

---

**DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO PEDAGÓGICO  
INSTITUCIONAL: FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**  
*CHALLENGES OF BUILDING AN INSTITUTIONAL TEACHING PROJECT: TRAINING  
FOR COMPETENCES.*

WAITZ, Inês Regina<sup>1</sup>; FURLANETTO, Patrícia<sup>2</sup>; JUNQUEIRA, José Roberto Almeida<sup>3</sup>  
<sup>1</sup> Coordenadora Pedagógica no UNIFEQB; <sup>2</sup> Procuradora Institucional no UNIFEQB; <sup>3</sup> Pró-  
Reitor Acadêmico no UNIFEQB  
**[ines.waitz@unifeob.edu.br](mailto:ines.waitz@unifeob.edu.br)**

**RESUMO.** Para enfrentar os desafios contemporâneos, o profissional deste século precisa, além de conhecimentos, desenvolver habilidades técnicas, atitudinais e socioemocionais. O Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos (Unifeob), desde 2012, assumiu o desafio de criar um projeto pedagógico que proporcionasse aos estudantes o desenvolvimento de suas potencialidades, o conhecimento de si e do mundo e o preparo para as novas exigências da sociedade. Para atingir essa meta, a instituição despertou o corpo docente para uma nova forma de enxergar a educação. Os cursos passaram a se organizar em módulos temáticos, nos quais unidades de estudos (disciplinas) se integram e, principalmente, criam contexto e significado para os estudantes. O planejamento feito pelos colegiados de cursos foi fortalecido, o que contribuiu para um trabalho interdisciplinar, materializado pelos projetos integradores desenvolvidos, pelos estudantes, em todos os módulos (semestres) do curso. Competências atitudinais são trabalhadas em todos os cursos e um o eixo de desenvolvimento para a vida foi criado, contribuindo para uma nova perspectiva de ensino-aprendizagem que considera igualmente os aspectos profissionais e pessoais. O objetivo desse artigo é compartilhar a história, os fundamentos, a metodologia (etapas) e os primeiros resultados desse trabalho. Espera-se que esse relato seja um convite para novas experimentações e inspire processos de transformação na educação.

**Palavras-chave:** projeto pedagógico, educação, atitude, transformação.

**ABSTRACT.** In order to meet contemporary challenges, the professional of this century needs, in addition to knowledge, to develop technical, attitudinal and socio-emotional skills. Since 2012, the Centro Universitário Octávio Bastos Teaching Foundation (Unifeob) has taken up the challenge of creating a pedagogical project that would allow students to develop their potential, self-awareness and knowledge of the world, so they are prepared for the new demands of society. With the view to achieving this goal, the institution has awakened academic staff for a new way of seeing education. The courses are organized into thematic modules, in which units of study (disciplines) are integrated and, mainly, they create context and meaning for students. Planning, done by the board of faculty of courses, was strengthened, which contributed to an interdisciplinary work, materialized by the integrative projects developed by the students, in all modules (semesters) of the course. Attitudinal skills are carried out in all courses and one axis of development for life has been created, contributing to a new teaching-learning perspective, which also considers the professional and personal aspects. The purpose of this article is to share the history, the fundamentals, the methodology (steps) and first results of this work. It is expected that this report turns out an invitation for further experimentation and it may inspire transformation processes in education.

**Keywords:** pedagogical project, education, attitude, transformation.

---

## INTRODUÇÃO

O papel da educação é inspirar, transformar, desenvolver potencialidades no indivíduo para que ele construa, desconstrua e reconstrua saberes e se adapte a um contexto cada vez mais mutável.

Para cumprir esse papel é imprescindível que as instituições reflitam sobre os seus propósitos e assumam uma identidade que se materialize em uma proposta educativa, que parta de algumas premissas. Em geral, uma proposta educativa parte de concepções filosóficas, sociológicas e psicológicas sobre quem é, como é, e como se desenvolve o ser humano, passa por concepções epistemológicas sobre a construção de saberes e considera o contexto socioeconômico, político e cultural de onde está inserida.

O Unifeob compreende que as propostas e estratégias educativas e as formas de concretizá-las devam partir de premissas que desenvolvam todas as ações acadêmicas de forma integral.

Nesse sentido, uma das premissas fundamentais é a compreensão do ser humano em suas dimensões biopsicosocio-cultural (MORIN, 2000), isto é, como um indivíduo mantém relações com o mundo, com os outros e, principalmente, consigo mesmo. Inserido num espaço social e cultural particulares, num processo histórico, deve estar sempre à procura do sentido e da plenitude da própria existência.

O estudante, como um indivíduo, é entendido na instituição como um ser único, com potencial para se desenvolver, em sua plenitude, a partir de sua condição individual e de sua história de vida. É um elemento ativo no processo de aprendizagem e deve ser responsável pelo seu desenvolvimento. Porém, precisa ser constantemente desafiado a refletir sobre a sua significação como indivíduo e cidadão, atuante na sociedade. Tendo em vista este entendimento, a Unifeob acredita que deve ofertar ao estudante oportunidades de pensar, de refletir, de criar e de resolver problemas para que ele se assuma como protagonista do processo de aprendizagem, capaz de se perceber como indivíduo (unidade complexa) e, a partir daí, pensar em como poderá contribuir para a melhoria e transformação do ambiente social, político e cultural em que vive.

O professor é o provocador desse processo de aprendizagem, que deve instigar o estudante na construção de novos saberes. Como dizia Rubem Alves (2016) o novo tipo de professor não ensina nada. Ele não é professor de matemática, de história, de geografia. Ele é “um professor de espantos”. A missão do professor não é dar respostas é provocar o pensamento e criar a curiosidade, pois as informações já estão por todos os lugares.

A aprendizagem, dessa forma, é um processo contínuo e ininterrupto na vida do indivíduo, que envolve elementos cognitivos, afetivos, lúdicos, históricos, sociais, físicos e biológicos que se processa na articulação da construção da subjetividade por meio da ressignificação de aspectos socioculturais contextualizados.

Um espaço que se destina à aprendizagem deve exercitar a comunicação, a circulação e intercomunicação de informações e pensamento, em busca da construção de saberes. O Unifeob entende que o principal desafio de uma instituição educacional, hoje, é a sua reconstrução, a fim de transcender os espaços físicos. É buscar novos cenários de aprendizagem e metodologias e/ou estratégias inovadoras para auxiliar o indivíduo, que está em desenvolvimento, a encarar os desafios e ter um aprendizado significativo. Além disso, acredita que uma instituição educacional deve apresentar o contexto do século XXI e orientar seus educandos sobre a importância das atitudes autônomas e conscientes frente às incertezas de uma era de mudanças rápidas e incertas.

