quantitativos e qualitativos para base em tomada de decisões, em instituições de ensino de pequeno e médio porte, com objetivo de conduzir o coordenador de curso a se balizar e ter segurança nas suas ações e decisões.

O mercado da educação, se tratando de pequenas e médias instituições de ensino superior, carece de artefatos como este, pois em sua grande maioria as decisões recaem sobre atores que não possuem formação mercadológica profunda, mas sim, educacional, gerando uma discussão nas suas efetivas aplicações e seus possíveis resultados.

Para melhor entendimento da ferramenta, o modelo proposto para a construção do *framework* é a utilização e aplicação da *Design Science*. Buscamos na literatura de Hevner et al. (2004), a afirmação que a aplicação da *Design Science* pode produzir três tipos de contribuição:

- i Projeto do artefato, que se traduz na criação do próprio artefato e este deve ser a solução para um problema até então não solucionado;
- ii Ampliação dos fundamentos, em que os resultados da pesquisa possibilitam adições à base de conhecimento existente;
- iii Desenvolvimento de novas metodologias, em que a criativa elaboração e uso de métodos de avaliação possibilita a contribuição da pesquisa para o desenvolvimento de novas metodologias.

Para melhor entendimento das ações construídas no modelo em questão, o enquadraremos na contribuição “ii”, **ampliação dos fundamentos**, em que os resultados da pesquisa possibilitam adições à base de conhecimento existente, porém com aplicabilidade com menor custo para instituições de pequeno e médio porte que possuem menor capital para investimento em soluções corporativas.

Conforme De Sordi, Meireles e Sanches (2011, p. 21), os produtos do *Design Science* podem ser definição de constructos, métodos ou extensões de técnicas que melhorem as teorias, as estruturas (*frameworks*), os instrumentos, conceitos, modelos, métodos e protótipos existentes, ou incrementem a base de conhecimentos referentes a técnicas de análise de dados, procedimentos, medidas e critérios de validação.

Na prática, o artefato poderá ser mais um amparo para que o coordenador de qualquer curso, independente da linha pedagógica, possa ter como guia análises, ponderações, números e processos que o permita a tomar sua decisão com certa propriedade. Atualmente, para se destacarem como competidoras, as instituições de ensino se caracterizam pela busca constante de mitigação de falhas e análises de seus custos.

## 1.4 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma pesquisa, de qualquer porte, deverá seguir algumas condições para sua concepção, aplicação e análises. No presente trabalho, encontramos uma primeira limitação ao se deparar que a novidade de um processo, para o usuário que não possui experiência acadêmica avançada ou vivenciou projetos corporativos, pareceu ser importante linhas de treinamento sobre seu uso para o seu entendimento e sua operacionalização.

Este fato torna real um argumento constante da não aplicação de modelos de gestão, pois sempre os classificaram como muito difícil de operar corroborando com Silva, Cunha e Possamai (2001) que constataram que os gestores universitários não estão preparados para administrar e carecem de formação específica. Muitas vezes, sejam por tempo ou por investimento, IES pequenas ou médias não praticam treinamentos voltados à gestão.

Silva e Moraes (2002) esclarecem que, de forma ampla, os gestores de IES aprendem fazendo gestão na prática, ao longo do tempo e os coordenadores acumulam conhecimento sobre a gestão, porém com pouca aplicação, devido a falta de treinamento supracitado.

Por isso, como maior subsidio para atestar a relevância do artefato, optou-se por uma pesquisa exploratória utilizando método Delphi, que tratou de buscar aspectos, entre eles os possíveis motivos que provocam tal inibição nas aplicações dos modelos propostos.

Encontramos, como segunda limitação, a base de gestão e coordenação acadêmica consolidada na IES pesquisada e com pequenas restrições aos novos apelos mercadológicos das instituições de ensino de menor porte, pois existem culturas enraizadas que não possuem total abertura para novos campos de atuação, e desta forma o trabalho de gestão se torna complicada frente aos antigos costumes. Por conta disto, existia uma tendência de aplicação incompleta, que foi mitigado com o uso de travas nos tópicos base de pesquisa. Por conta destas peculiaridades, não foi possível a aplicação de pesquisa quantitativa, com perguntas ou proposições para serem analisadas de acordo com a escala *Likert*, considerando também a natureza organizacional em que se encontram as instituições de ensino alvo de pesquisa.

**Capítulo 2**  
**REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo é feita a revisão da literatura, para justificar todos os argumentos que o autor utilizou para a formatação do *framework* e da formulação do problema de pesquisa.

A argumentação básica é alicerçada na adaptação de um modelo de gestão com indicadores, que podem ser tratados como KPI (*key performance indicator*). Esses indicadores são os guias para que se balizem decisões corretas, diante de inúmeras condições que podem macular algum tipo de resultado na tomada de decisão diante das questões organizacionais que são envolvidas.

Ao se comparar com empresas de diversos ramos, as instituições de ensino possuem particularidades em suas propostas para o mercado e composição devido ao seu produto/serviço, que necessitam cuidados especiais, além de serem regidos por normas e regras rígidas e dependem das condições acadêmicas corretas, que podem gerar conflitos se forem tratados como matéria prima de um produto, mas que na verdade o é. Nos anexos deste trabalho, estarão dispostas leis para verificação de regras.

Por isso, decisões estratégicas que estão sob o poder de profissionais de natureza acadêmica podem ser mais bem amparadas com a utilização de indicadores. Os indicadores tratados neste trabalho são originados da avaliação dos itens que estão no dia a dia dos envolvidos e que podem ser validadores de algum tipo de plano de ação, entendendo que é necessário que a instituição de ensino esteja regulamentada.

Para reforçar a importância da criação de indicadores, de acordo com Lacombe e Heilborn (2014) os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança.

Podemos também, observar a colocação de Yanaze (2011), corroborando com Lacombe e Heilborn, que diz que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas, sendo a primeira descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento e a segunda ser de caráter valorativo que consiste em

analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

Com estes conceitos, a gestão acadêmica poderá ser ampliada de forma que as suas medições sejam de caráter mais corporativo. Para isso, como apoio, deverá existir a dedicação dos níveis superiores em gestão para incentivar a mudança de cultura organizacional, que poderá ser um entrave para a aplicação correta do *framework*.

Para que possamos constituir os raciocínios da formação da aplicação deste processo de gestão, subdividimos este capítulo em quatro tópicos: 1) Composição clássica de instituições de ensino superior de pequeno e médio porte; 2) O coordenador em IES de pequeno e médio porte; 3) Indicadores para decisões; 4) Modelo proposto do artefato.

No primeiro tópico, abordamos como é composta a composição clássica de uma instituição de ensino superior privada de pequeno e médio porte, incluindo suas condições de mercado, como esses mercados estão reagindo aos novos modelos educacionais, entre outras situações que exigem posturas corporativas nas decisões estratégicas e de marketing. Neste tópico, pretende-se esclarecer a necessidade de crescimento das instituições, e como o problema escolhido pelo autor poderá ser elucidado utilizando as técnicas da pesquisa proposta, bem como argumentar a escolha do campo de pesquisa e seu tema agregado.

No segundo subcapítulo, o foco está em entender as funções e características de um coordenador nas condições contemporâneas de suas atividades, a fim de buscar base para entender como a ferramenta poderá ser um diferencial para que as suas decisões e até mesmo atitudes, estejam alinhadas com as novas necessidades que as instituições de ensino necessitam para se manter ou progredir no mercado em que atuam.

No terceiro tópico, o trabalho se concentrará na obtenção de informações das questões relacionadas aos processos para que existam indicadores que serão criados para serem as medições necessárias de cada ação que culminará na execução das estratégias, diante das decisões a serem tomadas.



No quarto subcapítulo, exploramos os tipos de decisões estratégicas, amparando em autores que possam ratificar os modelos de decisão com os indicadores necessários para que sejam efetivas.

O capítulo de Revisão de Literatura, segundo Vieira (1995), é um dos mais ricos e com extrema relevância para a consolidação da pesquisa, pois se objetiva na fundamentação das hipóteses teóricas do autor, justificando, argumentando e buscando a validação da contribuição que se pretende com a aplicação do estudo.

## **2.1- COMPOSIÇÃO CLÁSSICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Para que possamos desenvolver o modelo proposto, precisamos compreender a dinâmica básica da operação de uma instituição de ensino de pequeno e médio porte. Amparamos nossos estudos na obra de Tachizawa e Andrade (2006), no trabalho de Braga e Monteiro (2005), de títulos “Gestão de Instituições de Ensino” e “Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino”, respectivamente. Também, além destes autores, consultamos obras e artigos publicados por revistas nacionais e internacionais que ampliaram os conceitos do cotidiano de uma instituição de ensino.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2006):

A compreensão do meio ambiente, com variáveis controláveis e não controláveis, tem sua relação com a instituição de ensino inserida neste contexto. Tal compreensão permitiria não só estabelecer os traços comuns a uma IES, mas também delinear as estratégias genéricas inerentes a uma instituição de ensino típica. (TACHIZAWA e ANDRADE 2006 p. 12)

Uma instituição de ensino de pequeno e médio porte, em muitos casos não são corporações que possuem amplo conhecimento em processos de gestão como uma organização que podemos classificar como comum, de mercado fora da educação. Uma instituição de ensino é uma empresa prestadora de serviços que oferece produtos. Portanto, necessariamente existirão correlações por uma IES como um macrossistema, em permanente interação com o meio ambiente.

Para que esse sistema seja efetivo existem peças chave, como fornecedores. Estes fornecedores são as entidades/agentes que fornecem recursos à IES, na forma de bens, serviços, capital, materiais, equipamentos e demais recursos, que por sua natureza constituem os insumos necessários às atividades internas das instituições de ensino. Nesse contexto, a figura do professor surge como o principal fornecedor (colaborador ou parceiro) da IES.

Os clientes internos são representados pelos funcionários da IES e, principalmente, pelos alunos/estudantes. Estes últimos podem ser considerados, ainda, clientes intermediários,

enquanto alunos, convivendo com a IES e recebendo conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem. As organizações empregadoras dos alunos formados pelas instituições de ensino são consideradas, para efeito em nosso projeto, os clientes finais.

Por produto, em sentido amplo, entende-se como o resultado de uma série de atividades realizadas internamente na IES, até mesmo o profissional formado de acordo com as especificações sinalizadas pelo mercado. Em sentido estrito, poderiam ser considerados produtos os serviços educacionais, como os resultados de pesquisa, serviços de consulta e outros serviços demandados pela comunidade estudantil.

Diante do que podemos identificar em suas composições básicas, em relação ao que a necessidade interna se traduz, começamos a conhecer o papel e importância do gestor da IES em sua missão de buscar o êxito em integrar o cliente e unir os interesses deste aos objetivos preestabelecidos no plano estratégico/projeto pedagógico da instituição de ensino.

Esse papel embarca a dinâmica onde refluiriam os resultados que assegurariam o cumprimento da missão, e, sobretudo a sobrevivência, que é a garantia de que a IES preservará o seu princípio da continuidade. São esses resultados, considerando a missão da instituição de ensino e sua busca de continuidade, que de fato importam à comunidade como um todo e ao gestor da IES em particular.

Nesta caracterização de uma instituição de ensino, portanto, podem-se enfocar os seguintes elementos de análise: a) missão; b) produtos e processos internos; c) mercado; d) fornecedores; e) concorrentes; f) órgãos normalizadores oficiais; g) ramo de atividade.

Na missão, procura-se explicitar a finalidade peculiar que diferencia a instituição de ensino de outras do seu tipo. A missão, conceitualmente definida como o fim mais amplo de uma instituição estabelece para si mesma, é a base para a análise dos produtos/processos produtivos. Quanto a produtos/processos produtivos, relacionam-se os produtos principais, complementares, substitutos e produtos concorrentes.

De acordo com Braga (2005) é importante enfatizar a diferenciação entre a instituição de ensino e outras organizações, destacando-se as características que a distinguem de quaisquer outras instituições. Assim, para a sua análise e suas propostas de mudança, devem-se aplicar normas condicionadas a parâmetros adequados à sua natureza e às suas funções, a

sua adequação ou não às condições ambientais que a cercam, dependerá sua sobrevivência ou extinção.

Uma instituição de pequeno e médio porte, em sua escala mais primitiva e simples, pode ser resumida na figura do gestor contratando professores e funcionários de apoio, com os quais vai trabalhar para gerar os conhecimentos demandados pelos alunos, que, quando formados, passam a serem os profissionais (produtos finais da IES) pretendidos pelos clientes (organizações empregadoras mão-de-obra formada que constituem o mercado).

Sistemicamente, isso representa a cadeia de agregação de valores ou o fluxo produtivo da instituição de ensino. A gestão de instituições de ensino tem seu foco principal, portanto, ao longo do fluxo produtivo da IES, que representa o eixo maior da instituição, em termos de aluno – IES (processo ensino-aprendizagem/professor) – profissional – cliente.

Ou seja, em vez do tradicional ativo patrimonial (financeiro, instalações e ativo imobilizado) das demonstrações financeiras – balanços-, surge o ativo intelectual como o mais importante. Este novo contexto exige, das organizações em geral e das instituições de ensino em particular, mais ênfase no gerenciamento do conhecimento e não apenas na administração de dados ou informações.

O ambiente externo estabelece oportunidades, ameaças, parâmetros, limites e desafios que tem de ser interpretados e tornados significativos pelos diversos níveis da gestão da instituição de ensino, mediante a leitura através de lente defletora representada pelo seu modelo de gestão, crenças e valores. Por outro lado, o que se procura é complementar essa abordagem social das instituições por um enfoque essencialmente econômico de análise do ambiente externo às organizações, de forma a delinear os fatores de influência presentes nessas instituições em função de seu ramo de atividade ou setor econômico.

Mediante tais observações empíricas da realidade das organizações que se constata a existência de diferentes tipos de empresas, instituições e outras formas jurídicas de entidades. Essa constatação é de extrema importância, uma vez que, para cada tipo de organização, existem técnicas e tecnologias mais eficazes para a melhoria do desempenho gerencial.

No Brasil, o aumento da demanda pelo ensino superior propiciou oportunidade de ingresso de instituições de ensino privado. Com o processo de abertura do mercado e dos

dispositivos legais, houve um crescimento na participação de instituições privadas, ampliando o número de vagas e, conseqüentemente, gerando maior necessidade de controle em função da delegação das atividades por parte do governo às instituições privadas.

Em fase de novos entrantes no mercado e do aumento da oferta de vagas, as instituições de ensino de pequeno e médio porte foram forçadas a conviver com o acirramento da concorrência. Com isso aumentaram a necessidade de desenvolver meios para identificar os atores e suas forças a fim de programar estratégias que permitissem melhorar o posicionamento competitivo.

Nas raízes da expansão do ensino superior, observa-se a predominância dos critérios de busca de atendimento de necessidades voltadas para o mercado com predominância dos interesses econômicos. Isto pode trazer risco de mercantilização do ensino superior, em detrimento das ações que privilegiem os aspectos sociais e o atendimento de minorias (COLOSSI, CONSENTINO E QUEIROZ 2001 p.101).

Os princípios e valores norteadores do novo modelo educacional convergem para a profissionalização de operações. Por sua vez, provocam a necessidade do desenvolvimento de modelos de gestão capazes de reconhecer vantagens competitivas e de desafiar a competitividade institucional, por considerar que o ambiente apresenta-se de forma recessiva em função da diminuição do poder de compra de seus clientes, como fator expresso da ação de seus macroambientes.

As tendências do ambiente externo da instituição podem afetar significativamente as atividades da organização. Costa (2002) explica que componentes estratégicos podem colocar em risco o crescimento ou a sobrevivência da organização, merece monitoramento contínuo.

Deste modo, com as aberturas de mercado podemos correlacionar estas IES com Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) corporativas, embora a oferta de ensino atenda a uma legislação específica e não seja mercadoria, segundo Loch e Reis (2005), mas, sim um direito garantido pela Constituição Brasileira, a demanda fez aumentar a concorrência entre as IES. Novas instituições surgiram, outras tiveram de se adaptar à nova realidade ou ficaram estagnadas.

Essa abertura de mercado para a oferta de ensino criou um cenário que tem forçado a profissionalização das gestões da IES. No entanto, esse aspecto é mais fácil de ser verificado em IES de pequeno e médio porte, uma vez que se pressupõe que, numa estrutura menor, menos burocratizada e com menos vícios, haja mais agilidade nos processos. Tomando-se por base esse pressuposto, atentou-se para o fato de que, embora as IES sejam classificadas como organizações complexas, a gestão de instituições de pequeno e médio porte apresentam características da gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs).

De acordo com Lemos (2001) as MPMEs são caracterizadas, principalmente, por serem organizações menos hierarquizadas, ou seja, mais flexíveis quanto à gestão de suas atividades, e por isso tenderem a dispor de produtos segmentados, específicos para determinados nichos de mercado.

Lemos se ampara em Drucker (1998) que diz que as MPMEs são fortes geradoras de empregos, de distribuição de renda, de inovações tecnológicas, além de absorverem e qualificarem mão-de-obra menos experiente e trazerem desenvolvimento econômico.

## **2.2- O COORDENADOR EM PEQUENAS E MÉDIAS IES**

Para conhecer o perfil de um coordenador pedagógico atuante nas IES de pequeno e médio porte, enfatiza-se sua ação e atuação em meio ao contexto educacional. O coordenador atua, dentro de suas limitações de escopo de trabalho como agente do gerenciamento de situações previstas e as imprevistas no cotidiano da IES, bem como, possui ação e reflexão sobre o enfrentamento dos desafios e conflitos que permeiam o cotidiano desse profissional na comunidade educacional.

Existem diversos apontamentos sobre o coordenador pedagógico e sua atuação nesta comunidade, como aquele que tem a função de entre tantas outras cuidar do desenvolvimento pessoal e profissional do professor, além de cuidar das diversas vertentes envolvidas no cotidiano da instituição, muitas vezes sendo imputada a ele a gestão dos seus alunos, tanto para a captação quanto para sua retenção na instituição. E com o advento da competição no mercado educacional, o seu papel se potencializa com as necessidades de ser a interface entre o que o produto é, e como ele deve ser vendido.

Para saber conduzir a ação pedagógica, esse profissional precisa ter consciência da sua função e dos demais envolvidos, e, principalmente, de que ao exercer o poder que lhe compete, ele estará lidando com pessoas, diversos tipos de pessoas, e com uma comunidade que já vivencia uma determinada cultura.

O coordenador pedagógico é um especialista e, como tal, precisa de um ambiente saudável para desenvolver seu trabalho e de condições necessárias para saber entender sua função, sabendo ouvir, olhar e gerenciar, levando em consideração sua própria subjetividade e a subjetividade dos demais, procurando desenvolver seu trabalho sempre de maneira democrática, na coletividade, com plena consciência da importância das relações interpessoais. E, devido ao seu novo posto, de cunho até mesmo comercial, essas condições se tornam ainda mais necessárias para suas atribuições serem efetivas e direcionadas para resultado que é necessário.

Podemos, como reforço de conceito, entender que ao longo dos anos o coordenador pedagógico enfrenta muita resistência no ambiente educacional. Normalmente, no seu dia a dia, está cercado por críticas dos discentes, que se sentem incomodados com a presença desse controlador de suas ações, e do corpo docente, que, muitas vezes, tem uma visão completamente equivocada do papel desse profissional. Esta é uma lacuna que se expande diante das realidades de suas funções, o deixando com ações limitadas ao se deparar com a sua necessidade de imposição de ações, em alguns casos.

Coordenar significa organizar, orientar, dar suporte para o exercício de um determinado trabalho; e o coordenador pedagógico é preparado para organizar e orientar o trabalho pedagógico em uma instituição.

No ambiente educacional superior, estão envolvidos diversos grupos de pessoas: alunos, professores, pessoal de manutenção, gestores, pais, entre outros, e o coordenador é responsável por articular e orientar as relações entre esses grupos, buscando sempre o fazer pedagógico para, juntos, por meio de um bom trabalho, formar cidadãos críticos, conscientes de si e do mundo à sua volta.

O coordenador deveria estar em constante formação, para que, com o conhecimento que já possui e com o que adquire ao longo da sua trajetória por meio de cursos de atualização, possa se valer de conhecimentos novos para orientar sua equipe. Ele precisa ter consciência de sua condição humana e da condição humana do seu próximo, para que, assim, haja o respeito ao lidar com quem a ele vier. A educação é um fenômeno social e indissociável das práticas humanas, pois contempla a dinamicidade dos indivíduos, uma vez que é constituída, elaborada e transformada pelas relações sociais.

