

## **ANEXO 04 – RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**

### **1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL**

#### **1.1. Histórico da Prática Eficaz**

Com o suporte da equipe de desenvolvimento de sistemas, do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), do Centro Universitário FECAP, foi possível implementar, a partir de maio de 2002, uma nova solução no campo de sistema de informações para a gestão pedagógica denominada sistema TOP – Times de Organização Pedagógica, que tem tornado exequível a condução do processo de elaboração do Projeto Pedagógico de forma ampla, difusa, democrática e participativa.

#### **1.2. Objetivos da Prática Eficaz**

O TOP, como prática de gestão educacional eficaz, apresenta como seus objetivos principais: a troca de experiências e informações entre os docentes que conduzem conteúdos semelhantes dentro de uma mesma Linha de Formação Específica (grupo de disciplinas por afinidade temática ou de uma mesma área de conhecimento); garante aos discentes, de diferentes turmas que cursam uma mesma disciplina ou disciplinas próximas, conteúdos equivalentes; cria condições para o estabelecimento de um processo amplo, participativo, difuso e democrático de elaboração e execução do Projeto Pedagógico de cada um dos cursos de graduação da Instituição; e, confere ao Centro Universitário FECAP uma Organização Didático-Pedagógica moderna, eficaz e de referência na Educação Superior.

#### **1.3. Público-Alvo Atingido**

Os principais agentes, da comunidade FECAP, beneficiados pela implantação do sistema do TOP são: seu corpo discente, seus docentes e seus gestores educacionais, em especial, os coordenadores de curso e a Pró-Reitoria de Graduação.

#### **1.4. Descrição das Atividades Implantadas.**

A operacionalização semestral do TOP tem início, sempre, entre os meses de dezembro e janeiro (1º semestre) e julho (2º semestre). Os professores, que ministram as mesmas disciplinas ou disciplinas semelhantes, reúnem-se para planejar o Conteúdo Programático do semestre letivo seguinte. Os resultados destas reuniões – ementa, objetivos gerais, objetivos específicos, metodologia, avaliação, pesquisa e relação bibliográfica básica e complementar – são inseridos no sistema do TOP por um dos Professores, eleito pelo grupo de docentes que lecionam a mesma disciplina, para ser o “Relator” do Plano de Ensino.

Cada um dos Professores pertencentes ao grupo (módulo de disciplinas comuns) deverá, individualmente, re/validar a redação dada pelo “Relator” no próprio sistema.

Após o consenso de todos os membros do grupo, o Plano de Ensino é submetido ao Coordenador do Curso, Coordenador Pedagógico e Pró-Reitor de Graduação que validam e institucionalizam a proposta de conteúdo, de cada disciplina, produzida pelo Corpo Docente.

A partir da institucionalização do Plano de Ensino, todos os Professores que lecionam aquelas disciplinas comuns devem se ater à decisão do grupo, ou seja, o Plano de Aulas (planejamento operacional e individual) de cada Professor deverá ser realizado à luz do Plano de Ensino.

Os Planos de Aulas, divulgados aos discentes no início de cada semestre letivo, subsidiam o aluno no acompanhamento dos conteúdos ministrados em sala de aula e possibilitam, à Coordenação do Curso, gerir o resultado da relação ensino-aprendizagem de cada aluno, turma, série, período e curso, através do Programa de Educação Dinâmica Progressiva – PEDP<sup>1</sup>. O Plano de Aulas de cada docente, também, pode ser comparado com as informações lançadas no diário de classe ou nos conteúdos transmitidos aos alunos.

## **2. LIDERANÇA**

### **2.1. Equipe Envolvida com a Prática**

Merece destaque, para o ótimo funcionamento do TOP, o papel do Professor Relator. É dele a atribuição de convocar, a cada semestre, a reunião dos professores que lecionam disciplinas comuns e/ou semelhante(s) à dele, e definir, através de extensa negociação e intensa busca do consenso, o conteúdo programático, as bibliografias básicas e complementares, estudar a interdisciplinaridade e a transdisciplinariedade (por meio da verificação dos conteúdos das demais disciplinas pelo sistema TOP), eliminando as possíveis sobreposições e lacunas fortuitas nos conteúdos programáticos. O Relator é um canal direto de comunicação institucional entre os Professores de um Grupo (lecionam disciplinas semelhantes) e o Coordenador do Curso. Caso este perceba quaisquer ineficiências no sistema – sobreposição ou lacuna – convocará reuniões interdisciplinares e transdisciplinares para equacionamento do problema diagnosticado, na qual participam os Grupos de Professores envolvidos.