A Educação é um processo dialético, de construção contínua e contextualizada, em

que o indivíduo é o centro de todo o processo de reconhecimento de si mesmo e da diversidade sociocultural, inerente ao ser humano. Seu caráter é histórico e cultural promove a disseminação e reelaboração do saber conforme as necessidades que o tempo reclama à sociedade. A educação, por meio da aprendizagem, deve ser integral e deve olhar o ser humano em todas as suas dimensões para que consiga mediar o desenvolvimento de seus educandos em sua plenitude, concretizando suas relações com o mundo, com os outros e consigo mesmo, tornando-se assim capaz de protagonizar um projeto de vida de qualidade. Afinal, conforme Rubem Alves (2016), a gente precisa ter uma educação ligada com a vida, pois é para isso que a gente aprende, para poder viver melhor.

Paulo Freire(2006), em suas obras, busca a coerência entre a razão humana e a consciência, pela qual o homem pode transformar-se e transformar o seu contexto social. Segundo ele, o ato de educar conduz a liberdade, combatendo a alienação dos homens por meio da compreensão do indivíduo de ser ele mesmo, humanizando-se no exercício da responsabilidade que tem frente às mudanças sociais. Segundo o autor, exercer a consciência é ter clareza sobre o aspecto dialético da educação, onde

A conscientização implica, pois, que ultrapassemos a esfera espontânea de apreensão da realidade, para chegarmos a uma esfera crítica na qual a realidade se dá como objeto cognoscível e na qual o homem assume uma posição epistemológica. (FREIRE, 2006, p. 30)

Assim, quanto mais o homem pensar e compreender sua realidade, mais se sentirá pertencente dela e terá maiores condições de agir sobre ela. O trabalho educativo só expressará consciência, quando a *práxis* orientar o diálogo do homem e a realidade. A *práxis* entendida como reflexão e ação dos homens sobre o mundo para transformá-lo, como apresenta Paulo Freire (1997, p. 38).

Para construir um projeto pedagógico institucional vivo, o Unifeob procurou, inicialmente, romper alguns obstáculos culturais, de crenças e de valores, naturalmente arraigados em membros de sua comunidade acadêmica e, por meio de um processo de desconstrução gradual, envolveu professores e coordenadores em discussões sistemáticas das premissas aqui apresentadas. Esse processo foi essencial, uma vez que mudanças geralmente implicam em abrir mão da segurança do que se tem pronto e a incerteza de como inovar e de como (re)construir.

O objetivo desse trabalho é compartilhar a experiência da concepção do Projeto Pedagógico Institucional, implantado em 2013, e que em meio à crises e desafios, foi evoluindo, criando identidade e conquistando reconhecimento.

Esse Projeto Pedagógico traduz o desafio a que a Instituição se impôs: partindo do perfil dos ingressantes que procuram seus cursos, criar as condições mais favoráveis para que possam se desenvolver e expandir sua vivência profissional, tornando-se aptos a se adaptarem mais facilmente à dinâmica da sociedade e às exigências de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Em outras palavras, colocar a educação a serviço das reais necessidades dos estudantes, proporcionando as melhores condições de preparação para o início do exercício profissional.

## **METODOLOGIA**

As mudanças sociais, econômicas e tecnológicas do mundo contemporâneo vêm provocando, nas últimas décadas, transformações profundas na sociedade. Os impactos dessas transformações são sentidos, principalmente, na nova configuração do mercado de trabalho e

nas relações sociais, o que reflete, diretamente, na exigência de um novo perfil de profissional, com competências que o habilitem à inserção nesse novo cenário.

Assim, pensar de maneira crítica e estratégica, analisar situações e planejar ações, demonstrar atitude, tomar decisões, coordenar e liderar equipes de trabalho, saber comunicar-se são algumas das competências que o profissional dos nossos dias deve demonstrar para atender às organizações que atuam em ambientes cada vez mais complexos. O paradigma atual requer que o sujeito saiba construir, desconstruir e reconstruir o seu projeto profissional e o seu projeto de vida em função dos novos desafios e mudanças.

Nesse cenário, o Unifeob passou a repensar seus projetos educativos com foco em uma aprendizagem mais fundamentada e significativa. Numa primeira tentativa ainda ficou um incômodo de ver o quanto a reestruturação ainda era baseada no histórico do professor reformulando a sua disciplina. A percepção que se tinha era de um estudante cada vez mais distante, disperso com os assuntos fragmentados apresentados a ele.

Partindo desse incômodo, a pró-reitoria acadêmica se propôs a pensar as estruturas curriculares, a partir de problemas reais de sala de aula e inicia o processo de leituras, discussões, pesquisas para pensar qual o papel do professor, do estudante e da própria educação superior nessa nova era de informações democratizadas. Afinal, qual seria o perfil do estudante e quais seriam os novos desafios para o professor e para a instituição?

Comprometendo-se com o desenvolvimento integral de cada estudante, passou-se a pensar a organização e a estrutura dos currículos com base em estratégias pedagógicas próprias, tendo como foco a associação de conteúdos contextualizados, evitando, assim, a visão de disciplinas isoladas e a dicotomia entre teoria e prática. Isso significava proporcionar aos estudantes a oportunidade de trabalhar com situações-problema, desenvolvendo capacidades relativas à cooperação, comunicação, autonomia, criatividade, etc. Além disso, as estruturas deveriam estar sempre abertas a alterações, avaliações e adequações, garantindo a constante e necessária atualização curricular.

Nascia o Projeto Pedagógico de Formação por Competências, com o propósito de unir o que a literatura especializada comumente separa. A proposta foi unir os conteúdos para facilitar a compreensão do estudante, como por exemplo, para analisar o sistema locomotor, os conteúdos de citologia, histologia e anatomia juntos e trabalhados de forma integrada dariam sentido e significado ao aprendizado. Afinal:

(...) nossa educação nos ensinou a separar, compartimentar, isolar, e não a ligar os conhecimentos, e portanto nos faz conceber nossa humanidade de forma insular, fora do cosmos que nos cerca e da matéria física com que somos constituídos (MORIN; KERN, 2000, p. 46).