Sobre este aspecto podemos ter mais amparo contemplado nas contribuições de Libâneo (2004):

[...] a educação é um fenômeno social. Isso significa que ela é parte integrante das relações sociais, econômicas, políticas e culturais de uma determinada sociedade, [...] este fato é fundamental para se compreender que a organização da sociedade, a existência das classes sociais, o papel da educação estão implicados nas formas que as relações sociais vão assumindo pela ação concreta dos homens. (LIBÂNEO 2004 p. 18).



Nesse sentido, ressalta-se o compromisso que tem a IES e toda a sociedade de cuidar da formação dos indivíduos, auxiliando no desenvolvimento de suas capacidades físicas e sociais, o que acontece através da prática educativa, que se constitui em um fenômeno social, universal e imprescindível à atividade humana.

É muito importante que a instituição tenha uma proposta de educação que contemple esse universo, e que os sujeitos envolvidos nesse processo percebam as transformações sociais e subsidiem meios para que o ensino não seja apenas uma transmissão de conteúdos pelo professor ou a realização e resolução de exercício de memorização pelo aluno, mas seja, de fato, uma aquisição significativa de saberes.

A instituição, nessa perspectiva busca identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade. Esse é um trabalho desenvolvido e apoiado pelo coordenador pedagógico, que já aparece, diante deste cenário, com uma função de gestor como sobreposição aos seus papéis essencialmente pedagógicos.

Esse profissional precisa ir além do conhecimento teórico, pois, para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores, é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e dos professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação, que serão as ferramentas de gestão e refletindo sobre sua prática.

Novoa (2001) nos fala em entrevista para a Revista Nova Escola que experiência de um coordenador não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre esta experiência que pode provocar a produção do saber e a formação. Com esse pensamento ainda é necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe. Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pelo elo entre os envolvidos na comunidade educacional. .

A questão do relacionamento entre o coordenador e o professor é um fator crucial para uma gestão democrática, e vários modelos de gestão podem se estabelecer por conta disso. E, portanto, um dos motivos para que existam indicadores, seriam as direções para que esta gestão seja consolidada. Para que isso aconteça com estratégias bem formuladas, o

coordenador não pode perder seu foco, precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta à sua volta, valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados. Essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades, o medo e a insegurança, também fazem parte dessa trajetória. Cabe ao coordenador refletir sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem.

Nestes contextos, incluímos um breve relato sobre competência nas organizações, para qualificar e entender o indivíduo, neste caso o coordenador. Alguns autores explicam competência não só como um somatório de qualidades de uma pessoa, mas também como o resultado ou o efeito multiplicador dessas qualidades no trabalho.

Por conseguinte, o efeito almejado, representaria, em última análise, a sua própria competência. Para Ropé e Tanguy (2006) um dos pontos principais do sentido de competência é que esta não pode ser entendida de maneira desagregada da ação, que nos ajuda a acoplar modelos que amparem as ações que necessitam de competências para suas execuções.

A competência implica numa articulação eficaz de diversos tipos de saberes junto aos postos de trabalho, e aos coordenadores em uma IES é importante situar-se sobre sua atuação, ao que se tange ao atendimento de alunos, por exemplo, o que requer a mobilização de várias capacidades e habilidades das pessoas, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política entre outras.

Neste sentido, a qualificação, precisa estar assentada sobre competências intelectuais abundantes, e ampla flexibilidade de formação, capaz de permitir a readaptação, caso em consonância à aplicação de modelos de gestão por indicadores. A competência é individual, é construída no ambiente e conduz à perícia. Envolve uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes ou características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e medidos.

Autores como Sveiby (2003) reconhecem que o conhecimento humano pode ser visto como uma espécie de hierarquia enquanto Davenport & Prusak (2006) partilham da ideia, porém os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; são abundantes e têm pouca relevância ou propósito; é a matéria prima essencial para a criação da informação. Dados tornam-se informação quando alguém lhes dá significado, quando é

percebida; depende de um emissor e de um receptor. Uma gestão por indicadores, o resultado esperado é a entrega de dados para que os coordenadores possam estruturar suas ações e desta forma ter competência estimulada e atestada nas suas ordens.

De acordo com Drucker (2000) informação é dado investido de relevância e propósito. A conversão de dados em informação requer conhecimento, e este é especializado. O conhecimento é uma mistura de vários elementos; é fluido; estruturado; é intuitivo; existe dentro das pessoas; faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

Já a competência não pode ser copiada, cada um desenvolve a sua própria competência por meio de prática, treinamento, de erros, da reflexão e da repetição.

A habilidade por sua vez, está relacionada à capacidade de aplicar o conhecimento aprendido; ao saber como fazer algo de acordo com Moraes (2002). As habilidades podem ser: intelectuais ligadas aos processos mentais de organização e reorganização de informações, físicas e motoras, pessoais e de personalidade, técnicas e operacionais.

As IES estão à volta de ampliação de portfólio, e aparece um modelo de trabalho em que a coordenação também tem grande importância, que podemos trazer como parte do estudo: a educação à distância como opção estratégica de crescimento de uma instituição de ensino.

A educação à distância, antes vista como uma modalidade secundária ou especial para situações específicas destaca-se atualmente como um caminho estratégico para realizar mudanças profundas na educação como um todo. É uma opção cada vez mais importante para aprender ao longo da vida, para a formação continuada, para a aceleração profissional, para conciliar estudo e trabalho.

Ainda há resistências e preconceitos e ainda necessita-se aprender a gerenciar processos complexos de EaD, mas um país do tamanho do Brasil só pode conseguir superar sua defasagem educacional através do uso intensivo de tecnologias em rede, da flexibilização dos tempos e espaços de aprendizagem, da gestão integrada de modelos presenciais e digitais. Indicadores são presentes a todo tempo nestas situações.

A educação a distância está modificando todas as formas de ensinar e aprender, inclusive as presenciais, que começam a utilizar cada vez mais metodologias semipresenciais, flexibilizando a necessidade de presença física, reorganizando os espaços e tempos, as mídias, as linguagens e os processos.

A EaD é cada vez mais complexa, porque está crescendo em todos os campos, com modelos diferentes, rápida evolução das redes, mobilidade tecnológica, pela abrangência dos sistemas de comunicação digitais. As características desse modelo de massa são: quantidade, escalabilidade, atendimento a muitos ao mesmo tempo, abrangência nacional e internacional, produto interessante para a maioria, bem dimensionado e aceito, preço baixo, fortes ações de captação e marketing. É uma opção viável para a maior parte das instituições.

Para que as instituições grandes e pequenas possam continuar no ensino superior, é importante que assumam o mesmo modelo de currículo e oferta no presencial e no EaD. Este é um novo papel para um coordenador, que será entre as suas funções, um agente para esta consonância para existir um projeto estratégico único e integrado, que permita a sinergia entre equipes, metodologias, conteúdo, infraestrutura, marketing.

## 2.3- INDICADORES PARA DECISÕES

Segundo alguns autores, os indicadores teriam dois importantes papéis: comunicar e mensurar o alcance da estratégia, através da comparação do desempenho atual com a meta definida para o indicador. Segundo Martins e Marini (2010), no atual cenário corporativo, os indicadores permitem avaliação do desempenho da instituição, segundo três aspectos relevantes: controle, comunicação e melhoria.

Corroborando com estes autores, Campos (2014) diz que a utilização dos indicadores no planejamento estratégico é primordial para tomada de decisões seguras e bem fundamentadas, baseadas em fatos, e não em suposições, muito utilizado em modelos de estado da qualidade total. O indicador é definido como formas de representação quantificável de características de produtos/serviços ou processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

Os tipos de indicadores usuais em gestão são:

- Indicadores de Eficiência
- Indicadores de Eficácia
- Indicadores de Capacidade
- Indicadores de Produtividade
- Indicadores de Qualidade
- Indicadores de Lucratividade
- Indicadores de Rentabilidade
- Indicadores de Competitividade
- Indicadores de Efetividade
- Indicadores de Valor

Para a formulação de indicadores é necessário um conjunto de passos para assegurar os princípios da qualidade. Em síntese os passos estão representados na figura a seguir:

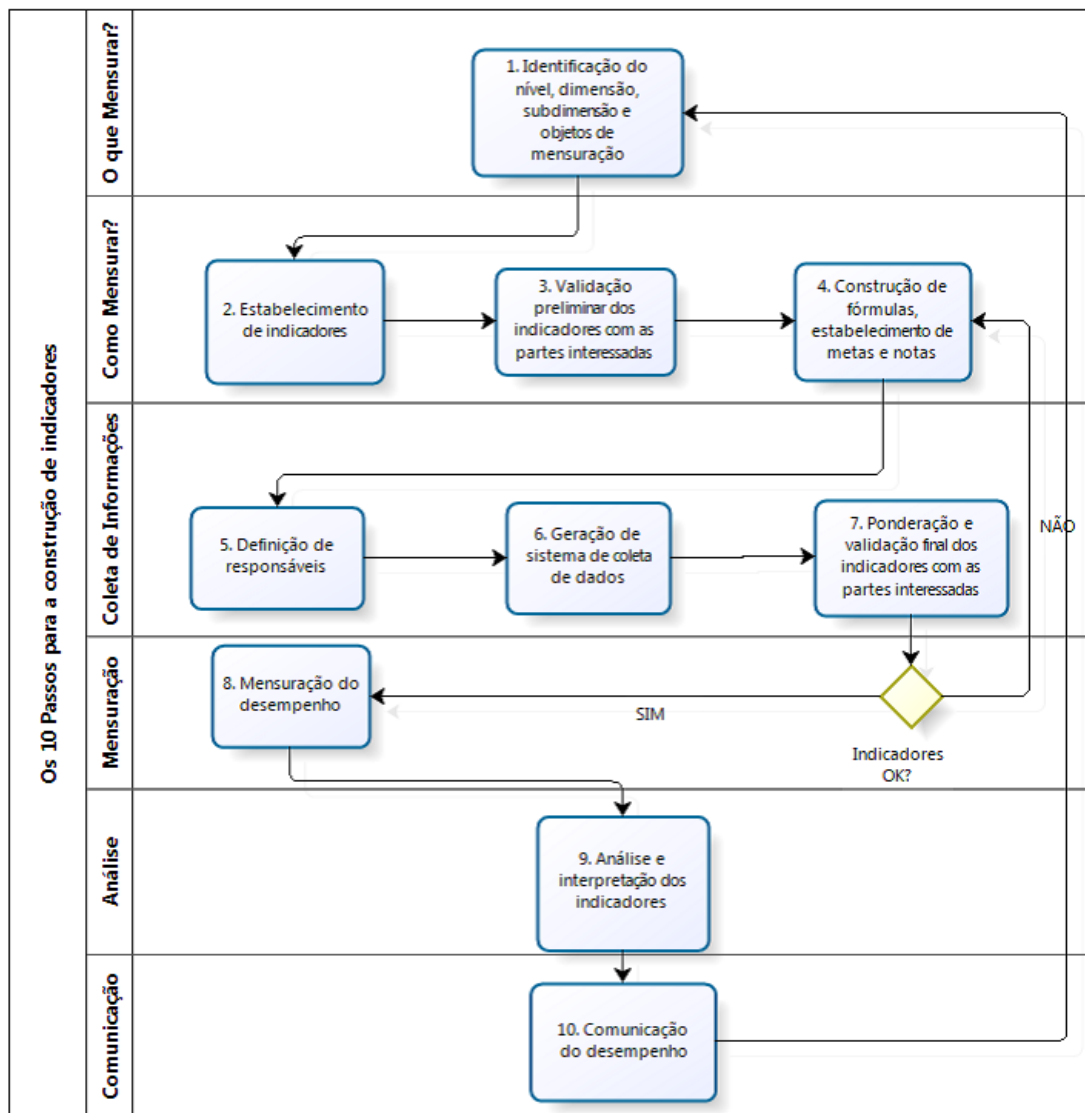


Fig. 1 – Fluxo de utilização de indicadores em processo de gestão. Elaborado pelo autor.

Podemos descrever o fluxo apresentado, considerando:

**Passo 1** - Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração poderão ser realizados a partir do mapa estratégico, pois o mapa representa os resultados e impactos pretendidos pela instituição.

**Passo 2** - Estabelecimento de indicadores é necessário considerar alguns componentes e requisitos básicos, para garantir a sua operacionalização.

a) Componentes básico de um indicador são: Medida (relação matemática), num determinado momento, grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas. A fórmula de obtenção do indicador indica como o valor numérico (índice) é obtido. Índice valor de um indicador em determinado momento. Padrão de comparação índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento. Metas são os índices atribuídos para os indicadores, a serem alcançados num determinado período de tempo. São pontos ou posições a serem atingidos no futuro.

b) Requisitos básicos: Disponibilidade: facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo; Simplicidade: facilidade de ser compreendido; Baixo custo de obtenção; Estabilidade: permanência no tempo, permitindo a formação de série histórica; Rastreabilidade: facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção; Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: atender às etapas críticas dos processos, serem importantes e abrangentes. O referencial comparativo é um índice acordado para o indicador, utilizado como padrão de comparação.

c) Tipos de indicadores: Indicadores de eficiência (Produtividade): medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. Indicadores de eficácia (Qualidade): focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço. Indicadores de Efetividade (impacto): focam as consequências dos produtos/serviços. Fazer a coisa certa da maneira certa. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral.

### **Passo 3 - Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas:**

Selecionar e validar os indicadores com as partes interessadas é fundamental para obtenção de um conjunto de indicadores, que propicie uma visão global da instituição e represente seu desempenho. Durante a validação é necessário levar em conta os requisitos básicos apresentados no passo (2. Estabelecimento de indicadores).

### **Passo 4 - Construção de fórmulas e estabelecimento de metas**

a) Construção de fórmulas: Com a utilização de fórmula permite que o indicador seja: inteligível, interpretado uniformemente, compatibilizado com o processo de coleta de dados, e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão. A fórmula do indicador deve, sobretudo, ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso, proporcionando a obtenção de um resultado, numérico ou simbólico, facilmente comparável com valores predeterminados, posteriores ou anteriores, para apoiar o processo decisório.

b) Estabelecimentos de metas: Meta é o índice de resultado que se espera alcançar com o desempenho do processo que está sendo medido. É o desafio a ser alcançado. Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser definida mais de uma meta por indicador. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia.

A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização. Um estado de futuro esperado em um determinado período. Portanto uma meta deve conter: objetivo, valor e prazo. Características das metas: Mensuráveis; Desafiadoras; Viáveis; Relevantes; Específicas; Temporais; Alcançáveis; Se há um objetivo, deve haver uma meta. Dito de outra forma se há uma situação desejada, há necessidade de se quantificar a representação do alcance da situação desejada.

No presente trabalho, o sentido será transformar indicadores acadêmicos de acordo com os preceitos acima destacados.



## 2.4- MODELO DO ARTEFATO

Para o desenvolvimento do modelo a ser adotado, como artefato de trabalho, o autor entendeu que deveria existir uma formulação como guia para que o *framework* fosse ajustado diante das suas aplicações práticas. Construímos uma proposta de indicadores para monitoramento como um sistema de inteligência competitiva em instituições de ensino superior de pequeno e médio porte.

Importante conduzirmos nosso tema mencionando, brevemente, conceitos sobre cultura organizacional, pois para a formatação do modelo este é um item crucial de possíveis vieses em sua aplicação.

Essa cultura, também em IES de pequeno e médio porte, é influenciada por uma série de elementos, autores que tratam do assunto como Catelli (2001), entre outros são enfáticos em afirmar que os fundadores, proprietário ou líderes da organização é que contribuem mais significativamente para a formação e formatação da cultura da empresa. Correlacionamos esta definição à realidade de uma pequena ou média IES.

Catelli (2001) indica que esta influência se solidifica pelo poder que estes detêm na empresa por meio do modelo de gestão, e o modelo de gestão é consequência institucional, que representa as principais metas, objetivos e dúvidas do proprietário ou principais gestores, de como as coisas devem acontecer na empresa. A figura a seguir reproduz o entendimento de Catelli sobre o sistema institucional.

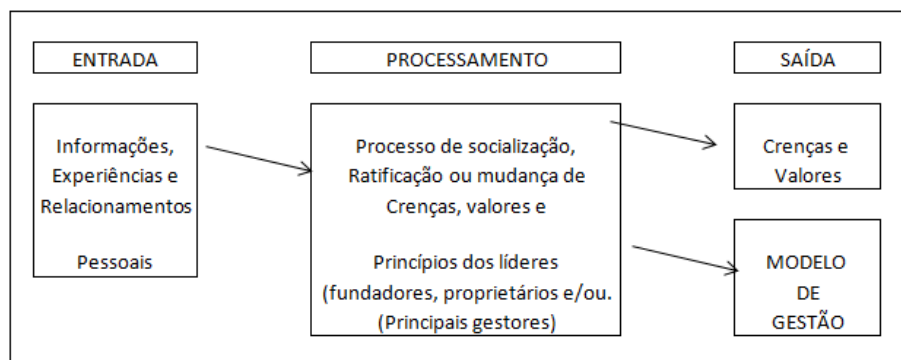


Fig. 2 – Modelo de cultura organizacional de Catelli. Adaptado de Catelli (2001)

Para embasar ações, vamos relacionar alguns modelos de gestão, procurando identificar as suas características que são de suma importância para implantar qualquer ação. A formação do modelo de gestão pode indicar qual seria um modelo de gestão ideal, tendo em vista a eficácia e continuidade da IES.

De acordo com Martins (2002) as principais características de um modelo de gestão podem ser elencadas da seguinte forma:

- É o principal formador da cultura organizacional;
- Determina as linhas de poder;
- Estabelece as principais formas de ação na empresa;
- Determina a importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho;

A cultura organizacional movimenta ou se modifica conforme as pessoas na empresa, principalmente quando os gestores respondem aos desafios do ambiente externo. Assim, como principal influenciador da cultura organizacional o modelo de gestão deve permitir e fomentar uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças do meio.

Um modelo de gestão ideal deve ser aquele que provê para a cultura organizacional, flexibilidade para corresponder às mudanças do meio. Para tanto, o modelo tratado como ideal deve ser estruturado tomando por base os seguintes aspectos:

1. O processo de gestão;
2. A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores;
3. A autoridade e responsabilidade dos gestores compatível com a função;
4. O processo decisório, compatível com o poder fundamentado no conhecimento, deve ser descentralizado nas áreas especialistas;
5. O comportamento dos gestores tenha estilo participativo.

Por ser importante entender modelo de gestão, explicamos que a instituição onde se realizou a pesquisa desenvolve atividades de ensino superior no há 9 anos, operando polos de educação à distância. É mantida por uma sociedade educacional privada e com fins lucrativos e oferece doze cursos de ensino superior e seis em nível de pós-graduação lato sensu. Atualmente possui aproximadamente 3.500 estudantes, distribuídos em sete polos educacionais.

A universidade está configurada sob uma hierarquia centralizada, que é responsável pelo monitoramento dos concorrentes e relacionamento com clientes. Os coordenadores tem papel vital nesta organização, porém são subordinados diretos ao diretor. O sistema de inteligência competitiva é uma atividade ainda em desenvolvimento, e não adota métodos e ferramentas parametrizadas. A proposta de modelo para uso de indicadores pode ser classificado como uma parte de um sistema de inteligência competitiva, e que trará contribuições na cultura organizacional e na obtenção de algum modelo de gestão ideal.

Os conjuntos de indicadores que foram elencados estão em consonância nos planos de inteligência competitiva para IES de pequeno e médio porte, resultado da reflexão teórica e da comparação com os modelos apresentados por Malone (2011), e Stewart (1997) para monitorar variáveis relacionadas à:

- i capital humano
- ii capital estrutural
- iii capital de clientes

O modelo de indicadores ajuda a racionalizar a gestão acadêmica de coordenadores nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo. Para cada um desses níveis a matriz propõe um conjunto de indicadores para amparar as ações dos clientes, concorrentes fornecedores e órgãos reguladores.

Este modelo por indicadores procura englobar esses três níveis de gestão de uma instituição de ensino superior de pequeno e médio porte, para, ao se analisar os seus números construir ações delineadas para cada um dos componentes propostos.