Cada curso de graduação da Instituição é composto por Times de Organização Pedagógica (TOP), que são as equipes de professores que ministram disciplinas

---

<sup>1</sup> Programa de Educação Dinâmica e Progressiva (PEDP): programa desenvolvido, em todos os cursos de graduação da FECAP, de permanente capacitação acadêmica e profissional dos egressos dos cursos. É composto por um conjunto de aulas de recomposição e/ou complementação de conteúdos necessários para a formação integral do egresso.

pertencentes a uma mesma área ou a Linhas de Formação Específicas. Como exemplo de um Time de Organização Pedagógica, podemos citar, para o curso de graduação em Administração, o TOP de Finanças, composto por todos os professores que ministram as seguintes disciplinas (manhã e noite): Contabilidade I e II, Matemática Financeira I e II, Finanças I, II e III, Contabilidade Custos e Controladoria. Todos os cursos de graduação da FECAP são compostos por vários Times de Organização Pedagógica.

Para cada TOP de seu curso, o Coordenador escolhe um Professor, entre os que lecionam na mesma área, para ser o Consultor (Conselheiro) do Curso para aquela Linha de Formação Específica, formalizada pela existência do TOP. O Professor escolhido, com base em critérios de experiência e titulação, é de exclusiva confiança do Coordenador do Curso e, portanto, ajuda-o a conduzir o planejamento e a gestão estratégica de cada uma das áreas que compõem o curso sob sua coordenação. A reunião dos conselheiros, em caráter ordinário, a cada seis meses, ou extraordinariamente, sob convocação do Coordenador do Curso, cria o Conselho de Curso, que presta assessoria à Coordenação em questões referentes às estratégias pedagógicas e didáticas que objetivem a busca contínua de qualidade de cada um dos cursos da FECAP.

Este modelo torna-se interessante para a gestão do curso, tendo em vista a diversidade dos conteúdos inerentes à formação dos egressos de cada curso de graduação da Instituição e a intensa dinâmica de renovação do conhecimento imposta pelas mudanças tecnológicas da sociedade contemporânea.

As propostas e sugestões dos Conselhos de Curso são submetidas à análise e deliberação da Coordenadoria e, em seguida, dos órgãos colegiados, sob a defesa do Coordenador do Curso.

Para a adequada operacionalização do modelo, cada um dos Professores de cada curso de graduação é responsável pela inserção de seus dados cadastrais (currículo) e do plano de aulas no sistema TOP, através de página restrita no Portal da FECAP na Intranet. Todos os docentes, através do sistema TOP, possuem acesso ao plano de aulas dos demais professores do Curso, assim como ao conteúdo programático de cada disciplina e um meio de contato (telefone, e-mail etc.) com os demais colegas da IES.

## **2.2. Participação da Alta Direção**

Além destas informações mencionadas acima, cada Coordenação de Curso municia as reuniões dos colegiados docentes – reuniões do TOP, reuniões do Conselho de Curso, reuniões da Coordenadoria de Curso, reuniões de professores da mesma série, reuniões dos professores de disciplinas complementares / suplementares, etc. – com dados relativos ao desempenho discente sob diferentes prismas de análise – aluno, turma, série, Linha de Formação Específica ou global – proporcionando condições de reflexão sobre o resultado das ações adotadas, assim como prestando subsídios para o fomento do planejamento e da gestão pedagógicos.

Assim, os agentes efetivos da alta direção na condução e gerenciamento dos processos do TOP são os coordenadores de curso. São eles os responsáveis diretos da Alta Direção do Centro Universitário FECAP na gestão do sistema.