As disciplinas como estão estruturadas só servem para isolar os objetos do seu meio e isolar partes de um todo. Eliminam a desordem e as contradições existentes, para dar uma falsa sensação de arrumação. A educação deveria romper com isso mostrando as correlações entre os saberes, a complexidade da vida e dos problemas que hoje existem. Caso contrário, será sempre ineficiente e insuficiente para os cidadãos do futuro. (MORIN, 2017)

De acordo com Naranjo (2015), o sistema educacional atual rouba a infância e a juventude das pessoas, ocupando-as com um conteúdo pesado, transmitido de maneira catedrática e inadequada.

O aluno passa horas ouvindo, inerte, como funciona o intestino de um animal, como é a flora num local distante e os nomes dos afluentes de um grande rio. É uma

aberração ocupar todo o tempo do estudante com informações tão distantes dele, enquanto há tanto conteúdo dentro dele que pode ser usado para que se desenvolva. Como esse monte de informações pode ser mais importante que o autoconhecimento de cada um? O nome educação é usado para designar algo que se aproxima de uma lavagem cerebral. É um sistema que quer um rebanho para robotizar. O jovem é preparado, por anos, para funcionar num sistema alienante, e não para desenvolver suas potencialidades intelectuais, amorosas, naturais e espontâneas (NARANJO, 2015).

Assim, partindo dos problemas aqui explicitados, os cursos de licenciaturas, que apresentavam pouca demanda, e os cursos de saúde (Fisioterapia e Enfermagem), além dos novos cursos que começariam em 2013 (Engenharia Civil, Engenharia Agrônoma e Arquitetura e Urbanismo) foram os eleitos para implantar o novo projeto. Em 2014 entravam os demais cursos. Vale ressaltar que a implantação do Projeto Pedagógico Institucional envolveu uma visão sistêmica de toda a comunidade acadêmica, sem perder de vista, no entanto, a individualidade e a identidade própria de cada curso.

A proposta de se trabalhar com o sistema modular surge, primeiramente, para dar sentido e possibilitar a integração das unidades de estudo. Além disso, possibilitou duas entradas de ingressantes no ano, amenizando o problema da evasão.

Quando se trata de quebrar paradigmas tão arraigados, os desafios de implantação aumentam. Assim, no início, o projeto não era compreendido, pois cada professor, especialista em sua área, defendia suas crenças, a importância da sua disciplina para o estudante (destaque para o pronome possessivo). Segundo a visão da pró-reitoria, pautada no referencial teórico discutido até aqui, inovar significa se preparar para lidar com as inseguranças. A proposta de inovação gerava insegurança e havia a necessidade de preparar o corpo docente para enfrentá-las, por isso foram realizados vários encontros e discussões.

Outra estratégia implantada, com objetivo de fortalecer o funcionamento do colegiado e diminuir a ideia de posse de cada professor com sua disciplina foi desenvolver avaliações externas periódicas, e por meio do desenvolvimento de competências atitudinais (*soft skills*) com avaliações sistematizadas das mesmas, compondo 30% do conceito global de cada estudante.

As avaliações externas periódicas são aplicadas para verificação do desenvolvimento do curso e das competências técnicas definidas para o módulo. Já as avaliações de competências atitudinais são realizadas mediante a utilização de estratégias que possibilitam a observação de evidências pelos docentes que atribuem, individualmente, nota para cada estudante. Em dois momentos o colegiado do curso se reúne para discussão e definição, mediante consenso, do desempenho de cada estudante com relação às competências atitudinais observadas. A decisão do colegiado chega até o estudante por meio de *feedback* individual, visando o desenvolvimento da competência atitudinal trabalhada no módulo.

As competências atitudinais foram incluídas diante da necessidade de oferecer ao estudante o conhecimento da expectativa que existirá sobre ele em sua atuação profissional ao longo de sua vida. Não faz mais sentido falar sobre desenvolvimento de carreira ou pessoal sem passar por um assunto conhecido como “competência comportamental/ atitudinal”. Foi percebendo este movimento de nossa sociedade que a instituição tomou a decisão de agir e implementar nas estruturas curriculares de seus cursos o desenvolvimento de algumas competências atitudinais. Com base nesse contexto, o Unifeob declara o seguinte objetivo em seu Projeto Pedagógico Institucional: criar as condições mais favoráveis para que os estudantes possam construir sua própria formação e expandir sua vivência profissional, tornando-se aptos a se ajustar mais facilmente à dinâmica da sociedade e às exigências de um

mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Entre as várias definições de competências, o Unifeob adota o conceito de Scotty Parry (1996); para esse autor, competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p.).

#### *As etapas de construção de um Projeto Pedagógico baseado na formação por competências*

A organização da estrutura curricular e o planejamento das atividades que compõem os Projetos Pedagógico de Cursos (PPCs) passam, necessariamente, por diferentes fases: diagnóstico, elaboração da estrutura, implantação, acompanhamento, gestão e avaliação. Todas elas exigem a participação integrada de toda comunidade acadêmica. Em vários momentos, principalmente no processo de avaliação, os estudantes têm a sua participação assegurada.

Para o planejamento e o desenvolvimento de cada uma dessas fases, são considerados os seguintes princípios: o conhecimento sobre o desenvolvimento cognitivo e as diferenças existentes entre os ingressantes; o interesse real do estudante e a proximidade com a prática profissional; a identificação das competências e conhecimentos prévios que o estudante já possui; o estímulo à comunicação, ao raciocínio, à criatividade, à imaginação e à superação de dificuldades e ao enfrentamento de desafios; o incentivo ao diálogo construtivo e à participação em grupo; o exercício da autonomia por meio de escolhas responsáveis, auto avaliação e aceite a regras preestabelecidas em conjunto.

#### *Diagnóstico: análise dos perfis de ingressantes e definição dos perfis dos egressos*

Para a definição do perfil dos egressos de cada curso, é analisado, inicialmente, pelo conjunto de profissionais que participam do processo, o perfil dos ingressantes.

A partir dessa análise, o planejamento tem como ponto de partida a definição do perfil dos concluintes do curso, toma-se como referência a análise das ocupações que compõem as áreas profissionais (ou de grupos de ocupações afins a um processo ou atividade produtiva) e das competências exigidas dos profissionais da área. Essas definições são baseadas, também, nos referências das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs/MEC) de cada curso. Deve atender, igualmente, às expectativas do indivíduo, do mercado e da sociedade, além de levar em conta as condições e as demandas locais e regionais, assim como a vocação e a capacidade de atendimento da instituição.