Para o nível estratégico cada tópico do modelo trata aspectos institucionais de longo prazo. De acordo com Tachizawa e Scaico (1997), a natureza da formulação de estratégias corporativas visa relacionar uma organização ao seu meio ambiente, para identificar os elementos estratégicos genéricos.

Ao se analisar indicadores sobre o componente fornecedor objetivam-se acompanhar a satisfação dos técnicos-administrativos, a qualificação dos colaboradores, o tempo médio de profissão dos docentes, técnico-administrativo, a rotatividade dos funcionários e o número de estudantes por técnico-administrativo.

Os indicadores que tratam componentes ligados aos órgãos reguladores (MEC, INEP) analisam o gerenciamento da execução do planejamento estratégico e da avaliação institucional, aquisição e renovação do acervo bibliográfico, plano de cargos e salários, a adequação das instalações aos portadores de necessidades especiais.

No quadro a seguir demonstramos os indicadores para as condições anteriormente citadas:

Órgãos reguladores
Percentual de estudantes com conceito superior a média do exame nacional de cursos
Percentual de exigências atendidas no processo de Avaliação Institucional
Número médio de estudantes por turma
Número de estudantes por docente
Número de candidatos inscritos nos processos seletivos
Percentual de ingressantes em relação aos inscritos nos processos seletivos
Evolução dos conceitos conferidos pelo MEC aos cursos
Número de projetos de iniciação científica
Periodicidade de aquisição e renovação do acervo
Percentual de adequação das instalações aos portadores de necessidades especiais
Número médio de empréstimos do acervo bibliográfico
Percentual do corpo docente contemplado em programas de cargos e salários
Percentual de execução do planejamento estratégico
Percentual de execução da avaliação institucional

Quadro 2 – Modelo das descrições de indicadores formados. Parte 1. Adaptado pelo autor.

Em níveis pedagógicos podemos utilizar indicadores quanto ao desenvolvimento da estrutura organizacional, do sistema de informação para gerenciamento dos recursos humanos como meios para monitorar se as ações pedagógicas estão de acordo com os objetivos estratégicos e administrativos de uma instituição de ensino superior de pequeno ou médio porte.

Estes indicadores estabelecidos se concentram na análise das inovações do espaço acadêmico, onde a ação educacional deve preparar a formação de um profissional que tenha a participação ativa na construção de seu aprendizado e que esteja preparado para responder às necessidades decorrentes das mudanças da sociedade contemporânea. Este resultado consegue trazer resultados efetivos para uma IES.

Em níveis administrativos os indicadores representam os conjuntos de sistemas administrativos, conceitos organizacionais, modelos, rotinas, marcas, imagens da IES, toda infraestrutura necessária para prover o funcionamento de uma organização. Apresenta como características o maior grau de detalhamento e especificidade, natureza analítica, foco no curto prazo, forte orientação para tarefas e cargos.

No trabalho de verificação dos níveis estratégicos, o *framework* propõe que o componente criado e denominado cliente acompanhe o índice de satisfação de clientes - alunos, trancamento de matrículas, evasão, clientes-alunos que voltam à instituição para fazer novos cursos, além do acompanhamento dos egressos.

Nos indicadores que tangem aos concorrentes, o gerenciamento se aplica ao acompanhamento do número de concorrentes e o número de clientes – alunos dos três principais concorrentes, considerando porte e área de atuação.

Com relação ao componente fornecedor, este se preocupa com as metas atingidas pelos coordenadores de cada área, tempo de dedicação às atividades estratégicas dos coordenadores, capacitação dos coordenadores.

O componente órgão regulador acompanha o conceito dos estudantes no Exame Nacional de Curso, as exigências atendidas no processo de avaliação institucional, a média de estudantes por turma e por docente, de inscritos nos processos seletivos, bem como os ingressantes em relação aos inscritos totais nos processos seletivos.

No monitoramento do nível pedagógico, o componente cliente prevê analisar o percentual de clientes envolvidos em atividades extracurriculares, o percentual de trancamento de matrícula, o índice de aprovação dos clientes, a satisfação quanto ao projeto pedagógico e a retenção dos clientes.

Quanto ao componente fornecedor busca acompanhar o investimento na qualificação do corpo docente, a satisfação dos docentes e seu regime de trabalho, além do tempo dos coordenadores dedicado à pesquisa e extensão. Cabe ao componente órgão regulador verificar a evolução dos conceitos conferidos aos cursos pelo MEC. O nível administrativo, quando relacionado ao componente cliente, preocupa-se com o índice de inadimplência, a ocupação das salas, a satisfação dos clientes quanto à infraestrutura, ao suporte técnico, à adequação da biblioteca, número de bolsas parciais e integrais cedidas por curso e a lucratividade por cliente. No que se refere ao componente concorrente cabe acompanhar a evolução das mensalidades, os descontos praticados e o número de bolsas. Para operacionalização da proposta de indicadores para um sistema de inteligência competitiva em instituição de ensino superior, no nível estratégico, a organização estudada apresenta os elementos apresentado no Quadro 3. Na menção “cliente”, nos quadros a seguir, entende-se também por “aluno”.

<b>ESTRÁTÉGICO</b>
<b>Cliente</b>
Índice de clientes satisfeitos
Índice de trancamento de matrículas
Índice de evasão
Índice de clientes que voltam para novos cursos
Número de contatos com os egressos no ano
<b>Concorrente</b>
Número de concorrentes
Número de clientes dos concorrentes
<b>Fornecedor</b>
Percentual de Coordenadores de áreas que atinge as metas estabelecidas
Percentual do tempo dos Coordenadores dedicado à atividade estratégica
Percentual de parceiros estratégicos em relação ao número de parceiros total
Percentual do faturamento total em capacitação dos colaboradores
Percentual de coordenadores com formação em gestão acadêmica

Quadro 3 – Modelo das descrições de indicadores formados – Parte 2. Adaptado pelo autor.

Quanto aos recursos pesquisados para operacionalização da proposta de indicadores, a organização apresenta os elementos elencados no Quadro 4 para monitorar o nível pedagógico.

<b>PEDAGÓGICO</b>
<b>Cliente</b>
Percentual de clientes envolvidos em atividades extracurriculares
Percentual de trancamento de matrícula
Índice de aprovação dos clientes
Índice de satisfação dos clientes quanto a projeto pedagógico
Índice de retenção dos clientes
<b>Concorrente</b>
Números de novos cursos ofertados
Número de eventos no ano
Número de núcleos de pesquisas
Número de publicações anual
<b>Fornecedor</b>
Percentual do faturamento investido na qualificação do corpo docente
Grau de satisfação dos docentes
Índice de qualificação docente
Percentual dos docentes em regime integral
Percentual do tempo dos Coordenadores dedicado à pesquisa e extensão

Quadro 4 – Modelo das descrições de indicadores formados – Parte 3. Adaptado pelo autor.

No que diz respeito aos recursos necessários para operacionalizar a proposta de indicadores na instituição de ensino superior, no nível administrativo, foram observados os elementos evidenciados no Quadro 5.

<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>Cliente</b>
Índice de inadimplência
Índice de ocupação de salas
Índices de satisfação dos clientes quanto à infra-estrutura
Índice de satisfação dos clientes quanto ao suporte técnico
Número de bolsas integrais por curso
Número de bolsas parciais por curso
Índice de ocupação de laboratório e biblioteca
Lucratividade por cliente
<b>Concorrente</b>
Valor da mensalidade dos três principais concorrentes
Descontos praticados pelos três principais concorrentes
Número de bolsas integrais por curso
Número de bolsas parciais por curso
<b>Fornecedor</b>
Grau de satisfação dos técnicos administrativos
Índice de funcionários qualificados
Tempo médio de profissão docentes
Rotatividade anual de funcionários
Tempo médio de profissão técnico administrativo
Número de estudantes por técnicos administrativos

Quadro 5 – Modelo das descrições de indicadores formados – Parte 4. Adaptado pelo autor

Todos estes KPI's são de extrema necessidade para a visualização de resultados, todos estes itens são as bases para fórmulas de comando. Importante destacar a significativa contribuição do artigo “Proposta de Indicadores” de Andrade, Hardy e Fachin (2008).

O modelo narrado e descrito a seguir é a conjunção dos indicadores acadêmicos com as formulações de indicadores profissionais, sendo aqui a maior contribuição do autor na construção do modelo de gestão proposto e seu respectivo framework. Cabe ressaltar que estas aplicações não esclarecem totalmente como cada etapa será operacionalizado. O detalhamento e conclusões serão pertinentes após o experimento em situações reais do referido artefato.



Nos próximos tópicos, apresentamos as fórmulas que o artefato necessita e sua apresentação. O painel de comando está apresentada nos anexos deste trabalho.

A saber:

**BASE FINAL DE ALUNOS - Graduação / Tecnológico (Presencial e Semipresencial):** todos os alunos já matriculados na instituição, em cursos de graduação.

$(\text{BASE\_ALUNOS\_GRAD} + \text{BASE\_ALUNOS\_TECNOL})\_“\text{PRESENCIAL}”\_DEZ$

**BASE FINAL DE ALUNOS - Pós Lato Sensu (incluindo parceiros e EAD):** todos os alunos matriculados na instituição em cursos de pós-graduação.

$(\text{BASE\_AALUNOS\_POS})\_“\text{PARCEIROS} + \text{EAD}”\_DEZ$

**BASE FINAL DE ALUNOS - Graduação / Tecnológico (EAD):** todos os alunos matriculados, em todas as modalidades, na instituição.

$(\text{BASE\_AALUNOS\_GRAD} + \text{BASE\_ALUNOS\_TECNOL})\_“\text{EAD}”\_DEZ$

**Conversão de novas matrículas:** trabalho da conversão em novos alunos em relação aos candidatos que fizeram vestibulares ou algum outro tipo de processo seletivo. Fator primordial para o desenvolvimento dos indicadores acima.

MENSAL:  $\frac{\sum \text{AÇÕES\_REALIZ\_PA}}{\sum \text{AÇÕES\_PREV\_PA}} \times 100$

ACUMULADO:  $\text{NOTA\_GESTOR}$

**Programa de Excelência Docente:** programa a ser adotado de forma que as condições de professores sejam utilizadas ao apoio do coordenador gestor.

$$\text{MENSAL: } \frac{\sum \text{AÇÕES\_REALIZ\_PA}}{\sum \text{AÇÕES\_PREV\_PA}} \times 100$$
$$\text{ACUMULADO: } \text{NOTA\_GESTOR}$$

O artefato é construído e inserido em planilhas eletrônicas Microsoft Excel, para posterior aplicação em softwares que serão criados para melhor utilização por usuários em qualquer âmbito de gestão, no setor educacional.

Para facilitar a leitura, destacamos em partes, que ao final de sua exposição deverá seguir o raciocínio:

**BASE FINAL DE ALUNOS - Graduação / Tecnológico (Presencial e Semipresencial):** todos os alunos matriculados na instituição, em cursos de graduação, onde o coordenador poderá mensurar a sua realização em relação à meta, para que se balanceie a quantidade necessária de alunos pagantes em sua base para a obtenção de dados financeiros, como ROL (receita operacional líquida) e gerenciamento de ROB (receita operacional bruta).

**BASE FINAL DE ALUNOS - Pós Lato Sensu (incluindo parceiros e EAD):** todos os alunos matriculados na instituição em cursos de pós-graduação. Segue mesmo raciocínio do item anterior.

**BASE FINAL DE ALUNOS - Graduação / Tecnológico (EAD):** todos os alunos matriculados, em todas as modalidades, na instituição. Segue mesmo raciocínio do item anterior.

**Conversão de novas matrículas:** fator primordial para o desenvolvimento dos indicadores acima, para que o coordenador possa identificar a sua possível base para fechar os

números gerados pelos KPIs anteriores, bem como a intenção de gerar novos rumos para a captação de novos alunos, de forma a conseguir os resultados.

**Programa de Excelência Docente:** programa a ser adotado de forma que as condições de professores sejam utilizadas ao apoio do coordenador gestor.

**Capítulo 3**  
**METODOLOGIA ADOTADA**

Neste capítulo, vamos conhecer e conceituar a metodologia aplicada na realização da pesquisa, de forma a dar fluxo em sequência lógica e estabelecido em condições claras. No subcapítulo 3.1 é feita uma justificativa de se adotar a abordagem *Design Science*. No seguinte subcapítulo, apresentamos as definições operacionais. No subcapítulo 3.3 serão apresentadas, discutidas e atestadas às técnicas do artefato.

No subcapítulo 3.4 é descrita como se construiu a modelagem de validação do artefato proposto, os dados e processos para análise dos dados coletados.

### **3.1- JUSTIFICATIVA DE SE ADOTAR *DESIGN SCIENCE***

A presente pesquisa se materializa seguindo preceitos explicados por De Sordi, Meireles e Sanches (2011), que ao utilizar abordagem *Design Science* o resultado do trabalho consiste na aproximação entre a sociedade e a academia, com grande potencial de colocar em prática a produção científica:

Um valor agregado da *design science* para a sociedade como um todo é o seu importante papel como meio de aproximação entre teoria e prática, entre academia e sociedade, e entre acadêmicos e praticantes. A abordagem design science, quando corretamente praticada, apresenta grande potencial para valorização da produção científica junto à sociedade em termos de aplicação. (DE SORDI; MEIRELES; SANCHES, 2011, p. 33).

Como o presente trabalho propõe um modelo para ser utilizada de forma prática na obtenção e gestão de indicadores para apoio nas ações das atribuições de um coordenador gestor em instituições de ensino superiores, a escolha da abordagem *design science* mostra-se adequada ao objetivo do trabalho.

Outras razões para adoção desse método podem ser fundamentadas por Hevner et al. (2004), os quais criaram um conjunto de diretrizes (sete) que se tornaram referência para o mundo acadêmico, no que tange à avaliação e à utilização da design science.

Desde então, essas diretrizes devem ser cuidadosamente observadas por todo pesquisador que pretende empregar o método (DE SORDI; MEIRELES; SANCHES, 2011) e, dessa forma, serão as diretrizes seguidas por este trabalho: 1) Design science tem como objeto de estudo um artefato; 2) O problema é relevante; 3) Avaliação rigorosa; 4) A design science efetivamente contribui para a área de conhecimento do artefato; 5) Pesquisa rigorosa; 6) Uso eficiente de recursos; 7) Comunicação dos resultados.

Conforme descrito no capítulo 1, Introdução, o presente trabalho tem como artefato a ampliação dos fundamentos, em que os resultados da pesquisa possibilitam adições à base de conhecimento existente. O *framework* criado a partir da literatura, de uma pesquisa de campo

e da apreciação e análise por uma instituição de ensino integra o conjunto desta ampliação do conhecimento. Portanto, o trabalho proposto preenche a primeira diretriz, ponto essencial para a caracterização e justificação do método.

No que se estabelece à diretriz 2 (“o problema é relevante”), também já discutida na Introdução, vale destacar que as instituições de ensino de pequeno e médio porte se encontram em um ambiente corporativo competitivo e em constante mudança, que requer flexibilidade e disposição para inovar, condições estas que podem ser equacionadas pelo modelo de gestão por indicadores, pois este se baseia no fundamental e maior recurso das empresas: as pessoas;

A diretriz 4 (“a *design science* efetivamente contribui para a área de conhecimento do artefato”), igualmente discriminada no capítulo 1, é atendida pelo fato de se propor um novo modelo de gestão por indicadores para coordenadores e gestores pedagógicos e acadêmicos, que nas instituições sem a cultura organizacional corporativa, que são grande maioria no Brasil, o *framework* poderá contribuir para torná-las mais dinâmicas e adaptáveis a uma concorrência cada vez mais acirrada e cruel.

Sendo atendidas as diretrizes 1, 2 e 4 atestadas por Hevner et al. (2004), pode se dizer que o presente projeto atende às diretrizes que atestam o método *design science*.

## 3.2-DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA

Neste subcapítulo, apresentamos definições importantes de cunho operacional para que se possa entender o sentido da presente pesquisa. Ao se definir, conceituando e contextualizando os termos operacionais presentes no trabalho, o leitor será guiado para melhor entendimento da proposta do *framework*.

Dentre os autores que procuraram explicar e/ou justificar o emprego da conceituação ou definição operacional, encontra-se o emprego de termos similares sobre o assunto, que na prática podem ser considerados sinônimos: definição operacional, definição de trabalho e categoria descritiva. Goldenberg (1977, p. 79) afirma que o autor pesquisador deverá definir alguns conceitos fundamentais para construir o quadro teórico da pesquisa: “Toda construção teórica é um sistema cujos eixos são os conceitos, unidades de significação que definem a forma e o conteúdo de uma teoria”.

Corroborando com Goldenberg, Selltiz et al. (1975, p. 48) reforçam que um conceito é uma condição dada a partir de acontecimentos percebidos e recomendam que os mesmos sejam definidos “em termos abstratos, dando-se o sentido geral que devem transmitir, bem como em termos das operações através dos quais serão representados no estudo específico”.

Em contrapartida, Lalande (1993) afirma que uma categoria exprime conceitos gerais com os quais o espírito ou grupo de espíritos têm o hábito de relacionar os seus pensamentos e os seus juízos.

Finalizamos as correlações com o conceito de Lüdke e André (1986, p. 48), que define como o conjunto de categorias descritivas:

“[...] fornece geralmente a base inicial de conceitos a partir dos quais é feita a primeira classificação dos dados. Em alguns casos, pode ser que essas categorias iniciais sejam suficientes, pois sua amplitude e flexibilidade permitem abranger a maior parte dos dados. Em outros casos, as características específicas da situação podem exigir a criação de novas categorias conceituais”.



Na sequência apresentamos algumas categorias descritivas que se entendem contributivas para a leitura da presente pesquisa:

**Framework:** Fluxograma estruturado para a implantação de um modelo de gestão por indicadores em instituições de ensino.

**Framework ajustado:** Framework original após ser submetido à análise de uma instituição de ensino no que tange à sua clareza, viabilidade de implantação e eficácia, com os devidos ajustes em função de suas considerações.

**Indicadores:** Características mensuráveis de processos, produtos ou serviços, utilizadas pela organização para acompanhar, avaliar e melhorar o seu desempenho.

**Modelo de gestão por indicadores:** Uso adequado de índice, o valor numérico do indicador num determinado momento.

**Padrão:** é um índice arbitrado ou convencionado como referência de comparação para o indicador.

**Meta:** é o índice desejado para o indicador a ser alcançado por um processo num determinado período de tempo.

**Padrões históricos:** a utilização dos padrões históricos consiste em comparar o desempenho atual com desempenhos anteriores. Os padrões históricos devem ser usados quando se deseja verificar se a operação está melhorando em relação ao passado.

**Padrões de desempenho alvos:** Esses padrões são estabelecidos arbitrariamente para refletir um nível de desempenho visto como adequado ou razoável.

### 3.3- JUSTIFICATIVAS TÉCNICAS (Diretriz 6)

Neste subcapítulo, de acordo com as diretrizes do *Design Science*, o objetivo é exemplificar e demonstrar que o artefato é uma solução factível diante de uma relação de espaço e tempo, em suas aplicações. Neste momento, também justificamos as técnicas da construção do *framework*, seus recursos, aplicações e demais condições para que seja um fluxo que entrega o resultado almejado por quem o executará.

O mercado da educação está se transformando em uma espécie de *commoditização* do ensino, com a entrada de grandes *players*, observando um déficit que este setor possui no nosso país. A opção de formatar este *framework* é alinhada com as circunstâncias que Instituições de Ensino de menor porte, para que sobreviva nesta condição ou cenário mercadológico e que possa estabelecer o melhor uso da força da mão de obra de seu coordenador, como um gestor, de forma que possa acompanhar os índices de ações que são necessários para composição de um resultado, e este resultado será o fator de sobrevivência da organização.

Para a organização e construção do *framework*, encontramos alguns pontos de atenção, principalmente na quebra de paradigma que este processo atinge nesta mão de obra, que é justamente a falta de conhecimento de algumas ferramentas de gestão corporativas, pelos coordenadores que são especificamente acadêmicos que nunca tiveram ou pouco tiveram cargos ou atuações em empresas que não são de educação, e principalmente, a não familiaridade com indicadores que compõem uma gama de resultados.