Evidentemente, a prática de gestão acadêmica eficaz do TOP não atingiria os seus objetivos sem a determinação das diretrizes e apoio, perante o corpo docente da Instituição, da Pró-Reitoria de Graduação e da Reitoria do Centro Universitário. Foi somente através da atuação dessas duas áreas que essa prática pode ser institucionalizada de forma eficaz pela FECAP.

### **3. FOCO**

O TOP, como prática de gestão, apresenta diversos focos. O principal deles é o foco Acadêmico, que acaba por impactar, em seu funcionamento, a ação dos Docentes e a transmissão de informações aos Discentes.

A grande quantidade de Professores e disciplinas dentro de cada curso de graduação, a indisponibilidade de tempo dos docentes para realizar reuniões em dias ou períodos livres, a necessidade de tornar a elaboração dos diversos Projetos Pedagógicos um processo amplo, democrático, participativo, difuso e autônomo, obrigou as Coordenações de Cursos a investir nas soluções inovadoras e eficazes propostas pelo sistema TOP para a condução do processo de elaboração dos Projetos Pedagógicos de forma ampla, difusa, democrática e participativa.

O TOP facilita, assim, uma maior comunicação e integração acadêmica entre os diversos Docentes de cada curso, com efetiva participação de cada um deles na construção dos Projetos Pedagógicos dos diferentes cursos da Instituição.

A disponibilização dos Planos de Ensino e de Aula na Intranet do Centro Universitário FECAP permite ao discente, um melhor acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos Docentes em sala de aula, bem como uma maior transparência de todas as informações relativas às disciplinas que está freqüentando em cada semestre.

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1. Formas de Avaliação**

**a) indicar se foi feito levantamento de necessidades ou avaliação prévia antes da implementação.**

Não havia, antes da implantação do TOP, em maio de 2002, dados estruturados sobre as necessidades da implementação de ferramentas para a gestão dos planejamentos pedagógicas das disciplinas que compunham os diferentes cursos da

Instituição. Havia, sim, naquela época, a certeza empírica de que os discentes recebiam, em diversas disciplinas, conteúdos semelhantes ou que, por vezes, se sobrepunham de forma desnecessária. Essa certeza, sempre presente nas avaliações pedagógicas realizadas nas reuniões de planejamento dos cursos da FECAP, foi o ponto de partida para o desenvolvimento do TOP.

**b) indicar (se houver) os instrumentos utilizados (questionários, pesquisas, entrevistas, etc.) e periodicidade de aplicação.**

O sistema de avaliação do Centro Universitário FECAP, para todos os seus cursos, é representado por um conjunto amplo e complexo de ferramentas que permitem realizar um completo e profundo diagnóstico educacional:

- Avaliação Institucional – Indo ao encontro das diretrizes emanadas pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior) e cumprindo a Lei 10.861/04, foi constituída a CPA<sup>2</sup> (Comissão Própria de Avaliação) que substituiu a Comissão de Avaliação Permanente;
- Programa de Educação Dinâmica Progressiva – PEDP;
- Canais de Comunicação com os Alunos (audiência com o coordenador do curso e assistência e orientação psicopedagógica);
- Reunião da Coordenação com Corpo Discente – RECORDI<sup>3</sup>;
- Avaliação dos Professores pelos discentes por Curso.

Especificamente para o processo de gestão de TOP são utilizadas, diretamente:

1º) Avaliação Institucional: o processo de Auto-Avaliação Institucional supõe uma metodologia capaz de produzir informações sobre os processos administrativos e educacionais desenvolvidos pela Instituição. A análise das práticas e processos educativos e das decisões administrativas adotadas, assumidas à vista da missão institucional, deve apontar para as intervenções demandadas e redirecionamentos necessários à concretização do projeto didático-pedagógico do Centro Universitário FECAP. Configura-se, portanto, a avaliação como uma prática investigativa dos processos administrativos e educacionais que, por meio da observação criteriosa, seguida da análise e necessária reflexão crítica acerca da realidade praticada, visa a identificação de áreas frágeis e carentes de aprimoramento. A avaliação institucional traduz-se, dessa forma, num estudo-diagnóstico amplo, contínuo e sistemático, para que as necessidades e prioridades percebidas fiquem claras, gerando propostas de

---

<sup>2</sup> A Comissão Própria de Avaliação (CPA), do Centro Universitário FECAP, tem como suas principais atribuições: a) coordenar o processo de auto-avaliação da Instituição; b) garantir a participação da comunidade acadêmica nesse processo; e, c) disseminar as informações obtidas no processo de Auto-Avaliação Institucional.