Na definição do perfil, o Unifeob considera também que o profissional, além do domínio operacional, precisa ter uma compreensão global do processo de trabalho, ser capaz de transitar com desenvoltura em uma área profissional, atendendo a várias demandas dessa área. Nessa perspectiva, ele não fica restrito a uma qualificação/habilitação vinculada a um determinado posto de trabalho.

Enquanto as competências específicas definem a identidade do curso, as competências atitudinais garantem a polivalência do profissional. Deve-se ainda buscar responder às seguintes questões:

- O que esse profissional precisa saber: que conhecimentos são fundamentais?
- O que ele precisa saber fazer: que conhecimentos/habilidades são necessários para o desempenho de sua prática profissional?
- O que ele precisa saber ser: que valores, atitudes, ele deve desenvolver?

- O que ele precisa saber para agir: que atributos são indispensáveis à tomada de decisões?

Importante salientar que estas questões não são retóricas, mas efetivamente respondidas para que o perfil do egresso seja construído de forma colegiada e corresponsável.

### *Elaboração das estruturas curriculares*

Um Projeto Pedagógico baseado na Formação por Competências considera que o conteúdo é meio e não fim. Isso significa que, ao longo de todo o curso, são trabalhados temas abrangentes, utilizando metodologias e atividades teóricas e práticas fundamentadas, significativas para os estudantes, o que prioriza a construção de conhecimentos e lhes dá condições para ter contato direto com a área desde o início do curso.

Ao contrário dos currículos tradicionais, a concepção do curso não prioriza o "esgotamento" de conteúdos e sim a formação integrada e significativa para os estudantes, orientada por um corpo docente engajado que compreende o planejamento como um grande instrumento da ação educativa.

As estruturas curriculares dos cursos são organizadas em módulos semestrais e, em cada um deles, tendo como base as competências esperadas dos egressos, são delineados os eixos condutores de cada módulo. Essa organização orienta o planejamento, as ações e a avaliação do professor.

A partir daí, são definidas as unidades de estudo (disciplinas), com cargas horárias pré-estabelecidas, o que não impede, no entanto, que os estudantes sejam continuamente estimulados a pensar além das unidades, uma vez que os limites entre elas devem ser, necessariamente, indefinidos. Para garantir aos estudantes as condições de aquisição das competências ao longo de seu processo formativo, e para facilitar o planejamento, o desenvolvimento de atividades interdisciplinares e significativas, e o processo de avaliação, conteúdos são selecionados de acordo com o eixo definido para cada módulo e devem privilegiar as competências que se pretende desenvolver em cada módulo.

### *Implantação: estratégias e metodologias*

Como o foco principal de um projeto baseado em Formação por Competências é o protagonismo do estudante nos diversos ambientes de aprendizagem, um dos principais pontos do planejamento de um curso e de suas unidades de estudo (disciplinas) é a escolha das atividades e das metodologias que serão empregadas. Para garantir sua integração e a constante motivação do estudante, esta etapa do planejamento é essencial, quando definida pelo colegiado de forma participativa, pois, dessa forma, a diversidade de situações e atividades de aprendizagem, sempre articuladas com as competências em construção e desenvolvimento são garantidas.

No planejamento das unidades de estudo, em vez de se partir de um corpo de conteúdos disciplinares existentes, com base no qual se efetuam escolhas para cobrir os conhecimentos considerados mais importantes, parte-se de situações concretas na medida das necessidades requeridas por essas situações.

Assim, elas devem contemplar discussões estratégicas sobre temas a serem trabalhados de maneira prática, tendo como base, entre outros, debates, seminários, aulas expositivas dialogadas, discussão sobre filmes e obras literárias, leituras direcionadas, e que tenham, como um de seus objetivos, integrar os conteúdos desenvolvidos nas outras unidades de estudo que compõem o módulo (trabalho interdisciplinar). O trabalho dos estudantes

envolve, também, visitas técnicas monitoradas, atividades extracurriculares e estágio supervisionado que inclui a elaboração de relatórios circunstanciados.

Para elaborar um sistema modular por competências é preciso aprofundar as escolhas metodológicas. Estas devem se pautar pela identificação de ações ou processos de trabalho do sujeito que aprende e devem incluir projetos, provocados por desafios e/ou problemas, que coloquem o estudante diante de situações simuladas ou, sempre que possível, e preferencialmente, reais. A escolha também deve permitir ações proativas por parte do estudante, como as de pesquisa e estudo de conteúdos que podem estar reunidos em unidades ou trabalhados em seminários, ciclos de debates, atividades experimentais, laboratoriais e de campo.

As metodologias adotadas devem permitir a simulação ou realização de situações concretas de trabalho, propiciando a integração dos conhecimentos, além do desenvolvimento de níveis de raciocínio mais complexos. Como exemplos, podem ser adotados estudo de caso e problematização. A combinação entre um determinado tipo de atividade a ser executada no desenvolvimento de um tema e a metodologia mais adequada para esse caso é o ponto chave para o sucesso do processo de aprendizagem.

#### *Acompanhamento e gestão do curso*

Norteados pelas premissas do Projeto Pedagógico Institucional, os coordenadores de curso desempenham um papel estratégico e tem, como responsabilidades, a liderança do planejamento, da organização, do acompanhamento e da avaliação de todos os processos do curso sob sua gestão. Com a orientação e o suporte da equipe acadêmica e, juntamente com o corpo docente e tutores, deve, ainda, propor e desenvolver conteúdos significativos, novas estratégias e práticas de trabalho, utilizando de tecnologias e metodologias mais adequadas e coerentes com a realidade, para que se consiga alcançar, e mesmo superar, as expectativas dos estudantes. Para isso, deve desenvolver um perfil diferenciado, de liderança, que contemple, além de competências acadêmico-pedagógicas, competências atitudinais que contribuam para um adequado ambiente de aprendizagem.