A organização do artefato também possibilitou a coleta de dados de acordo com um modelo de KPI's que são utilizados no mundo corporativo somados com indicadores exclusivos de rotina de uma IES. O modelo está atrelado ao dia a dia do agente pesquisado, o que possibilita ao pesquisador autor experiências que podem dar sequencia e promover ajustes finos para melhor conhecimento do processo do artefato e conseguir com que o artefato seja aplicável em outras instituições que sentem a falta de processos.

Ressaltamos que a coleta de dados, para a formulação do artefato, não fora coletado em uma única fonte, mas atestado por um conjunto de pessoas que foram destacadas de forma

a criar a amostra suficiente de usabilidade do *framework*, de forma que possamos estabelecer as linhas de raciocínio de cada ação necessária para a condução de cada indicador apontado no artefato.

O referencial teórico fora construído utilizando os conceitos de escritores que vivenciaram a gestão de uma IES, de forma assertiva e com grande conhecimento de causa. Também foram utilizados livros e artigos como referência, de forma que pudesse ser construída uma linha de raciocínio para embasar como se constitui uma instituição de ensino, como é o comportamento de um coordenador e como se constituem os indicadores, que serão as novidades na vida profissional de tais atores.

Para o pesquisador, existiram tarefas com grande grau de atenção e que foram cruciais para o desenvolvimento da pesquisa, pois foram ações de alicerce para as suas propostas enquanto fomatador do *framework* e seus atributos para a sua aplicação. Os itens de maior impacto foram pela ordem:

- a) Pesquisa da literatura para a construção da teoria sobre instituições de ensino;
- b) Comparação entre teorias e prática;
- c) A combinação com uma Instituição de Ensino, para aplicação do artefato;
- d) O levantamento, assertivo, da realidade da Instituição de Ensino perante a aplicabilidade sistemática do *framework*;
- e) Ajustes do primeiro *framework*.

O artefato que se fundamentou após a revisão da literatura e das informações sobre comportamento tradicional de um coordenador foi submetido a uma análise profunda, para que as possíveis arestas fossem aparadas em sua devida proporção, impedindo máculas na construção do projeto de pesquisa.

### 3.4 - MODO DE AVALIAR A UTILIDADE E EFICÁCIA DO ARTEFATO (Diretriz 3)

O artefato que se construiu foi submetido ao método de avaliação analítica, com maior precisão utilizando análise estática para que se avaliasse a complexidade e viabilidade em relação das necessidades de gestão da IES usuária do *framework*.

O método de avaliação analítica se aplica, primordialmente, para responder as condições dadas ao tempo disponível para a construção, pesquisa e termino da dissertação, pois avaliações por observações, analítica dinâmica ou utilizando testes validadores demandariam tempo que não seria possível administrar para a finalização da pesquisa, pois um modelo de gestão por indicadores necessitaria pelo menos um ano de profundo acompanhamento e aplicação, e um segundo ano para comparar a evolução mediante meta, realização e comparativo com o resultado do ano exercício anterior.

FORMA	METODOLOGIA	APLICAÇÃO
OBSERVAÇÃO	Estudo de Campo	Monitorar o uso do artefato.
ANALÍTICA	Análise dinâmica	Estudo das qualidades dinâmicas do artefato em uso.
EXPERIMENTAL	Experimento controlado	Estudo do artefato em ambiente controlado para análise das suas propriedades
TESTES	Teste Funcional: Black Box	Execução do artefato para descobrir falhas e identificar defeitos por meio de dispositivos específicos.
ARGUMENTAÇÃO	Por citação	Informação extraída de outras fontes, especialmente o público alvo.

Quadro 6 – Avaliação *framework*. Fonte: Herver (2004)

Em contrapartida, a avaliação analítica contribui sobremaneira para que o artefato se ajuste e seja de fácil entendimento e aplicação, pois em sua grande maioria os usuários não possuem formação administrativa ou de gestão que suportariam tais condições de forma abrupta. Cabe ao pesquisador programar treinamentos de conscientização para acompanhá-la durante o desenvolvimento da pesquisa, a fim de adaptar para cada realidade encontrada.

### 3.5-METODOLOGIA UTILIZADA (Diretriz 5)

Este projeto, dentro de suas limitações de execução diante ao universo de Instituições de Ensino, ao ser atestado por uma IES, necessitou de reuniões com os envolvidos para explanação dos objetivos propostos, bem como o reforço da importância da participação da organização, diante do escopo com o qual se poderiam extrair os resultados almejados.

Esta explanação se consolidou com a explicação do modelo tradicional de uma IES, o perfil do coordenador contemporâneo e conhecimento dos indicadores de gestão necessários.

Neste subcapítulo, explicamos que utilizamos análise estática, onde tratamos significativamente do exame na estrutura do artefato referente a qualidades estáticas, como o grau de complexidade para sua aplicação. Também, correlacionamos com a utilização de análise da arquitetura, para que possa prover ajustes do artefato à arquitetura do sistema de informação necessário para sua objetividade e praticidade.

Outro método de avaliação, é a relação de otimização, onde buscamos concluir a demonstração da otimização das propriedades do artefato, alinhado com mais um último modelo de análise, sendo esta a dinâmica, com foco no estudo das qualidades dinâmicas do artefato em uso.

Podemos reforçar a utilidade do artefato com a contribuição teórica de Davenport e Prusak (2003), pois o *framework* é uma sequência lógica que trata de conhecimento, de forma a estruturar as decisões, baseadas nos indicadores:

O conhecimento envolve aspectos mais amplos e profundos, conhecimento são uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma ser incorporado não só em documentos, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT, PRUSAK 2003 p. 6)

Com esta argumentação, amparada por autores que falam da gestão do conhecimento, o artefato se torna fundamental para materializar ações de gestão baseadas em indicadores, de forma a dar subsídios aos deisores em uma IES.

### **3.5.1 – Obtenção dos dados**

Utilizamos, para que pudessemos ter mais assertividade nas ações propostas pelo *framework*, e determinar quais são os seus pontos impulsores em vistas ao resultado almejado, um trabalho de previsão qualitativa, com método intuitivo e interativo, na construção de um grupo de especialistas na área e com usuários que respondem uma série de questões. Desta forma criamos condições de avaliar os indicadores mencionados como parâmetros de desenho deste projeto.

Utilizando este método, a busca pela obtenção de dados é conjugada por números recebidos de controles de gestão, tais como: a) sistemas, b) softwares, c) dados contábeis, d) dados de capacidade física, e) dados de saída ou evasão de alunos, além de dados originados de um exercício anual anterior de forma que possa ser mensurado o incremento de meta em relação ao que foi praticado anteriormente, a fim de ser o norte para que os atores envolvidos possam ser municiados e ser parte fundamental para a experimentação final deste artefato.

Ao ser colocado em prática, o artefato, partindo de uma série de indicadores estabelecidos por dados coletados em sua organização, nasce a etapa crucial de nosso projeto, que é a forma de como será possível gerir o comportamento de um coordenador, saindo de acadêmico, para gestor.

Para isso, utilizamos entrevista – semi-estruturada – por entender que promove maior liberdade de diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo assim a coleta de maior número de informações e maior aprofundamento para a análise do assunto.

Segundo Lüdke e André (1986, p.34), a entrevista semi-estruturada “... se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações”.

A amostra do universo da população de entrevistados nessa fase é composta por coordenadores de uma instituição de ensino atuante tanto em nível técnico quanto superior. Esta organização não utiliza modelos de gestão por indicadores.

A escolha da IES para o estudo se deu por conveniência e trata-se do Instituto Educar, detentora de direitos de uso de recursos da Universidade de Santo Amaro – Unisa. Esta instituição possui cerca de 3.500 alunos, com corpo docente e coordenação em acordo com as recomendações e leis criadas e citadas pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura.

Yin (2001, p. 132) acrescenta sobre a análise de dados/evidências em um *foccus group*: Diferentemente da análise estatística, há poucas fórmulas ou receitas fixas para orientar o principiante. Em vez disso, depende muito do próprio estilo rigoroso de pensar que o pesquisador possui, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a análise cuidadosa de interpretações alternativas.

Abaixo são apresentadas as questões norteadoras das entrevistas:

1. Quais são as maiores dificuldades encontradas em relação ao mercado, diante da realidade de sua IES?
2. Qual é a sua formação profissional e acadêmica?
3. Já trabalhou ou possui experiência em empresas de outros segmentos, em cargos de coordenação ou gestão direta?
4. Conhece indicadores? Quais seriam, na sua opinião, os mais indicados para que seu trabalho seja mais bem direcionado?
5. Quais são os pontos fortes, na sua visão, de um modelo de gestão por indicadores?
6. Quais são os pontos fracos, na sua visão, de um modelo de gestão por indicadores?
7. Quais são os resultados que vislumbra com a utilização de gestão por indicadores?

8. Como seria, na sua visão, a concepção de planos de ação sob a luz de indicadores?
9. Quais são as dificuldades técnicas na operação do modelo proposto?
10. Quais são as objeções que existem, na sua visao, para a implantação de modelos de gestão por indicadores em uma IES?

Ao final destas questões, o entrevistador deixou espaço para que se houvessem mais explicações, os entrevistados poderiam se manifestar.

O entrevistador pesquisador, diante da aplicação, utilizou como base para entendimento das respostas três fatores:

- i – se o *framework* é fácil de ser entendido;
- ii – se o *framework* é claro em relação a sua aplicação;
- iii – se o *framework* é válido em sua aplicação nesta IES;

As entrevistas foram totalmente gravadas, e filmadas, sem horário determinado para termino e com tempo livre aos entrevistados para abordarem assuntos e fazerem suas considerações de maneira livre. Os três pontos demonstrados acima foram, o todo, norte para todas as conversas. O método de entrevista empregado permite considerações e informações oriundas dos entrevistados, por isso podem selecionar alguns pontos e orientar a todo o momento, quando o entrevistador pesquisador identificava possíveis desvios de rota.

Abaixo protocolos da sequência adotada em relação à pesquisa e seus passos:

DATA	HISTÓRICO
abr/15	Reunião com a Professora Orientadora e estabelecimento de regras e diretrizes
mai/15	Reunião com instituição de ensino que aceitou o trabalho. Apresentação do framework
mai/15	Entrevista com coordenadores de curso envolvidos na pesquisa
mai/15	Construção de material teórico
jun/15	Qualificação (dia 12)
jun/15	Acerto das poderações apontadas pela banca
jun/15	Entrevista com coordenadores utilizando Delphi (material filmado e gravado) (dia 23)
jul/15	Construção de material teórico e ajustes finais

Fig 3 – Protocolo de ações. Elaborado pelo autor.



### 3.5.2 - Procedimentos para analisar os dados coletados

A técnica e análise dos dados são qualitativas, de conteúdo, adequada à forma de coleta das entrevistas, que foram feitas diante da mostra do *framework* e suas condições de aplicabilidade.

A análise de dados coletados na IES também foi qualitativa. De acordo com Richardson (2007), os procedimentos qualitativos visam compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, contribuir para processos de mudanças em grupos e possibilitar em maior profundidade o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos. Todo o trabalho de coleta, amparo, estruturação das questões e tabulação estão de acordo com o método Delphi, porém que para este trabalho fosse viabilizado com o universo disponível por sua especificidade e tempo de aplicação foi utilizado uma versão “modificada”, amparada pelos autores Turoff e Linstone (1975):

Genericamente, o Delphi pode ser definido como um método para estruturar um processo de comunicação grupal de maneira que o processo é efetivo em permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, a lidar com um problema complexo. (TUROFF E LINSTONE, 1975, p.3).

Mesmo sendo uma bibliografia antiga, nos tempos atuais esta definição ainda é usual e ampla, em função de variações que o método pode apresentar. Esta contextualização nos indica que o Delphi é uma ferramenta de pesquisa qualitativa que busca um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros.

De acordo com Maritins (2000) isto é feito estabelecendo-se três condições básicas:

- i o anonimato dos respondentes;
- ii a representação estatística da distribuição dos resultados, não aplicado na versão modificada;
- iii *feedback* de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes.

A evolução em direção a um consenso representa uma consolidação do julgamento intuitivo de um grupo de especialistas ou usuários sobre eventos futuros e tendências. A

técnica baseia-se no uso estruturado do conhecimento, da experiência, e da criatividade de um painel de especialistas, no pressuposto que o julgamento coletivo, quando organizado adequadamente, é melhor do que a opinião de um só indivíduo, ou mesmo de alguns indivíduos desprovidos de uma ampla variedade de conhecimentos especializados.

O método Delphi é especialmente recomendável quando não se dispõe de dados quantitativos ou estes não podem ser projetados para o futuro com segurança, em face de expectativa de mudanças estruturais nos fatores determinantes das tendências futuras, sendo, conceitualmente, é bastante simples, pois se trata de um questionário interativo, que circula repetidas vezes por um grupo de especialistas ou usuários, preservando-se o anonimato das respostas individuais.

Os trechos a, b e c a seguir são extraídos do artigo “Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo”, de Wrigth e Giovanazzo, 2000:

- a) De acordo com Lacatus (2009) os especialistas recebem um questionário, preparado pelo autor da pesquisa ou uma equipe de coordenação, aos quais é solicitado responder individualmente, usualmente com respostas quantitativas apoiadas por justificativas e informações qualitativas.
- b) Geralmente o questionário é bastante elaborado, apresentando para cada questão uma síntese das principais informações conhecidas sobre o assunto, e eventualmente, extrapolações para o futuro. As respostas das questões quantitativas são tabuladas, recebendo um tratamento estatístico simples.
- c) Antes de decidir se o Método Delphi deve ser usado é indispensável esclarecer completamente o contexto no qual o método deve ser aplicado.

De acordo com Aldler e Ziglio (1996) existem perguntas essenciais a serem feitas antes de uma decisão sobre a aplicação do Método Delphi:

- i que tipo do processo de comunicação de grupo é desejável a fim explorar o problema?
- ii quem são os peritos no problema e onde eles podem ser encontrados?

iii quais são as técnicas alternativas disponíveis e que resultados pode-se razoavelmente esperar de sua aplicação?

Por se tratar da impossibilidade de tratamento de proposições e pesquisa quantitativa, nosso projeto se enquadra como respostas aos itens essenciais explicados por Aldler e Ziglio.

A seguir, descrevemos o fluxo adotado para a pesquisa:

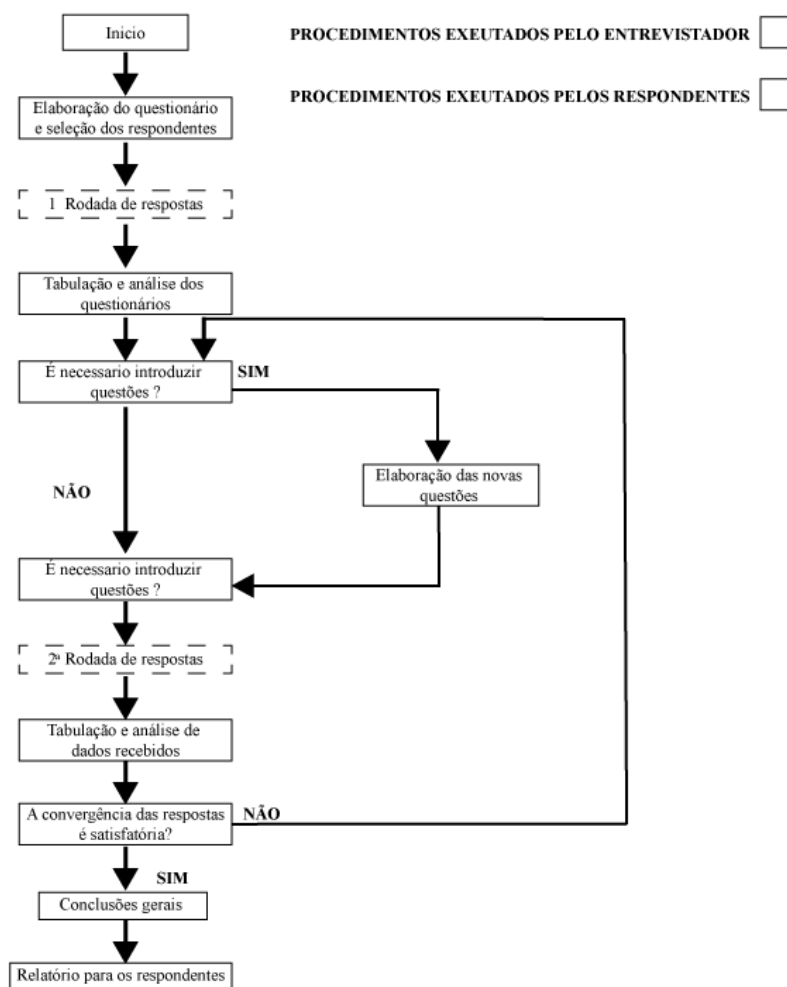


Fig 4 - Fluxo método Delphi, adaptado pelo autor.

O anonimato das respostas e o fato de haver uma reunião física, reduzem a influência de fatores psicológicos, como por exemplo os efeitos da capacidade de persuasão, da

relutância em abandonar posições assumidas, e a dominância de grupos majoritários em relação a opiniões minoritárias.

A aplicação da técnica Delphi deve respeitar as características essenciais do método, que são a troca de informações e opiniões entre os especialistas respondentes, o anonimato das respostas, e a possibilidade de revisão de visões individuais sobre o futuro diante das previsões e argumentos dos demais respondentes, com base em uma representação estatística da visão do grupo.

O objetivo de pesquisa deve ser claramente definido, especificando o horizonte de tempo e o tipo de resultado desejado. O pesquisador que utiliza Delphi deve procurar informações sobre o tema, recorrendo à literatura especializada e a entrevistas com técnicos do setor.

#### **3.5.2.1- Análise por meio de respostas aos questionários**

Por se tratar de questões abertas, os dados coletados não são totalmente relevantes para a pesquisa e, assim, precisaram ser decodificados, organizados e entendidos. Criamos um plano de trabalho em quatro fases:

1. Definir as principais categorias descritivas importantes para uma leitura ordenada das entrevistas;
2. Recortar as categorias descritivas dentro de cada resposta dos envolvidos, obtendo uma síntese dos dados mais relevantes de cada entrevista;
3. Com um processo de análise, organizar o material, separando por temas e subtemas de interesse, conforme as categorias descritivas;
4. Interpretar uma conclusão, avaliando os pontos fortes/impulsionadores e os pontos críticos/inibidores do modelo sugerido, posteriormente compará-los com os modelos teóricos apresentados, a fim de buscar maior subsídio para a estruturação do *framework*.

O método aplicado visa identificar os pontos fortes/impulsionadores e os pontos críticos/inibidores do sistema de gestão por indicadores em uso. Para tanto, aplicou-se duas categorias descritivas:

i impulsor: refere-se a fatores, situações, ações desencadeadas e resultados que contribuem para uma melhor performance do coordenador;

ii inibidor: exprime fatores, situações, ações desencadeadas e resultados que dificultam a melhor performance do coordenador.

A seguir, descrevemos as respostas dos entrevistados. Todas estão gravadas. Lembrando que as categorias descritivas definidas previamente foram aplicadas às respostas de cada questão norteadora da pesquisa.

Respostas do entrevistado E1:

1. Quais são as maiores dificuldades encontradas em relação ao mercado, diante da realidade de sua IES?

*Atualmente, recebemos desafios em trazer alunos para nossa instituição, em questão de divulgação de marca, e captação, com diversas situações acontecendo no mercado da educação, que envolvem desde o preço de uma graduação até como eles, os alunos, vão fazer para se manterem estudando. Atualmente nós, como coordenadores desta IES estamos mais envolvidos com ações comerciais, nas épocas de captação, do que com a questão pedagógica.*

2. Qual é a sua formação profissional e acadêmica? Acredita que a formação profissional, fora da educação, colabora nas suas decisões?