<sup>3</sup> Reunião da Coordenação com os Discentes (RECORDI): com o objetivo de diagnosticar possíveis situações problemas, assim como os pontos fortes e fracos, tanto da IES como de cada um dos cursos de graduação da FECAP; a partir do âmbito de cada uma de suas turmas, o Coordenador de cada Curso realizam reuniões semestrais com os oito ou dez melhores alunos de cada turma. A decisão de estabelecer um canal adicional com os alunos de cada turma visou criar mais uma possibilidade de avaliação, que se traduz em informações sob uma óptica distinta: a visão madura e competente dos alunos que mobilizam maiores esforços e/ou apresentam melhores resultados.

ação integradas, destinadas a propiciar elevado desempenho didático-pedagógico, técnico-científico e operacional-acadêmico. Nesse sentido, foi prevista a meta-avaliação, de modo que o processo de avaliação, ora proposto, seja revisto e adequado para garantir sua efetividade como instrumento de gestão e prestação de contas.

O processo de avaliação do Centro Universitário FECAP é fundado nos seguintes princípios, e com as diretrizes do SINAES (INEP, 2004):

- Progressividade: ampliação e aperfeiçoamento gradual da avaliação dos elementos que compõem a vida universitária, até atingir uma avaliação globalizada;
- Comparabilidade: utilização de indicadores que permitam comparações entre os Cursos, Unidades, dentre outros;
- Respeito às particularidades dos Cursos: observância das características próprias de cada área e das diretrizes pedagógicas específicas;
- Não-premiação ou punição: avaliação com vistas ao planejamento e melhoria da qualidade, impulsionando o processo produtivo e a autocrítica, assumindo-se o erro ou falha como elemento pedagógico;
- Legitimidade política: adesão participativa dos membros da comunidade acadêmica nos procedimentos de implantação, na utilização dos instrumentos instituídos e nos resultados alcançados;
- Participação: envolvimento de todos, discentes, docentes, pessoal técnico-administrativo e sociedade civil, no processo de auto-avaliação;
- Transparência: ampla divulgação e abertura do processo avaliativo para a comunidade acadêmica;
- Legitimidade técnica: utilização de metodologia adequada à absorção das informações pela comunidade universitária;
- Continuidade: garantia do processo de avaliação contínua;
- Globalidade: compreende todas as atividades da Instituição, quais sejam, o ensino, a pesquisa e a extensão; e
- Atendimento às normas legais: prevê o acompanhamento permanente das decisões governamentais quanto à legislação sobre a Avaliação Institucional.

Em consonância com o previsto no PDI 2005-2009 e com as diretrizes do SINAES, foram definidos como objetivos precípuos da avaliação institucional do Centro Universitário FECAP:

- a) favorecer o cumprimento da missão institucional: “Excelência na Formação de Profissionais Eficazes, com elevado Senso de Cidadania e Visão Sócio-Empresarial”;
- b) diagnosticar os pontos fracos e fortes da Instituição, para assegurar a qualidade dos serviços educacionais prestados à comunidade, garantindo que haja um interrelacionamento entre as dimensões de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa;
- c) incentivar a criação de um processo de autocrítica que tanto garanta a qualidade, de acordo com as demandas científicas, culturais e sociais dos nossos

dias, quanto aprimore e consolide uma cultura institucional na qual a avaliação seja parte da rotina da Instituição;

d) subsidiar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no tocante à elaboração dos projetos pedagógicos e institucionais relevantes para as metas de qualidade traçadas;

e) constituir-se num processo sistemático de prestação de contas à coletividade, como garantia da qualidade dos serviços educacionais prestados.