Assim, embasado por Vasconcellos (2006), a *práxis* da coordenação deve ser composta por cinco dimensões: reflexiva ao auxiliar na compreensão dos processos de aprendizagem; organizativa ao articular o trabalho dos diversos atores escolares; conectiva por possibilitar inter-relação entre os professores, gestores, colaboradores e estudantes; interventiva quando modifica algumas práticas arraigadas que não traduzem mais o ideal de escola e por fim, avaliativa, ao estabelecer a necessidade de repensar o processo educativo em busca de melhorias

O corpo docente deve, coerentemente com os fundamentos do Projeto Pedagógico Institucional, transformar os ambientes ocupados pelos estudantes num espaço de simulações e de discussões das reais demandas dos estudantes e da sociedade. Nesse espaço, o professor deixa de ser um "mero repassador de conteúdos e informações" (MASETTO, 2015, p.23) e passa a ser um facilitador e mediador das situações de aprendizagem. Deve ter, também, os fundamentos e os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades e para a reflexão sobre as ações desenvolvidas, numa espécie de "ponte rolante" que ativamente colabora para que o aprendiz desenvolva suas competências (MASETTO, 2015).

Portanto, em um projeto pedagógico baseado na Formação por Competências um dos pontos fundamentais para garantir o pleno desenvolvimento do curso é a sua gestão. Em outras palavras, é o acompanhamento contínuo e a avaliação reflexiva de todas as ações que acontecem no dia a dia, desempenhadas por docentes e estudantes, a fim de estimular e

---

capitalizar seus interesses.

Esse processo dinâmico difere, de maneira significativa, do que acontece no desenvolvimento de cursos baseados em currículos tradicionais, em que os professores se preocupam em cumprir, dentro de uma rígida carga horária de aulas, o programa de conteúdos de uma determinada disciplina, e os estudantes, por sua vez, acabam priorizando sua aprovação baseada, simplesmente, em frequência e nota. Essa prática tem, como consequência, a percepção do pouco aproveitamento do tempo de aula, uma vez que a teoria, na maioria das vezes, não é acompanhada por atividades significativas que demonstram sua aplicação prática. O resultado, tantas vezes observado, é a falta de comprometimento e o afastamento dos estudantes.

Por estas questões, a gestão do curso torna-se engrenagem essencial. Para Libaneo (2004), a gestão de um curso é responsável pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, sendo o coordenador líder desse processo; relacionando-se diretamente com os professores e estudantes. Junto ao corpo docente o coordenador tem como principal atribuição a assistência didática pedagógica, refletindo sobre as práticas de ensino-aprendizagem, auxiliando e construindo novas situações de aprendizagem. Com o corpo discente, o coordenador apoia e direciona os estudantes com dificuldades de aprendizagem. Junto aos demais estudantes o coordenador deve criar condições necessárias a integração desses à vida universitária, estimulando a participação e a tomada de decisões, mediante a realização e a produção de atividades pedagógica, científicas, sociais e culturais

#### *Avaliação de desempenho e da formação dos estudantes*

A avaliação deve ser organizada como um processo contínuo, ao longo de todo o semestre letivo, priorizando aspectos qualitativos relacionados ao processo de aprendizagem e ao desenvolvimento do estudante, observado durante a realização das atividades propostas. Não deve ter caráter punitivo e nem servir como forma de competição por melhores notas. Ao contrário, deve aferir, não somente os conhecimentos adquiridos, mas principalmente as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que os estudantes vão desenvolvendo.

O processo de avaliação deve, também, assegurar condições para que o estudante supere eventuais dificuldades de aprendizagem diagnosticadas durante o desenvolvimento de cada módulo do curso. Os estudantes devem participar ativamente do processo, inclusive com formas de auto avaliação, para que possam, de maneira crítica, acompanhar a evolução de sua aprendizagem e a aquisição de competências, bem como identificar pontos a serem aprimorados, prática considerada imprescindível à aprendizagem com autonomia.

Os critérios e instrumentos de avaliação não devem se limitar a provas que medem apenas a memorização de conteúdos. Ao contrário, os instrumentos devem ser elaborados pelo conjunto do corpo docente de cada módulo. Dos instrumentos devem constar provas práticas e teóricas integradas, pesquisas, relatórios de atividades e visitas técnicas, estudo de casos, diagnóstico ou prognóstico sobre situações de trabalho e, ainda, os produtos gerados pelos projetos desenvolvidos. Sendo a auto avaliação um importante componente do processo.

#### *Avaliação do desenvolvimento dos cursos*

Componente fundamental do processo de avaliação é o acompanhamento contínuo, pela equipe pedagógica, do desenvolvimento de cada curso, para garantir sua identidade e seu alinhamento às premissas do Projeto Pedagógico Institucional. Essa avaliação é sustentada pela análise dos resultados da avaliação institucional aplicada aos estudantes, docentes e

coordenadores. Com esta dinâmica, atualizações e eventuais correções de rumo nas propostas curriculares podem ser efetivadas, de forma a não comprometer a qualidade do desenvolvimento do curso e da formação dos estudantes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Articulado com as diretrizes nacionais e internacionais para uma educação de qualidade, o Projeto Pedagógico foi sendo consolidado tendo em vista alguns preceitos como: analisar o campo de atuação profissional e seus desafios contemporâneos; ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; desenvolver capacidade de transferir conhecimento de vida e da experiência cotidiana para o âmbito do seu campo de atuação profissional, revelando-se profissional adaptável; saber buscar e usar o conhecimento científico necessário à atuação profissional, assim como gerar conhecimento a partir da prática profissional; exercer sua profissão de forma articulada ao contexto social, entendendo-a como uma forma de participação e contribuição social; acompanhar e incorporar inovações tecnológicas no exercício da profissão.

Com base nesses preceitos e com foco na formação integral do estudante, o Projeto Pedagógico do Unifeob foi organizado, para fins didáticos, tendo como pilares três eixos de formação: Acadêmica, Profissional e Formação para a Vida.

A Formação Acadêmica trabalha as competências técnicas (específicas) e se pauta nas Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos (DCNs). Porém, as estruturas organizadas em módulos, com eixos temáticos que facilitam a articulação entre as unidades de estudo, criam contexto e significado para o estudante. Essas unidades, articuladas, geram o Projeto Integrado (PI) que permite ao estudante testar na prática as competências desenvolvidas em cada módulo.

Na Figura 1, estudantes do curso de Arquitetura apresentam o PI elaborado no módulo 2, cuja temática era “A Praça das Artes” e envolveu todas as unidades de estudo do referido módulo: Plástica, Desenho Arquitetônico, Projeto Arquitetônico, Teoria e História da Arquitetura e Conforto Ambiental.