*Ambas na área de educação. Formação Acadêmica: Licenciado em Educação Artística e Pedagogia; Especialista em Gestão Educacional e Gestão Estratégica em EAD. Atuação Profissional: Supervisão Comercial em Escola de Informática, Professor de Arte na Rede Pública, Assessoria Pedagógica na Educação Básica, Coordenação e Direção na Educação Profissional, Coordenação de Polo para oferta de Ensino Superior EAD, Assessoria Acadêmica em Reitoria de IES. Toda a minha experiência na educação permeou entre atividades comerciais, administrativas e pedagógicas.*

3. Já trabalhou ou possui experiência em empresas de outros segmentos, em cargos de coordenação ou gestão direta?

*Não. Minha vida profissional inteira, em gestão, é na educação.*

4. Sobre indicadores: Quais seriam, na sua opinião, os mais apropriados para que seu trabalho seja mais bem direcionado?

*Inadimplência, números de evasão, abandono, e de avaliação pedagógica, indicador de rendimento pedagógico, usando o tipo de instrumentos de avaliação da instituição de ensino.*

5. Quais são os pontos fortes, na sua visão, de um modelo de gestão por indicadores, na área da educação?

*Melhoria de processos internos, devido à burocracia, de uma rotina.*

6. Quais são os pontos fracos, na sua visão, de um modelo de gestão por indicadores, na área da educação?

*Não visualizo pontos fracos num modelo que ajuda no processo de melhoria contínua de uma instituição.*

7. Quais são os resultados que vislumbra com a utilização de gestão por indicadores?

*Aumentar número de alunos, tanto de captação quanto diminuir evasão, pensando em uma meta de avaliação de forma que o aluno consiga enxergar como aprender.*

8. Como seria, na sua visão, a concepção de planos de ação com o norte indicadores, em gestão acadêmica?

*Se construimos um plano de ação, deveria ser construído de forma setORIZADA, de acordo com os dados que o indicador mostra.*

9. Quais seriam as dificuldades técnicas na operação do modelo proposto?

*Penso que pode ser resolvido facilmente com o treinamento e suporte no processo de implantação.*

10. Quais são as objeções que existem, na sua visão, para a implantação de modelos de gestão por indicadores em uma IES?

*O gestor que não tem o conhecimento de indicadores, e de ações que estão em seu dia a dia, provavelmente se assustará. Dependerá do tipo de gestor, e quando não se entende conceitualmente, o risco de que não se aplique.*

Respostas do entrevistado E2:

1. Quais são as maiores dificuldades encontradas em relação ao mercado, diante da realidade de sua IES?

*Diante dos momentos de crise, por mais que existam promoções, o mercado está bastante afetado pela questão econômica, e mesmo existindo muitos inscritos, a conversão é baixa para que se transformem em alunos.*

2. Qual é a sua formação profissional e acadêmica? Acredita que a formação profissional, fora da educação, colabora nas suas decisões?

*A minha vida profissional iniciou fora da educação, em uma grande rede de mercado, depois em uma empresa familiar. Após estudar na instituição, estagiei em pedagogia nesta IES e me tornei coordenadora de polo. Acredito que experiências de mercado fora da educação ajudam. Principalmente em entender que o aluno é um cliente.*

3. Já trabalhou ou possui experiência em empresas de outros segmentos, em cargos de coordenação ou gestão direta?

*Não. Minha vida profissional inteira, em gestão, é na educação.*

4. Sobre indicadores: Quais seriam, na sua opinião, os mais apropriados para que seu trabalho seja mais bem direcionado?

*Indicadores sobre o perfil do egresso, de aprendizagem e aptidão de mercado de trabalho. Índices sobre educação à distância.*

5. Quais são os pontos fortes, na sua visão, de um modelo de gestão por indicadores, na área da educação?

*Melhoria de processos internos, devido à burocracia, de uma rotina. Visualização de indicador que demonstre as performances, de captação, de incremento de receita.*

6. Quais são os pontos fracos, na sua visão, de um modelo de gestão por indicadores, na área da educação?

*Não visualizo pontos fracos num modelo que ajuda no processo de melhoria contínua de uma instituição. Talvez o modelo de indicadores possa apenas ser entendido se houver atrativos, assim como ações de marketing de captação de alunos.*

7. Quais são os resultados que vislumbra com a utilização de gestão por indicadores?

*A visualização dos pontos positivos e negativos, pois independente se a instituição tem poucos ou muitos alunos, esse marco ficará para sempre na vida do aluno.*

8. Como seria, na sua visão, a concepção de planos de ação com o norte indicadores, em gestão acadêmica?

*Se eu visse os faróis vermelhos, nem ia dormir! Os indicadores vão me mostrar onde eu errei, onde estamos errando, e o plano de ação será mais estruturado. Mesmo o farol amarelo, já estaria atento.*

9. Quais seriam as dificuldades técnicas na operação do modelo proposto?

*Somente se precisasse operação mais específica, pelo que estou vendo não é complicado, somente ter atenção bastaria.*

10. Quais são as objeções que existem, na sua visão, para a implantação de modelos de gestão por indicadores em uma IES?

*Problemas de cultura organizacional.*

Respostas do entrevistado E3:

1. Quais são as maiores dificuldades encontradas em relação ao mercado, diante da realidade de sua IES?

*Da mesma forma que outras empresas, sentimos que o momento de mercado não está favorável, e temos um bom número de inscrições, mas não estamos conseguindo fazer as conversões em alunos efetivos. Além disso, alunos que entram estão com deficit de*



*aprendizagem grande que prejudica a performance da IES em exames, como ENADE por exemplo..*

2. Qual é a sua formação profissional e acadêmica? Acredita que a formação profissional, fora da educação, colabora nas suas decisões?

*Sou formada e pós graduada em Pedagogia e minha vida profissional se fundamentou em escolas e faculdades.*

3. Já trabalhou ou possui experiência em empresas de outros segmentos, em cargos de coordenação ou gestão direta?

*Não. Minha vida profissional inteira, em gestão, é na educação.*

4. Sobre indicadores: Quais seriam, na sua opinião, os mais apropriados para que seu trabalho seja mais bem direcionado?

*Assim como disseram meus colegas, indicadores sobre o perfil do egresso, de aprendizagem e aptidão de mercado de trabalho. Índices sobre educação à distância.*

5. Quais são os pontos fortes, na sua visão, de um modelo de gestão por indicadores, na área da educação?

*O modelo pode ajudar aos envolvidos em uma decisão amparar com argumentos o porque vai fazer alguma coisa diferente ou tomar alguma atitude.*

6. Quais são os pontos fracos, na sua visão, de um modelo de gestão por indicadores, na área da educação?

*Neste modelo, na minha opinião, corremos o risco de ficar um tanto travados em sempre olhar os indicadores que estão determinados e esquecer de coisas que nem sempre estão na lista de indicadores, mas que podem trazer problemas.*

7. Quais são os resultados que vislumbra com a utilização de gestão por indicadores?

*Concordo com meus colegas, quando temos a visualização dos pontos positivos e negativos, pois independente se a instituição tem poucos ou muitos alunos, esse marco ficará para sempre na vida do aluno.*

8. Como seria, na sua visão, a concepção de planos de ação com o norte indicadores, em gestão acadêmica?

*Se precisar construir o plano de ação que requer um investimento, posso pletear com mais certeza no que estou dizendo, mostrar com números é mais assertivo.*

9. Quais seriam as dificuldades técnicas na operação do modelo proposto?

*Concordo com meu colega se precisasse de operação mais específica, pelo que estou vendo não é complicado, somente ter atenção bastaria, mas se todos não estiverem juntos, não funcionaria.*

10. Quais são as objeções que existem, na sua visao, para a implantação de modelos de gestão por indicadores em uma IES?

*Problemas de cultura organizacional.*

Ao término da coleta das entrevistas, e de acordo com o método Delphi, construímos o os resumos das respostas dos impulsionadores e inibidores do uso do modelo de gestão por indicadores para IES:

- a) Impulsionadores: as respostas conduzem ao modelo de gestão que poderá desburocratizar algumas rotinas, de forma que os envolvidos na decisão possam ser desenvolvidos e ter propriedade nas decisões que tomará. Também, como resultado futuro poder dimensionar os avanços nas estratégias que envolvem as relações entre alunos, desde sua inscrição até se tornar um egresso. Dar ritmo aos indicadores de forma que o gestor possa desenvolver as tarefas que lhe são atribuídas e que serão efetivamente realizadas, evitando descontentamento de alunos e da direção da IES. Ter um retrato da IES de acordo com a evolução de mercado, reagindo conforme suas necessidades. Identificar antecipadamente as razões pelo não atingimento de metas.

- b) Inibidores: Definição das ações, por conta da cultura organizacional instalada na IES, criar os mapas corretos de competência para os envolvidos, ter um sistema de treinamento e aplicação de suporte de forma contínua, medir para que as funções e decisões sejam efetivas e distribuídas, e ter a condição de indicador de “meio” e não de “final”, o que poderiam antecipar as ações de tomada de decisão.

Devemos explicar que as alíneas a e b acima descritas são as sínteses, de acordo com a possibilidade do método Delphi é a resposta identificada e analisada de forma que se demonstrem os fatores impulsores e inibidores do modelo, diagnóstico solicitado pela estrutura criada pelo *Design Science*.

### **3.5.2.2- Perfil dos entrevistados**

De acordo com as premissas do método Delphi, caberá ao entrevistador, para validação e credibilidade dos respondentes, avaliar e descrever os perfis dos envolvidos na rodada de questões. De acordo Spencer e Spencer (1993) entrevistas tradicionais não funcionam bem para identificar competências e adaptações de funções, por isso, a finalidade do método foi tratar de encontrar, por trás do que as pessoas falaram o que realmente elas entendem de benefícios para si e para sua IES, no caso.

Para auxílio na análise de perfis, o autor contribui com sua percepção, não fundamentado e apenas de cunho colaborativo, o sentimento ao final da entrevista. Também vamos elencar, na sequência, os perfis básicos necessários de coordenadores que atuam em IES, de acordo com Tachizawa e Andrade (2006), que podem ser guias para a validação do modelo de gestão por indicadores propostos:

- a) Faixa etária;
- b) Exercício profissional fora da educação;
- c) Grau de instrução;
- d) Tempo de trabalho na IES;

Sobre o entrevistado E1:

Sua faixa etária é classificada como abaixo de 30 anos de idade, com experiência em empresas fora da educação, porém em cargos apenas de coordenação. É graduado em Educação Artística, Pedagogia e Especializado em Gestão Educacional. Está em cargo de coordenação na IES pesquisada a 4 anos, sendo este o seu primeiro posto de gestão em sua carreira profissional. O autor faz nesta descrição, a contribuição de sentimento de que o entrevistado não possui grande experiência profissional fora da educação, porém entende, dentro das conversas informais, que a sua função como coordenador de cursos passa por transformações importantes no contexto mercadológico.

Sobre o entrevistado E2:

Sua faixa etária é classificada entre 41 e 50 anos de idade, com experiência em empresas fora da educação, porém em cargos de supervisão e chefia intermediária, sem grau de decisões de grande impacto. É graduada em Pedagogia, especialização em Gestão Educacional e está cursando MBA em Estratégias de Ensino Superior. Trabalha, em cargo de coordenação na IES a 3 anos, mesmo tempo que está vinculada profissionalmente ao instituto. Nesta descrição, o autor sintetiza o sentimento de abertura da entrevistada, que se mostrou muito preocupada com a captação de alunos e sua fidelização, e como necessitaria realizar acompanhamento efetivo de cada momento destes dentro da IES. Possui histórico interessante, pois foi ex-aluna, e depois de estágio na área administrativa, passou a coordenar cursos.

Sobre o entrevistado E3:

Sua faixa etária é classificada entre 41 e 50 anos de idade, com experiências de chefia e direção e empresas fora da educação. Por tempos, gerenciou equipes e participava de planejamentos e decisões. É graduada em Pedagogia, com especialização em Gestão de Ensino Superior e Gestão Empresarial. Trabalha em cargo de coordenação na IES a 9 anos, ou seja, desde a fundação da organização, que a completa com bagagem de conhecimento histórico de seu dia a dia na IES. Na sua descrição, o autor contribui com o sentimento de que a entrevistada possui grande conhecimento sobre as condições da IES, tanto em seu âmbito interno, como externo que trouxe significativo tom de discussão na apresentação do método.

### **3.5.4 – Análise dos dados coletados por entrevistas semiestruturadas – Método Delphi**

A análise de dados coletados foi concebida e realizada de forma descritivo-qualitativa, utilizando-se de método Delphi, descrito no tópico anterior. Este fator se baliza na resposta dos três pilares que nortearam as questões:

- i se o *framework* é fácil de ser entendido;
- ii se o *framework* é claro em relação a sua aplicação;
- iii se o *framework* é válido em sua aplicação na IES pesquisada.

Por se tratar de respostas de formato claro e direto, diante de argumentos pré-estabelecidos ou direcionados, que são os indicadores, não existiu, de acordo com o autor, necessidade de aplicação de técnicas apuradas ou de sentido quantitativo para validação de preposições e suas respostas.

Esta análise serviu de base para a correta visualização da aplicabilidade do artefato.

### **3.6 – Comunicação dos resultados – (Diretriz 7)**

Os resultados desta pesquisa, com o *framework* ajustado e em operação pode ser de grande valia para IES que não possuem em suas condições de gestão a inserção de indicadores, que podem ser os diferenciais para otimizar uma mão de obra capaz de gerar resultados que, em muitos casos, ficam suprimidos por sua condições de formação profissional, que se torna carente de ações corporativas.

As condições técnicas, elaboração, construção de referenciais serão disponibilizados em um portal acadêmico, da Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, para acesso universal por meio da *web* aos interessados em conhecer a pesquisa e seus desdobramentos.

Contudo, não podemos deixar de mencionar que existem IES de grande porte que utilizam sistemas parecidos, mas que certamente poderão avaliar os seus resultados com

questões teóricas ora desenvolvidas com amparo de grandes referências em gestão de IES, tal como Takeshy Tachizawa, mentor e detentor de obra base para essa pesquisa.

Outro fator, a se considerado para efetiva comunicação dos resultados está à condição do autor em ser experiente, tanto como coordenador de cursos, tanto como gestor comercial em uma grande instituição de ensino que utiliza métodos sistematizados de gestão por indicadores, de tal forma que tal artefato pode ser um composto ímpar para amparo às decisões em busca de criação de valor para as IES envolvidas, e também para que seus custos de operação sejam racionalizados, exista envolvimento de pessoas que deixam de ser coadjuvantes e passam a ter ações efetivas diante da busca de metas que serão sempre, o norte de cada indicador a ser tratado.

O colaborador, neste caso o coordenador que passa a ter um espírito e ações de gestor, se torna melhor preparado, obtém maior eficiência e assertividade trabalhando com menor nível de stress, o que gera maior qualidade no ambiente profissional e maiores chances de manutenção de seu emprego, já que atinge mais facilmente seus objetivos.

Para as empresas de médio e grande porte e as que fornecem software e suporte técnico para a operacionalização de modelos de gestão por indicadores, a pesquisa pode contribuir para a revisão do modelo aplicado até então e, no caso das empresas que fornecem suporte, para a criação de um pacote de serviços (software, gestão e suporte técnico) mais adequado à realidade das IES com menor poder aquisitivo ou investimento em modelos de gestão, o que aumentaria seu mercado potencial de atuação.

Outras instituições de ensino que não sejam de terceiro grau, ou superior, podem se interessar pelo trabalho proposto, independentemente de seu porte, pois existem grandes questões de gestão que sempre estão sendo colocadas em pauta em congressos, seminários, mas que também são de realidades distantes ao que o poder aquisitivo de investimento pode atestar como ação futura. Outros pesquisadores poderão estender a contribuição teórica que o artefato incentivou para ampliar as discussões da educação como mercado e produto, a fim de estabelecer mais temas que possam ser discutidos e gerados fatores de solução ou de condições para que pequenas escolas também possam ser beneficiadas por este tipo de modelo de gestão.

**Capítulo 4**  
**ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo vamos discutir os resultados desta pesquisa, observando as visitas de campo para obtenção dos dados, fazendo a comparação necessária com a revisão da literatura e o trabalho de análise e validação do framework pela IES participante do experimento do modelo de gestão.

Dividiremos o presente capítulo em dois tópicos: 1) Análise e Discussão dos Resultados Obtidos na IES alvo da pesquisa; 2) Revisão do *framework* original e apresentação do *framework* ajustado.



## **4.1 – Análise e Discussão dos Resultados Obtidos no Instituto Educar - Unisa**

O modelo de gestão estudado e ofertado como resultado da construção deste *framework* foi submetido às entrevistas com coordenadores do Instituto Educar. Cabe um relato histórico da IES, extraído de sua página na internet ([www.eadeducar.com.br](http://www.eadeducar.com.br), acesso em 19/06/2015 às 23h34min):

O Instituto Educar, criado em 2006 pelos sócios fundadores Arnaldo Manoel Alves e Eduardo Penterich, é uma associação educacional, jurídica e de direito privado, que oferece educação presencial em nível técnico e a distância em nível superior, além de assessoria educacional e gerenciamento de carreiras.

O Instituto Educar atualmente mantém no Ensino Superior sete Polos de Apoio Presencial no estado de São Paulo, além de sólida parceria com a Universidade de Santo Amaro (UNISA), fundada em 1968 e que disponibiliza 3 campi na cidade de São Paulo, além de diversos polos EAD espalhados pelo Brasil.

O Instituto Educar através de seus Polos de Apoio Presenciais credenciados pelo MEC oferece cursos superiores de Graduação e Pós-Graduação na modalidade à distância, com diploma reconhecido e válido em todo território nacional.

Missão: Formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho e oferecer preços acessíveis aos alunos. Combinações estas que resultam em uma instituição idônea e a frente de seu tempo.

Visão: Contribuir de forma positiva e com qualidade para as novas necessidades das empresas que necessitam de profissionais experientes, capazes e atualizados com as novas tecnologias.

Valores: Ética, respeito, cidadania, humanização, sabedoria, humildade e transparência.

De acordo com Tachizawa (2004), no capítulo da exposição dos resultados e discussão ocorre uma transição: de uma visão concentrada nos procedimentos do estudo reportado, o foco vai se ampliando dos dados para sua interpretação; De modo geral, se os resultados se referem à descrição dos fatos verificados no *corpus* estudado, então a discussão gira em torno de pontos a serem interpretados sobre esses fatos.

Tachizawa complementa que se a visão adotada na introdução é a de pirâmide invertida, isto é, do mais geral para o mais específico, neste subcapítulo buscamos fazer o caminho inverso, adotando a perspectiva do todo dos resultados e do trabalho. Abaixo relacionamos, as condições que se entenderam após a aplicação das entrevistas, sua análise de acordo com o método Delphi e suas devidas considerações:

- a) Os resultados deste estudo de aplicação de indicadores podem ser classificados em entendimento que nesta IES o modelo de gestão é caracterizado por possuir história recente e é feito de forma hierarquizada, centralizada, mas que conta com apoio fundamental de seus coordenadores, pois existem locais geograficamente distantes, e que requer grande grau de confiança na gestão maior para a menor.
- b) Os resultados mostraram uma tendência maior da aceitação do modelo, porém as fontes inibidoras aparecem com mais frequência do que o esperado pela vivência do pesquisador e a construção do referencial teórico, que amparou o desenvolvimento do estudo.
- c) Os resultados, de acordo com a metodologia Delphi tendem a apontar que a diferença principal entre a aplicação de gestão por indicadores nas grandes redes em relação aos pequenos e médios conjuntos educacionais é, de fato, a mão de obra especializada.

Com estes tópicos, podemos atestar que o modelo de gestão por indicadores poderá ser útil, ao ser cedido e treinado para a sua usabilidade, e que a IES referida se considera capaz de ser uma fonte de uso do *framework*, após ajustes, a fim de buscar sua vantagem competitiva em seu nicho de mercado.

## 4.2 – Revisões do framework original e apresentação do framework ajustado

O modelo de gestão por indicadores, desenhado e entendido para oferta à IES alvo do estudo, necessitou de ajustes, para que as condições de aceite de suas funções sejam mais bem exemplificadas e que atendam melhor a realidade. Para tanto, conceitualmente, o *framework* ajustado contará com as seguintes construções:

- a) Inserção de indicadores que traduzem o envolvimento dos coordenadores em ações relacionados aos processos de Ensino à Distância (EaD);
- b) Inserção de indicadores baseados no INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira);
- c) Inserção de indicadores baseados nos planejamentos institucionais da IES.
- d) Inserção de indicadores para medição do uso e adesão ao modelo de gestão.

Estas inserções são oriundas de análises dos pontos discutidos, avaliados e identificados após utilização de questionário discutido no *foccus group*. De toda forma, considerado os ajustes propostos, representamos o modelo final da presente pesquisa, o *framework* ajustado será o apresentado como fruto das reflexões e conceitos percorridos em todo o trabalho. Todos estes itens estão considerados na construção do modelo nas tabelas 2,3,4,5 acima mencionadas no capítulo 2.