A Auto-Avaliação Institucional, aplicada sempre ao final do semestre, apresenta caráter quantitativo. Qualquer aluno pode dela participar. Basta apenas acessar à intranet da FECAP e responder uma série de perguntas sobre a FECAP, os professores, a coordenação e a gestão acadêmica do seu curso. Nessas duas avaliações, aplicadas semestralmente, as coordenações de curso podem obter informações sobre a gestão acadêmica e, em especial, sobre os conteúdos trabalhados em cada disciplina do curso.

2º) RECORDI (Reunião dos Coordenadores com os Discentes): com o objetivo de diagnosticar possíveis situações problema, assim como os pontos fortes e fracos, tanto da IES como dos seus CURSOS DE GRADUAÇÃO, a partir do âmbito de cada uma de suas turmas, os Coordenadores de Curso realizam duas reuniões anuais – uma em cada semestre – com os oito ou dez melhores alunos de cada turma. A decisão de estabelecer um canal adicional com os alunos de cada turma visou criar mais uma possibilidade de avaliação, que na concepção da Coordenação do Curso traduz-se em informações sob uma óptica distinta: a visão madura e competente dos alunos que mobilizam maiores esforços e/ou apresentam melhores resultados. As Coordenações dos Cursos de Graduação utiliza estas informações para apurar problemas emergenciais e tomar as providências cabíveis para saná-los ou amenizá-los ao longo do ano letivo. O RECORDI tem-se revelado como um importante instrumento de avaliação do trabalho realizado pelo corpo docente dentro da sala de aula e dos serviços / infra-estrutura oferecidos pela IES, em especial no que diz respeito ao gerenciamento do TOP.

3º ) Além da Auto-Avaliação Institucional e do RECORDI, os resultados dos questionários sócio-econômico, preenchidos pelos discentes da FECAP, que participaram do ENADE 2006, também serviram de base para o processo de gestão e monitoramento do sistema do TOP.

#### **4.2. Orçamento – mostrar o orçamento envolvido com a prática eficaz quantificando o valor investido ou se existe um budget específico.**

Não houve a elaboração de orçamento específico para a implantação do TOP.

#### **4.3. Análise financeira – indicar (se houver) indicadores de retorno sobre o investimento.**

Por não se tratar de projeto de natureza financeira, e sim acadêmica, essa questão não se aplica ao Projeto do TOP.

#### **4.4. Indicadores acadêmicos – mostrar (se houver) indicadores relacionados à melhoria acadêmica.**

Apresentamos, abaixo, alguns resultados obtidos no processo de auto-avaliação da FECAP e nas respostas ao questionário sócio-econômico do ENADE 2006, que evidenciam as melhorias obtidas com a implantação do sistema de gestão da informação acadêmica do TOP:

- Instrumento de Auto-Avaliação Interna: quando perguntado sobre sua satisfação com a FECAP, o percentual de alunos Muito Satisfeitos e Satisfeitos subiu de 76,9%, em 2003; para 88,5%, em 2009. Sobre a qualidade de seu curso, 77,7% estavam Muito Satisfeitos ou Satisfeitos em 2003. Em 2009, esse número subiu para 90,0%.

- No questionário sócio-econômico respondido pelos alunos dos diferentes cursos da FECAP, no ENADE 2006, 70,8% responderam que o currículo do seu curso na FECAP é bem integrado e há clara vinculação entre as disciplinas do curso. Para efeito comparativo, a média das instituições do Brasil, para essa mesma pergunta, foi de 52,7%.

Com base nesses resultados, acreditamos que o processo de gestão do TOP tem contribuído, e muito, para a percepção que os alunos da FECAP têm da integração das disciplinas de seus diversos cursos

#### **4.5. Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores – apresentar (se houver) indicadores relacionados à gestão de pessoas.**

Esse item não se aplica ao sistema de gestão pedagógica do TOP.

#### **4.6. Indicadores de satisfação de clientes – apresentar (se houver) indicadores relacionados à satisfação dos clientes da instituição.**

Indicadores de satisfação do corpo discente já apresentado no item 4.4.