Ao articular, de forma planejada, as unidades de cada um dos módulos, alinhadas com as competências que se espera do estudante em cada módulo, desenvolve-se no estudante a capacidade de aplicação de conceitos e teorias, proporcionando-lhes a oportunidade de associar o conhecimento com as práticas profissionais, consolidando experiências e desempenho de competências técnicas/específicas e atitudinais. Nessa organização os projetos integradores são entendidos como metodologia de ensino-aprendizagem que gera um produto em cada módulo.



**Figura 1** – Estudantes do curso de Arquitetura apresentando Projetos Integrados. Fonte: Dos autores, 2017.

Ao compreender os projetos integradores como método de ensino-aprendizagem que envolve os estudantes na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, rompe-se com as fronteiras disciplinares, favorecendo o estabelecimento de elos entre as diferentes áreas do conhecimento numa situação contextualizada da aprendizagem.

Nessa linha de entendimento, o PI facilita a articulação do saber e do saber fazer e torna a aprendizagem mais significativa ao estudante.

Definido previamente, a cada semestre do curso, o PI deve provocar a integração entre as unidades do módulo, pois deve inspirar a trilha de aprendizagem de cada unidade de estudo que se materializará em um PI do módulo. Na Figura 2, estudantes do segundo módulo do curso de Pedagogia desenvolvem um projeto que tem como tema “Educação e Tecnologia”, no qual estão envolvidas as seguintes unidades de estudo: Didática, Políticas da Educação Básica, História do Pensamento Pedagógico, Curiosidades Epistemológicas e Educação a Distância.



**Figura 2** – Estudantes do curso de Pedagogia elaborando o Projeto Integrado. Fonte: Dos autores, 2017.

O eixo denominado Formação Profissional visa preparar o estudante para um ambiente de trabalho cada vez mais conectado e dinâmico, que exige profissionais que consigam aplicar os conhecimentos e habilidades na resolução de problemas e tenham competências comportamentais para relacionar-se com diferentes pessoas e áreas, em contextos muitas vezes incertos, que exigem atitudes. Por isso, o Projeto Pedagógico do Unifeob incorpora às estruturas curriculares de todos os cursos algumas das competências atitudinais mais exigidas para superar os desafios desses contextos.

Para compor esse eixo de formação, foram eleitas nove competências atitudinais (Figura 3), que são distribuídas nos módulos de todos os cursos ofertados pela instituição. Para cada competência, foram elencadas três evidências que são observadas pelos professores que, em colegiado, avaliam cada estudante, de maneira mais objetiva, evitando emissão de juízos e opiniões fora daquele contexto.

O eixo de Formação para a vida, assim como o início do Projeto, surgiu no intuito de valorizar e incentivar a utilização da tecnologia. Paralelo a esse desejo, em 2016, o Unifeob deveria implantar em suas estruturas curriculares 20% da carga horária online. Ao invés de selecionar algumas disciplinas para implantar carga horária online, o que é mais comum, e para estar aderente aos princípios institucionais e constitucionais da educação, foram criadas unidades de estudo transversais a todos os cursos, pensando no desenvolvimento de competências que contribuiriam para a vida do estudante.

O objetivo era conscientizar o estudante de que ele é o protagonista do processo de desenvolvimento e do aprimoramento de competências, de que deve ser proativo e disposto a resolver problemas e também ser assertivo na tomada de decisões pessoais, profissionais e sociais.

Para a escolha dos temas a serem trabalhados nas unidades de estudo online, a comunidade acadêmica foi chamada e, democraticamente, foi sendo delineado o eixo de formação para a vida. A Figura 4 mostra a relação das unidades de estudos e os temas que compõem esse eixo de formação.

Pela seriedade de suas propostas, pela qualidade de seus cursos e, conseqüentemente, da formação de seus estudantes; pelo pioneirismo de suas ações; por sua reverência à tradição, associada à busca contínua de inovação em todos os seus processos, o Unifeob conquistou, nestes mais de 50 anos de história, respeito e confiança, o que fez com que ela ocupasse lugar de destaque dentre as mais importantes instituições superiores da região.

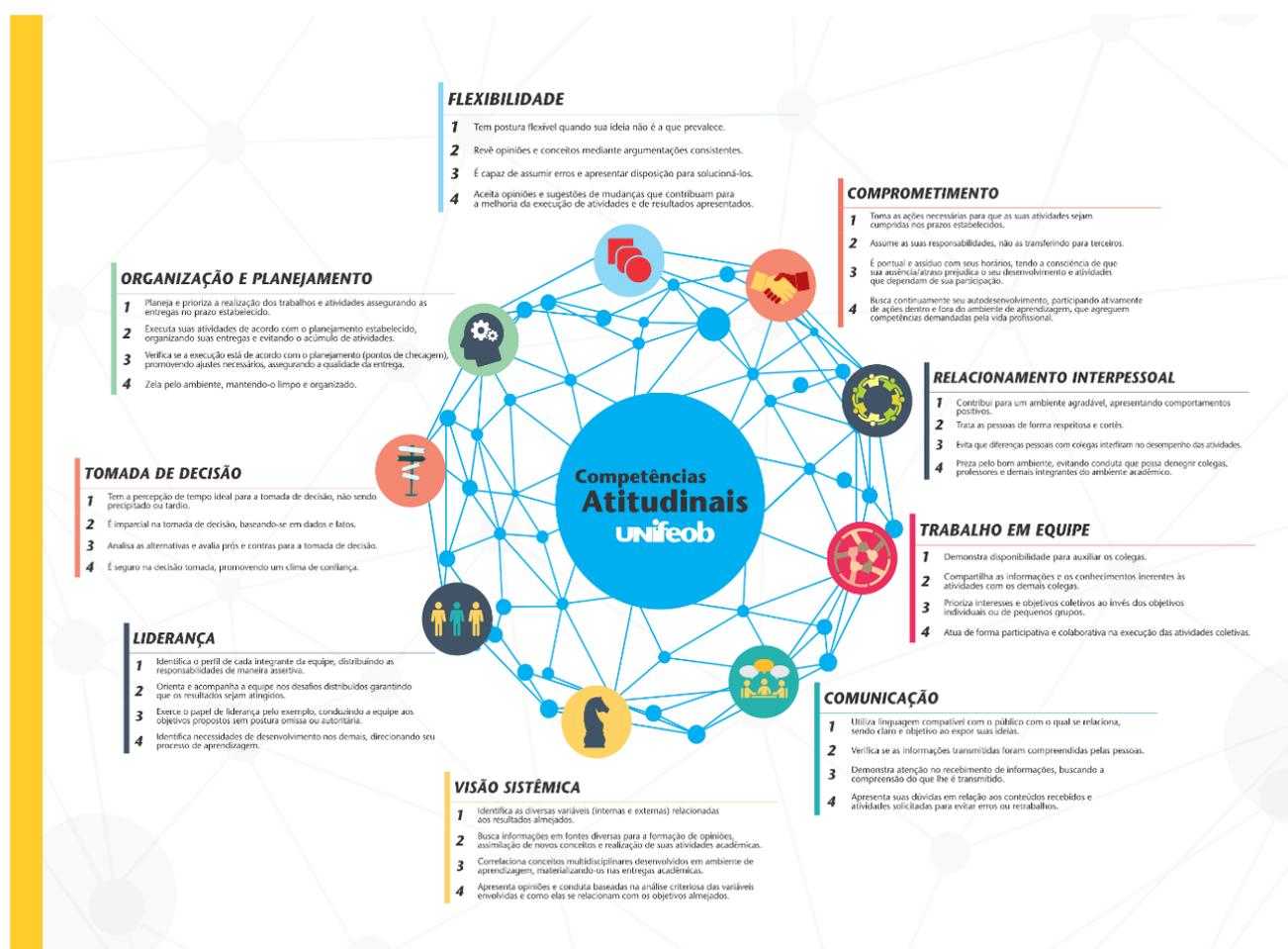
Como os resultados de um processo educativo aparecem gradativamente, a longo prazo e considerando que muitos dos estudantes que entraram nessa proposta modular ainda estão concluindo os cursos, serão apresentados alguns resultados da avaliação institucional e da avaliação externa que mostram conquistas advindas e também desafios desse trabalho desenvolvido pela instituição.