Anexamos, para guia em ações, o regimento do INEP para visitas do MEC para credenciamento ou renovação de cursos superiores e também uma agenda oficial da visita, que auxiliou na obtenção dos indicadores do modelo de gestão estudado.

**Capítulo 5**  
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O modelo de gestão por indicadores apresentado neste trabalho, é uma parte de estudos que possam ser de grande relevância para a sobrevivência de instituições de ensino superior de pequeno e médio porte, visto que o mercado da educação se torna cada vez mais carente de gestão mais profissional.

A pesquisa não é restrita a instituições de ensino superior, podemos adaptar e desenvolver mais os temas referidos e amparados por estudiosos, de forma a ampliar esses indicadores para outras áreas da educação, como escolas infantis, ensino fundamental, ensino técnico, pois o artefato final amplia os fundamentos, possibilitando adições à base de conhecimento existente.

Este modelo de gestão poderá gerar melhor compreensão durante sua vigência e ações, pois seus pontos fortes/impulsionadores, bem como seus pontos críticos/inibidores, são capazes oferecer todos os esclarecimentos e propor soluções para as IES ou escolas que desejarem usufruí-lo.

Durante a construção deste trabalho, surgiram algumas preocupações e aspirações importantes, pois se mostraram algumas condições que surpreenderam tais como o desconhecimento de algumas ferramentas básicas de gestão, em relação aos coordenadores e pelas preocupação constante e condições de certo grau de mudança de cultura organizacional, que poderia ser algo diferente da zona de conforto destes agentes, que poderia ser ameaçada.

Tal desconforto, no entanto, resultou na sugestão de uma forma simplificada de avaliação, *in loco*, a qual aproveita o desenrolar natural dos trabalhos no dia a dia. Isso não torna a IES imune a alguns controles e documentos, mas os simplifica e reduz a necessidade de ela ter que recorrer à contratação de pessoal exclusivo para a criação e monitoramento dos treinamentos e registros.

Provavelmente essa preocupação deva ser comum a diversas outras IES de porte semelhante, pois tais organizações, em sua grande parte, não possuem um departamento de RH ou de treinamento, que são os departamentos dedicados e especializados no levantamento de carências profissionais e pessoais, bem como na elaboração de formações pertinentes e no acompanhamento de sua evolução e ajustes eventuais.

As IES de pequeno porte, assim como micro e pequenas empresas, possuem um quadro de pessoal bastante enxuto, de preferência de especialistas no ramo em que atuam, isto é, com o mínimo possível de administrativos. Em diversos casos, os administrativos também são produtivos, assim como são os coordenadores de curso.

O presente trabalho pode ser apresentado a grupo de gestores, de forma que possam construir gestão participativa, e como sugestão para estudos futuros, ao autor indica que muitas outras instituições do ensino poderão ser beneficiadas, se construirmos um modelo de gestão com viés pedagógico construtivo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ADLER, M.; ZIGLIO E. **Gazing into the Oracle: The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health**. London: Jessica Kingsley Publishers, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

BRAGA, R.; MONTEIRO, C.; **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de ensino**, São Paulo: Hoper, 2005

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2014

CATELLI, Armando (Coord). **Controladoria – Uma Abordagem de Gestão Econômica, 2ª Edição**, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2001

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra de. **Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo**. Revista FAE Business School. v. 4. n.1, p.101, jan./ abr. 2001.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2. ed. [S.l.]: Opera Software, 2010. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=creswell&btnG=&lr=>>. Acesso em 23 jun. 2015.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, P. F. A nova sociedade das organizações. In: HOWARD, R. et al. (Org). **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 2011.



GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1977.

GOLDENBERG, M. Greg SELTZER: **pesquisa qualitativa em ciências**. Rio de Janeiro: Record, 1975.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HEVNER, A.R.; MARCH, S.T.; PARK, J. **Design science in information systems research**.

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira : teoria e casos**. Porto Alegre : UFRGS, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopses Estatísticas da Educação Superior**. Brasília, DF: [s.n.], 1999-2012.

LEI DE DIRETRIZES E BASES: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)  
Acesso em 20jul2015

LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

LACOMBE, F, HEILBORN, G. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2014

LOCH, J.M; REIS, D.R. **As empresas e o compromisso social com a educação: um caso de sucesso nas relações universidade-empresa**. In: GLOBAL CONGRESS ON ENGINEERING AND TECHNOLOGY EDUCATION, 2005, São Paulo. Proceedings of GCETE'2005 - Global Congress on Engineering and Technology Education - Engineering and Technology Education Trends. São Paulo: IEEE/COPEC - Council of Researches in Education and Sciences, v. 1. p.1459-1463.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiania, GO: Alternativa, 2004.

LINSTONE, H.A. e TUROFF, M., **The Delphi Method**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1975.

MARTINS, A. L. M. **A marcha do capitalismo universitário no Brasil nos anos 1990**. Avaliação: revista da educação superior, v. 13, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARINI Caio & MARTINS, Humberto. **Um governo matricial: estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento**. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2010, Madrid, Espanha.

MARITINS, G. A., **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000

NÓVOA, A. **Professor se forma na escola**. Revista Nova Escola, São Paulo, n.142, maio 2001. Entrevista concedida a Paola Gentile.

Aldo; QUEIROZ, **Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo**. Revista FAE Business School. v. 5. n.1,jan./ abr. 2003.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo Atlas, 2007.

ROPÉ, F.. Dos saberes Às Competências. In: ROPÉ, F. & TANGUY, L. (orgs.). **Saber e Competência: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas-SP: Papyrus, 2006

SANTOS, Márcia M. C. (Org.). **Projeto pedagógico: subsídios para elaboração e avaliação**. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, MA; CUNHA, Cristiano JCA & POSSAMAI, Fabíola. **O que aprender para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC**. ENANPAD, 2001

SILVA, C. A, MORAES, F.. **Educação especial: da LDB aos planos nacionais de educação – MEC e Proposta da Sociedade Brasileira**. In: PALHARES, M. S.; MARINS, S. C. Escola inclusiva. São Carlos: EdUFSCar, 2002. p.11-39.

SORDI, J. O. de; MEIRELES, M.; SANCHES, C. **Design science aplicada às pesquisas em administração: reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais**. Rai: revista de administração e inovação, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 10-36, jan./mar. 2011. Disponível em: < <http://www.revistarai.org/rai/search/advancedResults>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. São Paulo: FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, R. M. **A composição e a edição do trabalho científico: dissertações, monografias e teses**. São Paulo: Lovise, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2011.

WILKINSON, A.M. **The scientist's handbook for writing papers and dissertations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

WRIGHT, J.T.C.; GIOVANAZZO R.A.: **Delphi – Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo**: Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 01, n° 12, 2° trim./2000

## **ANEXO I – PAINEL CONTROLE ARTEFATO**

- ESTRATÉGICO
- PEDAGÓGICO
- ADMINISTRATIVO
- BASE FINAL DE ALUNOS PÓS LATO SENSU
- BASE FINAL DE ALUNOS GRADUAÇÃO EAD



- CLIENTE
- CONCORRENTE
- FORNECEDOR
- ORGÃO REGULADOR

INDICADORES DE GESTÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
INSTRUÇÕES NO BOOK DE APLICAÇÃO

## Tela de comando

PERÍODO METAS:		INÍCIO:	01/01/15	FIM:	31/12/15	12 MESES		RETORNA AO MENU						
RESP: GESTOR														
TABELA DE INDICADORES - Exercício 2015														
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Acum. até o mês	Farol Acum
P	1.000	1.000	1.000	0									3.000	
☺	100%	90%	50%	#DIV/0!									80%	⚠
R	1.000	900	500	0									2.400	
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
☺	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!									#DIV/0!	✓
R	0	0	0	0									0	
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
☺	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!								#DIV/0!	✓
R	0	0	0	0	0								0	
P			0	0							33	82		
☺			#DIV/0!	#DIV/0!										⚠
R			0	0										
P														
☺														
R														

## Dashboard

O modelo completo do artefato está disposto em unidade de CD na capa deste trabalho.

As telas apresentadas são as de comando e seu dashboard.

Cada meta deverá ser descrita na linha P. Os seus resultados serão digitados na linha R.

Resultados: sinal verde, criar plano de ação corretivo; sinal amarelo, criar plano de ação pontual; sinal vermelho, criar plano de ação preventiva.

## **ANEXO II– AGENDA E REGULAMENTO INEP**



INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP)  
Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

<b>PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE TRABALHO</b>		
<b>DATA</b>		
<b>Horário</b>	<b>EVENTO</b>	<b>Observações</b>
A definir	<b>Chegada da Comissão:</b> Instalação no Hotel	
<b>DATA</b>		
<b>Horário</b>	<b>EVENTO</b>	<b>Observações</b>
08:30 H	<b>Reunião com Dirigentes da IES</b> Apresentação dos avaliadores, Cronograma de Trabalho, período de avaliação e papel do avaliador.	Participantes: Avaliadores; Equipe Diretiva; Coordenador do Curso; Dirigente da Instituição. Obs.: a IES poderá fazer uma breve apresentação institucional.
09:00 H	<b>Reunião com o coordenador do curso</b>	Participantes: Avaliadores; Coordenador do Curso.
10:00 H	<b>Acomodação dos Avaliadores em Sala</b> Apoio institucional necessário às atividades da Comissão de Avaliação: dois computadores com conexão à Internet banda larga; uma impressora rápida; linha telefônica para ligações interurbanas e material de expediente.  Abertura e teste dos formulários eletrônicos do sistema e-mec.	Participantes: Avaliadores, Coordenador do Curso e Técnico em Informática. Obs.: é recomendado que o coordenador de Curso esteja na IES, no período da avaliação, em tempo integral, para apoio às atividades da Comissão. Um técnico de informática também deverá ficar de sobreaviso.
10:30 H	Reunião com a CPA	Participantes: Membros da CPA e Avaliadores.
11:00 H	<b>Análise documental</b> Análise dos documentos: PDI, Projeto Pedagógico do Curso (PPC), Projeto de Avaliação, Relatório da Auto-Avaliação, Documentação dos Docentes, Plano de Carreira e de Capacitação Docente, Plano de Atualização e manutenção do acervo da biblioteca e da infra-estrutura física, Plano de Atualização e Manutenção dos laboratórios de informática, Regulamentos específicos para cada laboratório do Curso, Plano de Carreira e de Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo, entre outros. Acesso e teste do formulário eletrônico do INEP	Participantes: Avaliadores, Coordenador do Curso e Pesquisador Institucional. Obs.: A IES deve: _ disponibilizar os documentos (impressos) para análise documental; _ _ separar as pastas dos professores para serem analisados e conferidos os documentos comprobatórios.



	(sistema e-mec)	
12:30 H	<b>Almoço</b>	
14:00 H	<b>Visita e inspeção às instalações gerais e específicas</b> Salas de Aula; Sala dos Coordenadores; Sala dos Professores; Gabinetes de Trabalho; Sala de Reuniões; Setor de Atendimento aos Docentes e Discentes; Coordenação de Estágios; Auditórios; Laboratório de informática e Laboratórios especializados. Biblioteca: Bibliografia básica e complementar do curso (PPC); Bases de Dados; Periódicos impressos/ informatizada; Videoteca e outras mídias. Acessibilidade e controle; Acomodações e climatização; Salas de estudo em Grupo e Individual; Secretaria e Controle Acadêmico; Banheiros; Áreas de circulação; Áreas de Convivência; Reprografia; Acesso à INTERNET; Estacionamento e Segurança; Acessibilidade. Demais Instalações e seus equipamentos.	Participantes: Avaliadores, Coordenador do Curso e responsáveis pelas atividades no setor.
18h	<b>Reunião com professores</b> Seguida de Reunião com membros do NDE	Participantes: Avaliadores, e docentes do curso.
19h	<b>Reunião com discentes</b> Reunião com alunos regularmente matriculados, de todos os períodos.	Participantes: Avaliadores e discentes do curso.
DATA		
Horário	EVENTO	Observações
09h	<b>Trabalho Interno da Comissão Preenchimento do Formulário Eletrônico</b>	Avaliadores.
12h00min	<b>Almoço</b>	
14h00min	<b>Trabalho Interno da Comissão Preenchimento do Formulário Eletrônico</b>	Participantes: Avaliadores.
17h00min	<b>Reunião Final com os Dirigentes e Coordenação de Curso</b>	Participantes: Avaliadores, Coordenador do Curso e Dirigentes da Instituição.
DATA		
Horário	EVENTO	Observações
A definir	<b>Retorno da Comissão</b>	

**Obs:** este cronograma poderá passar por alterações conforme andamento da avaliação, a critério da comissão ou da Instituição.

**ATENÇÃO: SUGERE-SE DEIXAR DISPONÍVEIS PARA A COMISSÃO OS DOCUMENTOS ABAIXO, DE MODO A FACILITAR O TRABALHO DE TODOS OS ENVOLVIDOS**

**No âmbito da Instituição de Ensino Superior (IES) – quando cabível:**

1. Regimento interno da IES.
2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da IES.
3. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES.
4. Composição e Portaria de Nomeação da Comissão Própria de Avaliação - CPA .
5. Projeto de Avaliação Institucional.
6. Resultados da Avaliação Institucional da IES, nos últimos quatro anos.
7. Resultados dos últimos quatro Censos Educacionais realizados.

8. Plano de Carreira/Capacitação docente.
9. Contratos de trabalho dos docentes.
10. Convênios da IES que contemplem as atividades do curso avaliado.
11. Edital do último processo seletivo.
12. Programas de Apoio da IES

**No âmbito do Curso a ser avaliado:**

1. Portaria de autorização do curso, com relatório da comissão que avaliou/autorizou o funcionamento do curso (projeto original).
2. Projeto Pedagógico do Curso/Currículo (PPC).
3. Convênios, parcerias e acordos de integração empresa e escola.
4. Certificações e capacitações profissionais na área do curso.
5. Portaria de nomeação do Coordenador de Curso e do NDE
6. Regimento / regulamento do colegiado de curso.
7. Atas de reuniões - colegiado de curso e do NDE
8. Currículos dos Docentes - Pastas dos professores com sua documentação (**diplomas ou cópias frente e verso; cópias das carteiras de trabalho** ) e **cópias dos artigos e livros**

**IMPORTANTE:**

*Certificados de conclusão valem somente por um ano após a data de sua emissão.*

*Cópias das Carteiras de trabalho servem para comprovar a experiência profissional dos docentes, preferencialmente em áreas relacionadas às disciplinas que lecionam no curso.*

9. Quadros página 5 e 6, com a titulação e qualificação dos docentes, tempo de experiência magistério e profissional.
10. Quadro com a titulação e qualificação da equipe técnico-administrativa envolvida com as atividades do curso.
11. Organização Curricular do Curso (matriz curricular).
12. Planos de ensino das unidades curriculares (disciplinas) com as respectivas ementas, conteúdo, carga horária, metodologia de ensino, atividades discentes, procedimentos de avaliação e bibliografia básica e complementar.
13. Diários de classe das unidades curriculares.
14. Relação de livros, periódicos, jornais, vídeos, etc, disponíveis na biblioteca.
15. Revistas científicas e guia do aluno.
16. Projetos de ensino, extensão e iniciação científica.
17. Horário das turmas e de uso dos laboratórios.
18. Regulamento de Estágio.
19. Regulamento de Monitoria.
20. Regulamento de utilização de laboratórios.
21. Regulamento de Empresa Junior.
22. Alguns Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) dos alunos.

Docente	Titulação	Regime de trabalho	Disciplina no curso avaliado, com CH.	Disciplina em outro curso da IES, com CH.	Tempo de experiência total no magistério superior	Tempo de experiência profissional em áreas afins ao curso avaliado

<b>NDE – NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE</b>				
<b>Nº</b>	<b>Docentes</b>	<b>Titulação</b>	<b>Total</b>	<b>% CH</b>
1				
2				
3				
4				
5				
N				

## **ANEXO II – PROTOCOLO DE QUESTIONÁRIO**

Campo Limpo Paulista, 30 de junho de 2015.

Ao Instituto Educar

A/C Sr(a). **Coordenador (a) de Curso**

A Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, possuindo cursos de Mestrado Profissional em Administração, incentiva e determina a execução de trabalho acadêmico em linhas de pesquisas relacionadas ao empreendedorismo nas micro e pequenas organizações. Por conta deste mote, estou realizando um estudo para a avaliação das Instituições de Ensino Superior no que se refere aos cursos de graduação e seus ambientes gerenciais. Trata-se de uma dissertação de Mestrado que visa identificar possíveis diferenças nas ações de decisão de coordenadores e gestores utilizando indicadores, de forma que se possam, com estes indicadores, existir gestão de competências e refletir em ações subsidiadas para as decisões que estes atores conduzem. Contando com sua disposição e interesse, solicitamos a sua colaboração para a realização desta pesquisa, que neste momento será caracterizada utilizando o método Delphi. Neste sentido, informamos que, em anexo, segue um questionário com o objetivo de mensurar os ambientes de aprendizagem, orientação para competência e o comprometimento do gestor do curso de graduação. Salientamos que a sua colaboração no preenchimento e retorno do questionário é de extrema importância para a realização desta pesquisa.

Adiantamos que o referido questionário deverá ser preferencialmente respondido por Coordenadores dos cursos de graduação.

Asseguramos que nenhuma das coordenações envolvidas na pesquisa será identificada, nem a instituição a qual pertence, pois o interesse da pesquisa está focado no setor de Ensino Superior como um todo, e não em Instituições isoladamente.

Assim, esperando sinceramente poder contar com a sua participação nessa pesquisa, antecipo os agradecimentos.

Atenciosamente,

Cláudio Raimundo

Mestrando em Administração

FACCAMP

### **Dados de identificação do gestor**

#### **Quanto tempo é gestor de curso?**

Menos de 2 anos

Entre 2 e 4 anos

Entre 5 e 6 anos X

Mais de 6 anos

#### **Faixa Etária**

Abaixo de 30 anos X

Entre 30 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 60 anos

Acima de 60 anos

#### **Grau de Instrução**

Graduação:

Especialização X

Mestrado:

Doutorado:

Pós-doutorado:

#### **Qual o tempo de trabalho nesta IES?**

Menos de 10 anos X

Entre 10 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Mais de 40 anos

## **ANEXO III – LEI DE DIRETRIZES E BASE**



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996.**

(Vide Adin 3324-7, de 2005)

(Vide Decreto nº 3.860, de 2001) Estabelece as diretrizes e bases da educação

(Vide Lei nº 10.870, de 2004) nacional.

(Vide Lei nº 12.061, de 2009)

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**TÍTULO I**

**Da Educação**

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

**TÍTULO II**

**Dos Princípios e Fins da Educação Nacional**

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:



- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

### TÍTULO III

#### Do Direito à Educação e do Dever de Educar

Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

- ~~I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;~~
- ~~II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;~~

~~II – universalização do ensino médio gratuito; (Redação dada pela Lei nº 12.061, de 2009)~~

~~III – atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;~~

~~IV – atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;~~

I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, organizada da seguinte forma: (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

a) pré-escola; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

b) ensino fundamental; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

c) ensino médio; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

II - educação infantil gratuita às crianças de até 5 (cinco) anos de idade; (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

III - atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, transversal a todos os níveis, etapas e modalidades, preferencialmente na rede regular de ensino; (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

IV - acesso público e gratuito aos ensinos fundamental e médio para todos os que não os concluíram na idade própria; (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

VII - oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola;

~~VIII – atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;~~

VIII - atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde; (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

IX - padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

X – vaga na escola pública de educação infantil ou de ensino fundamental mais próxima de sua residência a toda criança a partir do dia em que completar 4 (quatro) anos de idade. (Incluído pela Lei nº 11.700, de 2008).

~~Art. 5º O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.~~

~~§ 1º Compete aos Estados e aos Municípios, em regime de colaboração, e com a assistência da União:~~

~~I – recensear a população em idade escolar para o ensino fundamental, e os jovens e adultos que a ele não tiveram acesso;~~

Art. 5º O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

§ 1º O poder público, na esfera de sua competência federativa, deverá: (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

I - recensear anualmente as crianças e adolescentes em idade escolar, bem como os jovens e adultos que não concluíram a educação básica; (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

II - fazer-lhes a chamada pública;

III - zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela freqüência à escola.