#### **4.7. Indicadores de captação de clientes – indicar (se houver) indicadores relacionados ao aumento do número de alunos.**

Não se aplica ao sistema de gestão pedagógica do TOP.

#### **4.8. Resultados obtidos junto à comunidade - apresentar (se houver) indicadores relacionados aos resultados de responsabilidade social.**

Não se aplica à prática de gestão acadêmica do TOP.

**4.9. Outros indicadores de resultados organizacionais – indicar (se houver) indicadores tangíveis e não tangíveis apurados durante a avaliação da prática eficaz e não contemplados nos itens anteriores.**

Não se aplica à prática de gestão acadêmica do TOP.

**IMPORTANTE: comprovar as ações descritas por meio de gráficos, estatísticas, fotos, etc.**

## **5. LIÇÕES APRENDIDAS**

**Apresentar erros e/ou acertos que possam servir de referência para futuras ações.**

A difusão de informações e a organização didático-pedagógica infundidas, através do sistema TOP, tornaram factível a realização objetiva da inter e transdisciplinariades:

a) Sinergia Didático-Pedagógica – os Professores passaram a dispor de acesso aos conteúdos programáticos de todas as disciplinas e aos planos de aulas dos demais docentes. A partir de tais dados, passaram a buscar, de forma orientada, conduzir os conteúdos paralelos, comuns, complementares e suplementares das disciplinas inter ou trans-seriais de modo coordenado e programado. Em geral, os conteúdos de disciplinas que alicerçam outras recebem um foco direcionado, proporcionando maior grau de sinergia didático-pedagógica.

b) Sincronismo Didático-Pedagógico – A atuação conjunta e coordenada de Professores que lecionam disciplinas complementares e/ou suplementares, sob a égide do sistema TOP, garante a sincronia didático-pedagógica necessária ao processo de ensino interdisciplinar, proporcionando ao aluno a informação no momento oportuno, alcançando-o numa situação de adequada maturidade, estabelecendo, deste modo, uma relação ensino-aprendizagem otimizada.

c) Atividades Inter e Transdisciplinares – Aproveitando as informações fornecidas pelo sistema TOP, são desenvolvidas algumas atividades cujos domínios alcançados em uma disciplina são também necessariamente exigidos em outras, resultando em estudos transversais e longitudinais, como por exemplo: Trabalho de Conclusão de Curso, plano de negócios, simulação de projetos de investimento, plano de marketing, atividades de férias, feiras de comércio exterior, atividades programadas do PEDP, estágio supervisionado, estudos de caso, etc.

d) Disciplinas Integrativas e Convergentes – Algumas disciplinas, situadas na última série do curso foram desenhadas com a característica de serem integrativas e convergentes dos conteúdos abordados nas séries anteriores e nesta própria série dos diferentes cursos da Instituição.

## 6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

**Especificar qual o planejamento de continuidade da Prática Eficaz. Quais são as perspectivas e metas futuras.**

Como se trata de uma prática de gestão já consolidada no universo da FECAP, o planejamento da continuidade do sistema do TOP está relacionado muito mais com sua manutenção e aperfeiçoamento, do que com seu desenvolvimento.

Como perspectivas e metas futuras, podemos elencar:

- ampliar e aprofundar a organicidade entre as disciplinas dos diversos Cursos;
- fomentar a articulação entre teoria e prática;
- alargar as ações voltadas para a integração entre as disciplinas dos diferentes cursos;
- aumentar a participação docente em encontros internos para discussão do projeto e do planejamento pedagógicos dos Cursos;
- auxiliar as práticas de gestão da coordenação dos Cursos da FECAP;
- melhorar a percepção do corpo docente no que diz respeito à integração, coerência e concisão das diferentes disciplinas que compõem os Projetos Pedagógicos dos Cursos;
- promover a trans e a interdisciplinaridade dos diversos cursos; e,
- estimular os alunos a acompanharem o desenvolvimento dos conteúdos trabalhados pelos docentes em sala de aula.