A avaliação institucional tem indicado a percepção de docentes e discentes quanto ao desenvolvimento de competências, o que desafia a instituição a pensar em ações de melhorias contínuas.

Ao final do 1º semestre de 2013, quando o projeto foi implantado, foi realizado um levantamento junto aos estudantes, sobre o impacto da proposta. Os resultados mostraram que, em média, 60% dos estudantes afirmaram que melhoraram muito quanto às competências trabalhadas ao longo do semestre; e cerca de 90% responderam que perceberam o diferencial do desenvolvimento de competências, explicando corretamente em que consiste esse diferencial.

No final do 1º semestre de 2014, os docentes que trabalhavam com turmas do projeto modular (55 docentes) responderam a um questionário sobre dificuldades e vantagens dessa

nova proposta pedagógica. Relataram que as maiores dificuldades encontradas foram: observação e avaliação do estudante em sala de aula, preenchimento da ficha de avaliação por competências e dar *feedback* ao estudante, referente aos seus comportamentos observados. Como aspectos positivos e vantagens citaram: participação efetiva dos docentes no colegiado, conscientização do estudante quanto às contribuições que o projeto de desenvolvimento de competências proporciona e *feedback* ao estudante. O *feedback* foi citado pelos docentes tanto como dificuldade, pelo tempo que demanda, quanto como vantagem, pelos benefícios que traz para o estudante quanto ao desenvolvimento do mesmo. As dificuldades apresentadas pelos docentes foram e são abordadas nos encontros planejados para aprimoramento pedagógico, realizados no início de cada semestre. Sobre o *feedback* e a avaliação das competências atitudinais, em 2017, foram elaborados vídeos orientadores, divulgados tanto para docentes como para discentes, e também foram temas trabalhados com os docentes em um encontro presencial.



**Figura 3** – Arte que expressa as nove competências atitudinais e as evidências trabalhadas nos cursos do Unifeob. Fonte: Dos autores, 2017.

<b>EIXO DE FORMAÇÃO PARA A VIDA</b>			
<b>Unidade de estudo <i>on line</i></b>	<b>Tema 1</b>	<b>Tema 2</b>	<b>Tema 3</b>
<b>DESENVOLVIMENTO INTELLECTUAL</b>	Aprendendo a aprender	Adaptando-se a mudanças	Exercitando o raciocínio lógico
<b>AUTOCONHECIMENTO</b>	Gerenciando o tempo	Gerenciando finanças	Gerenciando a si mesmo
<b>DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO-CIENTÍFICO</b>	Elaborando textos técnicos	Desenvolvendo projetos de pesquisa	Comunicando em ambiente acadêmico
<b>DIVERSIDADE CULTURAL</b>	Exercendo a cidadania	Convivendo com a diversidade	Enfrentando estereótipos
<b>ARTE E CULTURA</b>	Quebrando paradigmas	Lendo múltiplas linguagens	Criando o novo
<b>PERCEPÇÃO DE MUNDO E SUSTENTABILIDADE</b>	Cuidando do meio ambiente	Compreendendo a sociedade de consumo	Trabalhando de forma sustentável
<b>CARREIRAS</b>	Gerenciando sua carreira	Liderando na atualidade	Construindo sua marca
<b>EMPREENDEDORISMO</b>	Exercitando o empreendedorismo	Criando parcerias	Exercitando a inovação
<b>COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO</b>	Aprendendo a negociar	Gerenciando conflitos	Comunicando de forma eficaz
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	Gerenciando projetos	Conquistando produtividade	Pensando estrategicamente

**Figura 4** – Unidades de estudo e temas que compõem o eixo de formação para a vida. Fonte: Dos autores, 2017.

Resultados qualitativos, a partir das auto avaliações dos estudantes no final de cada bimestre e das avaliações referentes ao Projeto de Formação por Competências, provocadas ou espontâneas, de estudantes atendidos pelo Núcleo de Apoio Psicopedagógico (total de 181 estudantes durante o ano de 2014) apresentaram duas categorias de resultados positivos: aprenderam melhor porque as unidades de estudo estavam interligadas, com maior aprofundamento em cada assunto; sentiram-se valorizados por serem avaliados globalmente e receberem *feedback* individual, que facilitava o desenvolvimento das competências.

Durante a primeira metade do mês de outubro de 2015, os estudantes do sistema responderam a um questionário *online* com perguntas sobre como perceberam o Projeto Pedagógico. Os resultados foram obtidos a partir dos 2780 estudantes participantes, quanto às questões: (1) “O que significa para o estudante o Projeto de Formação por Competências”; (2) “Como foi percebido o *feedback* oferecido pelos professores orientadores”. Os resultados foram calculados em porcentagens para permitir melhor comparação, lembrando que o estudante poderia assinalar até três alternativas.