§ 2º Em todas as esferas administrativas, o Poder Público assegurará em primeiro lugar o acesso ao ensino obrigatório, nos termos deste artigo, contemplando em seguida os demais níveis e modalidades de ensino, conforme as prioridades constitucionais e legais.

§ 3º Qualquer das partes mencionadas no *caput* deste artigo tem legitimidade para peticionar no Poder Judiciário, na hipótese do § 2º do art. 208 da Constituição Federal, sendo gratuita e de rito sumário a ação judicial correspondente.

§ 4º Comprovada a negligência da autoridade competente para garantir o oferecimento do ensino obrigatório, poderá ela ser imputada por crime de responsabilidade.

§ 5º Para garantir o cumprimento da obrigatoriedade de ensino, o Poder Público criará formas alternativas de acesso aos diferentes níveis de ensino, independentemente da escolarização anterior.

~~Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos sete anos de idade, no ensino fundamental.~~

~~Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos seis anos de idade, no ensino fundamental. (Redação dada pela Lei nº 11.114, de 2005)~~

Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula das crianças na educação básica a partir dos 4 (quatro) anos de idade. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

Art. 7º O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;

II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;

III - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no art. 213 da Constituição Federal.

## TÍTULO IV

### Da Organização da Educação Nacional

Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei.

Art. 9º A União incumbir-se-á de: (Regulamento)

I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;

III - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;

IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;

V - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino. (Vide Lei nº 10.870, de 2004)

§ 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

§ 2º Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior.

Art. 10. Os Estados incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;

II - definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;

III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

IV - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

~~VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.~~

VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio a todos que o demandarem, respeitado o disposto no art. 38 desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 12.061, de 2009)

VII - assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)

Parágrafo único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e aos Municípios.

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

~~VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.~~

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;(Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.(Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001)

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;



IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende: (Regulamento)

I - as instituições de ensino mantidas pela União;

II - as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;

III - os órgãos federais de educação.

Art. 17. Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

I - as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;

II - as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal;

III - as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;

IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

Parágrafo único. No Distrito Federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino.

Art. 18. Os sistemas municipais de ensino compreendem:

I - as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;

II - as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;

III – os órgãos municipais de educação.

Art. 19. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas: (Regulamento) (Regulamento)

I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: (Regulamento) (Regulamento)

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

~~II – comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;~~

~~— II — comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de pais, professores e alunos, que incluam em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 11.183, de 2005)~~

II - comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009)

III - confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

## TÍTULO V

### Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino

#### CAPÍTULO I

##### Da Composição dos Níveis Escolares

Art. 21. A educação escolar compõe-se de:

I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;

II - educação superior.

#### CAPÍTULO II

##### DA EDUCAÇÃO BÁSICA

###### Seção I

###### Das Disposições Gerais

Art. 22. A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Art. 23. A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar.

§ 1º A escola poderá reclassificar os alunos, inclusive quando se tratar de transferências entre estabelecimentos situados no País e no exterior, tendo como base as normas curriculares gerais.

§ 2º O calendário escolar deverá adequar-se às peculiaridades locais, inclusive climáticas e econômicas, a critério do respectivo sistema de ensino, sem com isso reduzir o número de horas letivas previsto nesta Lei.

Art. 24. A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver;

II - a classificação em qualquer série ou etapa, exceto a primeira do ensino fundamental, pode ser feita:

a) por promoção, para alunos que cursaram, com aproveitamento, a série ou fase anterior, na própria escola;

b) por transferência, para candidatos procedentes de outras escolas;

c) independentemente de escolarização anterior, mediante avaliação feita pela escola, que defina o grau de desenvolvimento e experiência do candidato e permita sua inscrição na série ou etapa adequada, conforme regulamentação do respectivo sistema de ensino;

III - nos estabelecimentos que adotam a progressão regular por série, o regimento escolar pode admitir formas de progressão parcial, desde que preservada a seqüência do currículo, observadas as normas do respectivo sistema de ensino;

IV - poderão organizar-se classes, ou turmas, com alunos de séries distintas, com níveis equivalentes de adiantamento na matéria, para o ensino de línguas estrangeiras, artes, ou outros componentes curriculares;

V - a verificação do rendimento escolar observará os seguintes critérios:

a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais;

b) possibilidade de aceleração de estudos para alunos com atraso escolar;

c) possibilidade de avanço nos cursos e nas séries mediante verificação do aprendizado;

d) aproveitamento de estudos concluídos com êxito;

e) obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos;

VI - o controle de freqüência fica a cargo da escola, conforme o disposto no seu regimento e nas normas do respectivo sistema de ensino, exigida a freqüência mínima de setenta e cinco por cento do total de horas letivas para aprovação;

VII - cabe a cada instituição de ensino expedir históricos escolares, declarações de conclusão de série e diplomas ou certificados de conclusão de cursos, com as especificações cabíveis.

Art. 25. Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

Parágrafo único. Cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais, estabelecer parâmetro para atendimento do disposto neste artigo.

~~Art. 26. Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela.~~

Art. 26. Os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio devem ter base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e dos educandos. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

§ 1º Os currículos a que se refere o *caput* devem abranger, obrigatoriamente, o estudo da língua portuguesa e da matemática, o conhecimento do mundo físico e natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil.

~~§ 2º O ensino da arte constituirá componente curricular obrigatório, nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos.~~

§ 2º O ensino da arte, especialmente em suas expressões regionais, constituirá componente curricular obrigatório nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos.(Redação dada pela Lei nº 12.287, de 2010)

~~§ 3º A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular da Educação Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos.~~

~~§ 3º A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular obrigatório da Educação Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos. (Redação dada pela Lei nº 10.328, de 12.12.2001)~~

§ 3º A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular obrigatório da educação básica, sendo sua prática facultativa ao aluno: (Redação dada pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003)

I – que cumpra jornada de trabalho igual ou superior a seis horas; (Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003)

II – maior de trinta anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003)

III – que estiver prestando serviço militar inicial ou que, em situação similar, estiver obrigado à prática da educação física; (Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003)

IV – amparado pelo Decreto-Lei nº 1.044, de 21 de outubro de 1969; (Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003)

V – (VETADO) (Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003)

VI – que tenha prole. (Incluído pela Lei nº 10.793, de 1º.12.2003)

§ 4º O ensino da História do Brasil levará em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro, especialmente das matrizes indígena, africana e européia.

§ 5º Na parte diversificada do currículo será incluído, obrigatoriamente, a partir da quinta série, o ensino de pelo menos uma língua estrangeira moderna, cuja escolha ficará a cargo da comunidade escolar, dentro das possibilidades da instituição.

§ 6º A música deverá ser conteúdo obrigatório, mas não exclusivo, do componente curricular de que trata o § 2º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 11.769, de 2008)

§ 7º Os currículos do ensino fundamental e médio devem incluir os princípios da proteção e defesa civil e a educação ambiental de forma integrada aos conteúdos obrigatórios. (Incluído pela Lei nº 12.608, de 2012)

§ 8º A exibição de filmes de produção nacional constituirá componente curricular complementar integrado à proposta pedagógica da escola, sendo a sua exibição obrigatória por, no mínimo, 2 (duas) horas mensais. (Incluído pela Lei nº 13.006, de 2014)

§ 9º Conteúdos relativos aos direitos humanos e à prevenção de todas as formas de violência contra a criança e o adolescente serão incluídos, como temas transversais, nos currículos escolares de que trata o **caput** deste artigo, tendo como diretriz a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), observada a produção e distribuição de material didático adequado. (Incluído pela Lei nº 13.010, de 2014)

~~Art. 26-A. Nos estabelecimentos de ensino fundamental e médio, oficiais e particulares, torna-se obrigatório o ensino sobre História e Cultura Afro-Brasileira. (Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003)~~

~~§ 1º O conteúdo programático a que se refere o **caput** deste artigo incluirá o estudo da História da África e dos Africanos, a luta dos negros no Brasil, a cultura negra brasileira e o negro na formação da sociedade nacional, resgatando a contribuição do povo negro nas áreas social, econômica e política pertinentes à História do Brasil. (Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003)~~

~~§ 2º Os conteúdos referentes à História e Cultura Afro-Brasileira serão ministrados no âmbito de todo o currículo escolar, em especial nas áreas de Educação Artística e de Literatura e História Brasileiras. (Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003)~~

~~§ 3º (VETADO) (Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003)~~

Art. 26-A. Nos estabelecimentos de ensino fundamental e de ensino médio, públicos e privados, torna-se obrigatório o estudo da história e cultura afro-brasileira e indígena. (Redação dada pela Lei nº 11.645, de 2008).

§ 1º O conteúdo programático a que se refere este artigo incluirá diversos aspectos da história e da cultura que caracterizam a formação da população brasileira, a partir desses dois grupos étnicos, tais como o estudo da história da África e dos africanos, a luta dos negros e dos povos indígenas no Brasil, a cultura negra e indígena brasileira e o negro e o índio na formação da sociedade nacional, resgatando as suas contribuições nas áreas social, econômica e política, pertinentes à história do Brasil. (Redação dada pela Lei nº 11.645, de 2008).



§ 2º Os conteúdos referentes à história e cultura afro-brasileira e dos povos indígenas brasileiros serão ministrados no âmbito de todo o currículo escolar, em especial nas áreas de educação artística e de literatura e história brasileiras. (Redação dada pela Lei nº 11.645, de 2008).

Art. 27. Os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes:

I - a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática;

II - consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento;

III - orientação para o trabalho;

IV - promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais.

Art. 28. Na oferta de educação básica para a população rural, os sistemas de ensino promoverão as adaptações necessárias à sua adequação às peculiaridades da vida rural e de cada região, especialmente:

I - conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos alunos da zona rural;

II - organização escolar própria, incluindo adequação do calendário escolar às fases do ciclo agrícola e às condições climáticas;

III - adequação à natureza do trabalho na zona rural.

Parágrafo único. O fechamento de escolas do campo, indígenas e quilombolas será precedido de manifestação do órgão normativo do respectivo sistema de ensino, que considerará a justificativa apresentada pela Secretaria de Educação, a análise do diagnóstico do impacto da ação e a manifestação da comunidade escolar. (Incluído pela Lei nº 12.960, de 2014)

Seção II

## Da Educação Infantil

~~Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.~~

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

Art. 30. A educação infantil será oferecida em:

I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

~~II - pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.~~

II - pré-escolas, para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

~~Art. 31. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.~~

Art. 31. A educação infantil será organizada de acordo com as seguintes regras comuns: (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

I - avaliação mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

II - carga horária mínima anual de 800 (oitocentas) horas, distribuída por um mínimo de 200 (duzentos) dias de trabalho educacional; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

III - atendimento à criança de, no mínimo, 4 (quatro) horas diárias para o turno parcial e de 7 (sete) horas para a jornada integral; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

IV - controle de frequência pela instituição de educação pré-escolar, exigida a frequência mínima de 60% (sessenta por cento) do total de horas; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

V - expedição de documentação que permita atestar os processos de desenvolvimento e aprendizagem da criança. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

### Seção III

#### Do Ensino Fundamental

~~Art. 32. O ensino fundamental, com duração mínima de oito anos, obrigatório e gratuito na escola pública, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:~~

~~Art. 32. O ensino fundamental, com duração mínima de oito anos, obrigatório e gratuito na escola pública a partir dos seis anos, terá por objetivo a formação básica do cidadão mediante: (Redação dada pela Lei nº 11.114, de 2005)~~

Art. 32. O ensino fundamental obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante: (Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006)

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

§ 1º É facultado aos sistemas de ensino desdobrar o ensino fundamental em ciclos.

§ 2º Os estabelecimentos que utilizam progressão regular por série podem adotar no ensino fundamental o regime de progressão continuada, sem prejuízo da avaliação do processo de ensino-aprendizagem, observadas as normas do respectivo sistema de ensino.

§ 3º O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem.

§ 4º O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais.

§ 5º O currículo do ensino fundamental incluirá, obrigatoriamente, conteúdo que trate dos direitos das crianças e dos adolescentes, tendo como diretriz a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, que institui o Estatuto da Criança e do Adolescente, observada a produção e distribuição de material didático adequado. (Incluído pela Lei nº 11.525, de 2007).

§ 6º O estudo sobre os símbolos nacionais será incluído como tema transversal nos currículos do ensino fundamental. (Incluído pela Lei nº 12.472, de 2011).

~~Art. 33. O ensino religioso, de matrícula facultativa, constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, sendo oferecido, sem ônus para os cofres públicos, de acordo com as preferências manifestadas pelos alunos ou por seus responsáveis, em caráter:~~

~~I—confessional, de acordo com a opção religiosa do aluno ou do seu responsável, ministrado por professores ou orientadores religiosos preparados e credenciados pelas respectivas igrejas ou entidades religiosas; ou~~

~~II—interconfessional, resultante de acordo entre as diversas entidades religiosas, que se responsabilizarão pela elaboração do respectivo programa.~~

Art. 33. O ensino religioso, de matrícula facultativa, é parte integrante da formação básica do cidadão e constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, assegurado o respeito à diversidade cultural religiosa do Brasil, vedadas quaisquer formas de proselitismo. (Redação dada pela Lei nº 9.475, de 22.7.1997)

§ 1º Os sistemas de ensino regulamentarão os procedimentos para a definição dos conteúdos do ensino religioso e estabelecerão as normas para a habilitação e admissão dos professores. (Incluído pela Lei nº 9.475, de 22.7.1997)

§ 2º Os sistemas de ensino ouvirão entidade civil, constituída pelas diferentes denominações religiosas, para a definição dos conteúdos do ensino religioso. (Incluído pela Lei nº 9.475, de 22.7.1997)

Art. 34. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

§ 1º São ressalvados os casos do ensino noturno e das formas alternativas de organização autorizadas nesta Lei.

§ 2º O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino.

#### Seção IV

##### Do Ensino Médio

Art. 35. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

I - a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

III - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Art. 36. O currículo do ensino médio observará o disposto na Seção I deste Capítulo e as seguintes diretrizes:

I - destacará a educação tecnológica básica, a compreensão do significado da ciência, das letras e das artes; o processo histórico de transformação da sociedade e da cultura; a língua portuguesa como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania;

II - adotará metodologias de ensino e de avaliação que estimulem a iniciativa dos estudantes;

III - será incluída uma língua estrangeira moderna, como disciplina obrigatória, escolhida pela comunidade escolar, e uma segunda, em caráter optativo, dentro das disponibilidades da instituição.

IV – serão incluídas a Filosofia e a Sociologia como disciplinas obrigatórias em todas as séries do ensino médio. (Incluído pela Lei nº 11.684, de 2008)

§ 1º Os conteúdos, as metodologias e as formas de avaliação serão organizados de tal forma que ao final do ensino médio o educando demonstre:

I - domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna;

II - conhecimento das formas contemporâneas de linguagem;

~~III - domínio dos conhecimentos de Filosofia e de Sociologia necessários ao exercício da cidadania.~~ (Revogado pela Lei nº 11.684, de 2008)

~~§ 2º O ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ profissões técnicas.~~ (Regulamento) (Regulamento) (Regulamento) (Revogado pela Lei nº 11.741, de 2008)

§ 3º Os cursos do ensino médio terão equivalência legal e habilitarão ao prosseguimento de estudos.

~~§ 4º A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional, poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional. (Revogado pela Lei nº 11.741, de 2008)~~

#### Seção IV-A

Da Educação Profissional Técnica de Nível Médio  
(Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Art. 36-A. Sem prejuízo do disposto na Seção IV deste Capítulo, o ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Parágrafo único. A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Art. 36-B. A educação profissional técnica de nível médio será desenvolvida nas seguintes formas: (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

I - articulada com o ensino médio; (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

II - subsequente, em cursos destinados a quem já tenha concluído o ensino médio. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Parágrafo único. A educação profissional técnica de nível médio deverá observar: (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

I - os objetivos e definições contidos nas diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação; (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

II - as normas complementares dos respectivos sistemas de ensino; (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

III - as exigências de cada instituição de ensino, nos termos de seu projeto pedagógico. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Art. 36-C. A educação profissional técnica de nível médio articulada, prevista no inciso I do **caput** do art. 36-B desta Lei, será desenvolvida de forma: (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

I - integrada, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, efetuando-se matrícula única para cada aluno; (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

II - concomitante, oferecida a quem ingresse no ensino médio ou já o esteja cursando, efetuando-se matrículas distintas para cada curso, e podendo ocorrer: (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

a) na mesma instituição de ensino, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

b) em instituições de ensino distintas, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

c) em instituições de ensino distintas, mediante convênios de intercomplementaridade, visando ao planejamento e ao desenvolvimento de projeto pedagógico unificado. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Art. 36-D. Os diplomas de cursos de educação profissional técnica de nível médio, quando registrados, terão validade nacional e habilitarão ao prosseguimento de estudos na educação superior. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Parágrafo único. Os cursos de educação profissional técnica de nível médio, nas formas articulada concomitante e subsequente, quando estruturados e organizados em etapas com terminalidade, possibilitarão a obtenção de certificados de qualificação para o



trabalho após a conclusão, com aproveitamento, de cada etapa que caracterize uma qualificação para o trabalho. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

## Seção V

### Da Educação de Jovens e Adultos

Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria.

§ 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

§ 2º O Poder Público viabilizará e estimulará o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si.

§ 3º A educação de jovens e adultos deverá articular-se, preferencialmente, com a educação profissional, na forma do regulamento. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Art. 38. Os sistemas de ensino manterão cursos e exames supletivos, que compreenderão a base nacional comum do currículo, habilitando ao prosseguimento de estudos em caráter regular.

§ 1º Os exames a que se refere este artigo realizar-se-ão:

I - no nível de conclusão do ensino fundamental, para os maiores de quinze anos;

II - no nível de conclusão do ensino médio, para os maiores de dezoito anos.

§ 2º Os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos educandos por meios informais serão aferidos e reconhecidos mediante exames.

## CAPÍTULO III

### DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Da Educação Profissional e Tecnológica  
(Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008)

~~Art. 39. A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva. (Regulamento) (Regulamento) (Regulamento)~~

~~Parágrafo único. O aluno matriculado ou egresso do ensino fundamental, médio e superior, bem como o trabalhador em geral, jovem ou adulto, contará com a possibilidade de acesso à educação profissional.~~

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. (Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008)

§ 1º Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

§ 2º A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos: (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

II – de educação profissional técnica de nível médio; (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

§ 3º Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho. ~~(Regulamento)(Regulamento)~~ ~~(Regulamento)~~

~~Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos. ~~(Regulamento)~~ ~~(Regulamento)~~ ~~(Regulamento)~~~~

~~Parágrafo único. Os diplomas de cursos de educação profissional de nível médio, quando registrados, terão validade nacional. ~~(Revogado pela Lei nº 11.741, de 2008)~~~~

Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos. (Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008)

~~Art. 42. As escolas técnicas e profissionais, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade. ~~(Regulamento)~~ ~~(Regulamento)~~~~

Art. 42. As instituições de educação profissional e tecnológica, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade. (Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008)

## CAPÍTULO IV

### DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Art. 43. A educação superior tem por finalidade:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Art. 44. A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas: (Regulamento)

~~I - cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;~~

I - cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; (Redação dada pela Lei nº 11.632, de 2007).

II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;

III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;

IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Parágrafo único. Os resultados do processo seletivo referido no inciso II do **caput** deste artigo serão tornados públicos pelas instituições de ensino superior, sendo obrigatória a divulgação da relação nominal dos classificados, a respectiva ordem de classificação, bem como do cronograma das chamadas para matrícula, de acordo com os critérios para preenchimento das vagas constantes do respectivo edital. (Incluído pela Lei nº 11.331, de 2006)

Art. 45. A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização. (Regulamento) (Regulamento)

Art. 46. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação. (Regulamento) (Regulamento) (Vide Lei nº 10.870, de 2004)

§ 1º Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela avaliação a que se refere este artigo, haverá reavaliação, que poderá resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento. (Regulamento) (Regulamento) (Vide Lei nº 10.870, de 2004)

§ 2º No caso de instituição pública, o Poder Executivo responsável por sua manutenção acompanhará o processo de saneamento e fornecerá recursos adicionais, se necessários, para a superação das deficiências.

Art. 47. Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver.

§ 1º As instituições informarão aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições.

§ 2º Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, de acordo com as normas dos sistemas de ensino.

§ 3º É obrigatória a frequência de alunos e professores, salvo nos programas de educação a distância.

§ 4º As instituições de educação superior oferecerão, no período noturno, cursos de graduação nos mesmos padrões de qualidade mantidos no período diurno, sendo obrigatória a oferta noturna nas instituições públicas, garantida a necessária previsão orçamentária.

Art. 48. Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como prova da formação recebida por seu titular.

§ 1º Os diplomas expedidos pelas universidades serão por elas próprias registrados, e aqueles conferidos por instituições não-universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 2º Os diplomas de graduação expedidos por universidades estrangeiras serão revalidados por universidades públicas que tenham curso do mesmo nível e área ou equivalente, respeitando-se os acordos internacionais de reciprocidade ou equiparação.

§ 3º Os diplomas de Mestrado e de Doutorado expedidos por universidades estrangeiras só poderão ser reconhecidos por universidades que possuam cursos de pós-graduação reconhecidos e avaliados, na mesma área de conhecimento e em nível equivalente ou superior.

Art. 49. As instituições de educação superior aceitarão a transferência de alunos regulares, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas, e mediante processo seletivo.

Parágrafo único. As transferências *ex officio* dar-se-ão na forma da lei. (Regulamento)

Art. 50. As instituições de educação superior, quando da ocorrência de vagas, abrirão matrícula nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrarem capacidade de cursá-las com proveito, mediante processo seletivo prévio.

Art. 51. As instituições de educação superior credenciadas como universidades, ao deliberar sobre critérios e normas de seleção e admissão de estudantes, levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os órgãos normativos dos sistemas de ensino.

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:(Regulamento) (Regulamento)

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber. (Regulamento) (Regulamento)

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; (Regulamento)

II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;

VII - firmar contratos, acordos e convênios;

VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;

II - ampliação e diminuição de vagas;

III - elaboração da programação dos cursos;

IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão;



V - contratação e dispensa de professores;

VI - planos de carreira docente.

Art. 54. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.     (Regulamento)     (Regulamento)

§ 1º No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão:

I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis;

II - elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes;

III - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor;

IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais;

V - adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento;

VI - realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos;

VII - efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho.

§ 2º Atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público.

Art. 55. Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas.

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Art. 57. Nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas. (Regulamento)

## CAPÍTULO V

### DA EDUCAÇÃO ESPECIAL

~~Art. 58. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais.~~

Art. 58. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

§ 1º Haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender às peculiaridades da clientela de educação especial.

§ 2º O atendimento educacional será feito em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das condições específicas dos alunos, não for possível a sua integração nas classes comuns de ensino regular.

§ 3º A oferta de educação especial, dever constitucional do Estado, tem início na faixa etária de zero a seis anos, durante a educação infantil.

~~Art. 59. Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais:~~

Art. 59. Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação: (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

I - currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específicos, para atender às suas necessidades;

II - terminalidade específica para aqueles que não puderem atingir o nível exigido para a conclusão do ensino fundamental, em virtude de suas deficiências, e aceleração para concluir em menor tempo o programa escolar para os superdotados;

III - professores com especialização adequada em nível médio ou superior, para atendimento especializado, bem como professores do ensino regular capacitados para a integração desses educandos nas classes comuns;

IV - educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora;

V - acesso igualitário aos benefícios dos programas sociais suplementares disponíveis para o respectivo nível do ensino regular.

Art. 60. Os órgãos normativos dos sistemas de ensino estabelecerão critérios de caracterização das instituições privadas sem fins lucrativos, especializadas e com atuação exclusiva em educação especial, para fins de apoio técnico e financeiro pelo Poder Público.

~~Parágrafo único. O Poder Público adotará, como alternativa preferencial, a ampliação do atendimento aos educandos com necessidades especiais na própria rede pública regular de ensino, independentemente do apoio às instituições previstas neste artigo. — (Regulamento)~~

Parágrafo único. O poder público adotará, como alternativa preferencial, a ampliação do atendimento aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação na própria rede pública regular de ensino, independentemente do apoio às instituições previstas neste artigo. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

## TÍTULO VI

### Dos Profissionais da Educação

~~Art. 61. A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos: — (Regulamento)~~

~~I — a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;~~

~~II — aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.~~

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são: (Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009)

I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio; (Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009)

II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas; (Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009)

III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim. (Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009)

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos: (Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009)

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho; (Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009)

II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço; (Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009)

III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades. (Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009)

~~Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal. (Regulamento)~~

Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos 5 (cinco) primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013)

§ 1º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

§ 2º A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

§ 3º A formação inicial de profissionais de magistério dará preferência ao ensino presencial, subsidiariamente fazendo uso de recursos e tecnologias de educação a distância. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

§ 4º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios adotarão mecanismos facilitadores de acesso e permanência em cursos de formação de docentes em nível superior para atuar na educação básica pública. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

§ 5º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios incentivarão a formação de profissionais do magistério para atuar na educação básica pública mediante programa institucional de bolsa de iniciação à docência a estudantes matriculados em cursos de licenciatura, de graduação plena, nas instituições de educação superior. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

§ 6º O Ministério da Educação poderá estabelecer nota mínima em exame nacional aplicado aos concluintes do ensino médio como pré-requisito para o ingresso em cursos de graduação para formação de docentes, ouvido o Conselho Nacional de Educação - CNE. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

§ 7º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

Art. 62-A. A formação dos profissionais a que se refere o inciso III do art. 61 far-se-á por meio de cursos de conteúdo técnico-pedagógico, em nível médio ou superior, incluindo habilitações tecnológicas. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

Parágrafo único. Garantir-se-á formação continuada para os profissionais a que se refere o caput, no local de trabalho ou em instituições de educação básica e superior, incluindo cursos de educação profissional, cursos superiores de graduação plena ou tecnológicos e de pós-graduação. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

Art. 63. Os institutos superiores de educação manterão: (Regulamento)

I - cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental;

II - programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;

III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Art. 65. A formação docente, exceto para a educação superior, incluirá prática de ensino de, no mínimo, trezentas horas.

Art. 66. A preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado.

Parágrafo único. O notório saber, reconhecido por universidade com curso de doutorado em área afim, poderá suprir a exigência de título acadêmico.

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

III - piso salarial profissional;

IV - progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;

VI - condições adequadas de trabalho.

§ 1º A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino. (Renumerado pela Lei nº 11.301, de 2006)

§ 2º Para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico. (Incluído pela Lei nº 11.301, de 2006)

§ 3º A União prestará assistência técnica aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios na elaboração de concursos públicos para provimento de cargos dos profissionais da educação. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

## TÍTULO VII

### Dos Recursos financeiros

Art. 68. Serão recursos públicos destinados à educação os originários de:

I - receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

II - receita de transferências constitucionais e outras transferências;

III - receita do salário-educação e de outras contribuições sociais;

IV - receita de incentivos fiscais;

V - outros recursos previstos em lei.

Art. 69. A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, ou o que consta nas respectivas



Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos, compreendidas as transferências constitucionais, na manutenção e desenvolvimento do ensino público.

§ 1º A parcela da arrecadação de impostos transferida pela União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, ou pelos Estados aos respectivos Municípios, não será considerada, para efeito do cálculo previsto neste artigo, receita do governo que a transferir.

§ 2º Serão consideradas excluídas das receitas de impostos mencionadas neste artigo as operações de crédito por antecipação de receita orçamentária de impostos.

§ 3º Para fixação inicial dos valores correspondentes aos mínimos estatuídos neste artigo, será considerada a receita estimada na lei do orçamento anual, ajustada, quando for o caso, por lei que autorizar a abertura de créditos adicionais, com base no eventual excesso de arrecadação.

§ 4º As diferenças entre a receita e a despesa previstas e as efetivamente realizadas, que resultem no não atendimento dos percentuais mínimos obrigatórios, serão apuradas e corrigidas a cada trimestre do exercício financeiro.

§ 5º O repasse dos valores referidos neste artigo do caixa da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios ocorrerá imediatamente ao órgão responsável pela educação, observados os seguintes prazos:

I - recursos arrecadados do primeiro ao décimo dia de cada mês, até o vigésimo dia;

II - recursos arrecadados do décimo primeiro ao vigésimo dia de cada mês, até o trigésimo dia;

III - recursos arrecadados do vigésimo primeiro dia ao final de cada mês, até o décimo dia do mês subsequente.

§ 6º O atraso da liberação sujeitará os recursos a correção monetária e à responsabilização civil e criminal das autoridades competentes.

Art. 70. Considerar-se-ão como de manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis, compreendendo as que se destinam a:

I - remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação;

II - aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino;

III – uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino;

IV - levantamentos estatísticos, estudos e pesquisas visando precipuamente ao aprimoramento da qualidade e à expansão do ensino;

V - realização de atividades-meio necessárias ao funcionamento dos sistemas de ensino;

VI - concessão de bolsas de estudo a alunos de escolas públicas e privadas;

VII - amortização e custeio de operações de crédito destinadas a atender ao disposto nos incisos deste artigo;

VIII - aquisição de material didático-escolar e manutenção de programas de transporte escolar.

Art. 71. Não constituirão despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino aquelas realizadas com:

I - pesquisa, quando não vinculada às instituições de ensino, ou, quando efetivada fora dos sistemas de ensino, que não vise, precipuamente, ao aprimoramento de sua qualidade ou à sua expansão;

II - subvenção a instituições públicas ou privadas de caráter assistencial, desportivo ou cultural;

III - formação de quadros especiais para a administração pública, sejam militares ou civis, inclusive diplomáticos;

IV - programas suplementares de alimentação, assistência médico-odontológica, farmacêutica e psicológica, e outras formas de assistência social;

V - obras de infra-estrutura, ainda que realizadas para beneficiar direta ou indiretamente a rede escolar;

VI - pessoal docente e demais trabalhadores da educação, quando em desvio de função ou em atividade alheia à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Art. 72. As receitas e despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino serão apuradas e publicadas nos balanços do Poder Público, assim como nos relatórios a que se refere o § 3º do art. 165 da Constituição Federal.

Art. 73. Os órgãos fiscalizadores examinarão, prioritariamente, na prestação de contas de recursos públicos, o cumprimento do disposto no art. 212 da Constituição Federal, no art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e na legislação concernente.

Art. 74. A União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, capaz de assegurar ensino de qualidade.

Parágrafo único. O custo mínimo de que trata este artigo será calculado pela União ao final de cada ano, com validade para o ano subsequente, considerando variações regionais no custo dos insumos e as diversas modalidades de ensino.

Art. 75. A ação supletiva e redistributiva da União e dos Estados será exercida de modo a corrigir, progressivamente, as disparidades de acesso e garantir o padrão mínimo de qualidade de ensino.

§ 1º A ação a que se refere este artigo obedecerá a fórmula de domínio público que inclua a capacidade de atendimento e a medida do esforço fiscal do respectivo Estado, do Distrito Federal ou do Município em favor da manutenção e do desenvolvimento do ensino.

§ 2º A capacidade de atendimento de cada governo será definida pela razão entre os recursos de uso constitucionalmente obrigatório na manutenção e desenvolvimento do ensino e o custo anual do aluno, relativo ao padrão mínimo de qualidade.

§ 3º Com base nos critérios estabelecidos nos §§ 1º e 2º, a União poderá fazer a transferência direta de recursos a cada estabelecimento de ensino, considerado o número de alunos que efetivamente freqüentam a escola.

§ 4º A ação supletiva e redistributiva não poderá ser exercida em favor do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios se estes oferecerem vagas, na área de ensino de sua responsabilidade, conforme o inciso VI do art. 10 e o inciso V do art. 11 desta Lei, em número inferior à sua capacidade de atendimento.

Art. 76. A ação supletiva e redistributiva prevista no artigo anterior ficará condicionada ao efetivo cumprimento pelos Estados, Distrito Federal e Municípios do disposto nesta Lei, sem prejuízo de outras prescrições legais.

Art. 77. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas que:

I - comprovem finalidade não-lucrativa e não distribuam resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio sob nenhuma forma ou pretexto;

II - apliquem seus excedentes financeiros em educação;

III - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades;

IV - prestem contas ao Poder Público dos recursos recebidos.

§ 1º Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para a educação básica, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública de domicílio do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão da sua rede local.

§ 2º As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público, inclusive mediante bolsas de estudo.

## TÍTULO VIII

### Das Disposições Gerais

Art. 78. O Sistema de Ensino da União, com a colaboração das agências federais de fomento à cultura e de assistência aos índios, desenvolverá programas integrados de ensino e pesquisa, para oferta de educação escolar bilingüe e intercultural aos povos indígenas, com os seguintes objetivos:

I - proporcionar aos índios, suas comunidades e povos, a recuperação de suas memórias históricas; a reafirmação de suas identidades étnicas; a valorização de suas línguas e ciências;

II - garantir aos índios, suas comunidades e povos, o acesso às informações, conhecimentos técnicos e científicos da sociedade nacional e demais sociedades indígenas e não-índias.

Art. 79. A União apoiará técnica e financeiramente os sistemas de ensino no provimento da educação intercultural às comunidades indígenas, desenvolvendo programas integrados de ensino e pesquisa.

§ 1º Os programas serão planejados com audiência das comunidades indígenas.

§ 2º Os programas a que se refere este artigo, incluídos nos Planos Nacionais de Educação, terão os seguintes objetivos:

I - fortalecer as práticas sócio-culturais e a língua materna de cada comunidade indígena;

II - manter programas de formação de pessoal especializado, destinado à educação escolar nas comunidades indígenas;

III - desenvolver currículos e programas específicos, neles incluindo os conteúdos culturais correspondentes às respectivas comunidades;

IV - elaborar e publicar sistematicamente material didático específico e diferenciado.

§ 3º No que se refere à educação superior, sem prejuízo de outras ações, o atendimento aos povos indígenas efetivar-se-á, nas universidades públicas e privadas, mediante a oferta de ensino e de assistência estudantil, assim como de estímulo à pesquisa e desenvolvimento de programas especiais. (Incluído pela Lei nº 12.416, de 2011)

Art. 79-A. (VETADO) (Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003)

Art. 79-B. O calendário escolar incluirá o dia 20 de novembro como ‘Dia Nacional da Consciência Negra’.(Incluído pela Lei nº 10.639, de 9.1.2003)

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. (Regulamento)

§ 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas. (Regulamento)

§ 4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

~~I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;~~

I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens e em outros meios de comunicação que sejam explorados mediante autorização, concessão ou permissão do poder público; (Redação dada pela Lei nº 12.603, de 2012)

II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;

III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.

Art. 81. É permitida a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais, desde que obedecidas as disposições desta Lei.

~~Art. 82. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas para realização dos estágios dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior em sua jurisdição.~~

~~Parágrafo único. O estágio realizado nas condições deste artigo não estabelecem vínculo empregatício, podendo o estagiário receber bolsa de estágio, estar segurado contra acidentes e ter a cobertura previdenciária prevista na legislação específica. (Revogado pela nº 11.788, de 2008)~~

Art. 82. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas de realização de estágio em sua jurisdição, observada a lei federal sobre a matéria. (Redação dada pela Lei nº 11.788, de 2008)

Art. 83. O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.

Art. 84. Os discentes da educação superior poderão ser aproveitados em tarefas de ensino e pesquisa pelas respectivas instituições, exercendo funções de monitoria, de acordo com seu rendimento e seu plano de estudos.

Art. 85. Qualquer cidadão habilitado com a titulação própria poderá exigir a abertura de concurso público de provas e títulos para cargo de docente de instituição pública de ensino que estiver sendo ocupado por professor não concursado, por mais de seis anos, ressalvados os direitos assegurados pelos arts. 41 da Constituição Federal e 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

Art. 86. As instituições de educação superior constituídas como universidades integrar-se-ão, também, na sua condição de instituições de pesquisa, ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, nos termos da legislação específica.

## TÍTULO IX

### Das Disposições Transitórias

Art. 87. É instituída a Década da Educação, a iniciar-se um ano a partir da publicação desta Lei.

§ 1º A União, no prazo de um ano a partir da publicação desta Lei, encaminhará, ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos.

~~§ 2º O Poder Público deverá recensear os educandos no ensino fundamental, com especial atenção para os grupos de sete a quatorze e de quinze a dezesseis anos de idade.~~

~~§ 2º O poder público deverá recensear os educandos no ensino fundamental, com especial atenção para o grupo de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos de idade e de 15 (quinze) a 16 (dezesseis) anos de idade. (Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006) (Revogado pela lei nº 12.796, de 2013)~~

~~§ 3º Cada Município e, supletivamente, o Estado e a União, deverá:~~

~~I — matricular todos os educandos a partir dos sete anos de idade e, facultativamente, a partir dos seis anos, no ensino fundamental;~~

~~I — matricular todos os educandos a partir dos seis anos de idade, no ensino fundamental, atendidas as seguintes condições no âmbito de cada sistema de ensino: (Redação dada pela Lei nº 11.114, de 2005)~~

~~a) plena observância das condições de oferta fixadas por esta Lei, no caso de todas as redes escolares; (Incluída pela Lei nº 11.114, de 2005)~~

~~b) atingimento de taxa líquida de escolarização de pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) da faixa etária de sete a catorze anos, no caso das redes escolares públicas; e (Incluída pela Lei nº 11.114, de 2005)~~

~~c) não redução média de recursos por aluno do ensino fundamental na respectiva rede pública, resultante da incorporação dos alunos de seis anos de idade; (Incluída pela Lei nº 11.114, de 2005)~~



§ 3º O Distrito Federal, cada Estado e Município, e, supletivamente, a União, devem: (Redação dada pela Lei nº 11.330, de 2006)

~~I - matricular todos os educandos a partir dos 6 (seis) anos de idade no ensino fundamental; (Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006) (Revogado pela lei nº 12.796, de 2013)~~

a) (Revogado) (Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006)

b) (Revogado) (Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006)

c) (Revogado) (Redação dada pela Lei nº 11.274, de 2006)

II - prover cursos presenciais ou a distância aos jovens e adultos insuficientemente escolarizados;

III - realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância;

IV - integrar todos os estabelecimentos de ensino fundamental do seu território ao sistema nacional de avaliação do rendimento escolar.

~~§ 4º Até o fim da Década da Educação somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço. (Revogado pela lei nº 12.796, de 2013)~~

§ 5º Serão conjugados todos os esforços objetivando a progressão das redes escolares públicas urbanas de ensino fundamental para o regime de escolas de tempo integral.

§ 6º A assistência financeira da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como a dos Estados aos seus Municípios, ficam condicionadas ao cumprimento do art. 212 da Constituição Federal e dispositivos legais pertinentes pelos governos beneficiados.

Art. 87-A. (VETADO). (Incluído pela lei nº 12.796, de 2013)

Art. 88. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adaptarão sua legislação educacional e de ensino às disposições desta Lei no prazo máximo de um ano, a partir da data de sua publicação. (Regulamento)(Regulamento)

§ 1º As instituições educacionais adaptarão seus estatutos e regimentos aos dispositivos desta Lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino, nos prazos por estes estabelecidos.

§ 2º O prazo para que as universidades cumpram o disposto nos incisos II e III do art. 52 é de oito anos.

Art. 89. As creches e pré-escolas existentes ou que venham a ser criadas deverão, no prazo de três anos, a contar da publicação desta Lei, integrar-se ao respectivo sistema de ensino.

Art. 90. As questões suscitadas na transição entre o regime anterior e o que se institui nesta Lei serão resolvidas pelo Conselho Nacional de Educação ou, mediante delegação deste, pelos órgãos normativos dos sistemas de ensino, preservada a autonomia universitária.

Art. 91. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 92. Revogam-se as disposições das Leis nºs 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 5.540, de 28 de novembro de 1968, não alteradas pelas Leis nºs 9.131, de 24 de novembro de 1995 e 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e, ainda, as Leis nºs 5.692, de 11 de agosto de 1971 e 7.044, de 18 de outubro de 1982, e as demais leis e decretos-lei que as modificaram e quaisquer outras disposições em contrário.

Brasília, 20 de dezembro de 1996; 175º da Independência e 108º da República.

FERNANDO

HENRIQUE

CARDOSO

*Paulo Renato Souza*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 23.12.1996

## **ANEXO IV – INDICADORES INEP**