A análise revelou que 29% das respostas demonstraram que para os estudantes

significava “colocar em prática competências necessárias para sermos bons profissionais” e 27% das respostas demonstraram que têm um conceito objetivo sobre o que são competências e a necessidade de desenvolvê-las. Ou seja, grande parte demonstrou conhecimento quanto ao conceito de competências e de sua importância na vida pessoal e profissional. Apenas 9% das respostas revelaram a percepção de que as diversas unidades de estudo estão inter-relacionadas, desenvolvendo as mesmas competências em diversas situações e áreas de conhecimento. Apenas 4% das respostas se referiram à ideia errônea de que o Projeto de Formação por Competências significava “dar apenas um outro nome para o ensino tradicional”.

Com relação ao *feedback*, 27% das respostas se referiram à contribuição desse para o autoconhecimento e auto avaliação do estudante. No entanto, 10% das respostas dos estudantes indicaram que o *feedback* não lhes revelavam nada de novo. A maioria das respostas demonstrou a percepção do estudante quanto ao aspecto positivo que o professor usa para dar atenção individual ao estudante e oferecer ao mesmo informações sobre o desempenho observado ao longo de um determinado período de tempo, operacionalizando assim a preocupação da instituição com a formação integral do estudante (14% das respostas). E, com isso, parece que o estudante se sentia mais motivado para estudar e aprender (12% das respostas). Um fator preocupante foram os 4% de respostas dos estudantes alegando que nunca teriam recebido *feedback* de professores, sugerindo que (1) o estudante não estaria presente nos dias previstos para o *feedback*, ou (2) o *feedback* não teria sido percebido como tal, ou (3) o *feedback* foi irrelevante para o estudante.

Em 2106, foi realizada outra avaliação institucional considerando apenas duas questões em relação ao Projeto de Formação por Competências. Participaram desta avaliação 2590 (45,52%) estudantes dentre os 5689 ativos no sistema modular, sendo considerado um número de questionários válidos de 1836 para um cálculo amostral de 360.

Em relação à questão sobre as competências atitudinais, foi solicitado aos estudantes que se posicionassem sobre a seguinte afirmação: “ao longo do semestre, eu consigo perceber o trabalho de desenvolvimento das competências atitudinais selecionadas para o módulo”. Os resultados foram: 20,4% concordaram totalmente; 40,09% concordaram parcialmente; 14,16% discordaram parcialmente; 6,7% discordaram totalmente e 18,41% se posicionaram de forma neutra. Em relação a afirmação: “para mim, o trabalho de desenvolvimento das competências atitudinais está sendo bem executado”; os resultados foram: 19,23% concordaram totalmente; 37,42% concordaram parcialmente; 16,56% discordaram parcialmente; 9,91% discordaram totalmente e 16,88% se posicionaram de forma neutra.

Outro grande referencial para o Unifeob tem sido o reconhecimento externo do desenvolvimento e resultados do Projeto Pedagógico Institucional, gerado fundamentalmente em visitas e diálogos de diversas IES sobre o Projeto desenvolvido. Considerando que as avaliações externas promovidas pelo Ministério da Educação refletem os indicadores de qualidade da educação superior, os conceitos de cursos mais recentes (CC) de Engenharia Civil (CC 4), Fisioterapia (CC 4) e Engenharia Agrônômica (CC 5) são exemplos de resultados positivos do trabalho proposto do Projeto Pedagógico de Formação por Competências. Conseqüentemente, o conceito atribuído à instituição também evoluiu, conforme demonstra o gráfico abaixo. A Figura 5 mostra a evolução do Índice Geral de Cursos (IGC) nos últimos anos.



**Figura 5** – Gráfico que mostra a evolução do Índice Geral de Cursos (IGC) nos últimos anos. Fonte: Dos autores, 2017.

A partir desse histórico, é possível analisar indicadores essenciais para o contínuo aprimoramento do Projeto Pedagógico Institucional, mas dando ênfase, a cada ano, a certeza das premissas definidas.

## CONCLUSÃO

Como se nota, ainda há muitos desafios para que a contribuição do Projeto de formação por competências seja totalmente percebida pela comunidade acadêmica. Porém, relatos de estudantes, professores e visitantes de outras instituições de educação superior demonstram que este é o caminho.

É fato que todos aqui buscam sucesso pessoal e principalmente profissional. O que nos move são nossos objetivos. Lembrando: não espere ser motivado pelos outros. O primeiro deles já iniciamos: a graduação. Porém o que nos tornará um profissional completo quando chegarmos ao mercado de trabalho, é o de perceber que nossa construção profissional começa agora. O motivo pelo qual estou lhes dizendo sobre isso, refere-se ao conteúdo do Autoconhecimento, precisamente o de Gestão de Tempo. Realizei um treinamento com minha equipe na empresa que trabalho. Pontuei diversos conteúdos que estão disponibilizados na plataforma e os colocamos em prática. Resultado: SUCESSO! Conseguimos alcançar grandes resultados. Acredito que a troca de experiência contribui muito com o crescimento de todos. Absorvam o máximo de conteúdo que conseguirem da faculdade e principalmente, apliquem no dia a dia. Buscar meios que nos levem para novas experiências é essencial para nossa construção como profissionais. O sucesso profissional tem um nome: INOVAÇÃO. A UNIFEQB e principalmente o Curso de Direito tem nos proporcionado isso através do Ensino por Competências e o seu conteúdo de forma geral. Estejam atentos a todas as oportunidades. Fica aqui minha experiência. Sucesso para todos nós! (Estudante do curso de Direito).

Ser Unifeob não é somente vestir a camisa da faculdade. É crescer profissionalmente e crescer como ser humano, é trabalhar competências (Estudante do curso de Administração).

A Unifeob mostrou que está tendo coragem de romper paradigmas seculares na educação, mas que não dão resultados, e está investindo numa alternativa ousada,

---

um Projeto Pedagógico modular por competências, que leva em consideração, além de conhecimentos, as habilidades e as atitudes, com ênfase na autonomia dos estudantes, respeitados como pessoa e cidadão. Parabéns Unifeob! Obrigado pela acolhida (João Vergílio Tagliavini, docente da Ufscar).

Esses são apenas exemplos de depoimentos sobre o Projeto Pedagógico Institucional do Unifeob, instituição que demonstra na prática que é possível fazer diferente, enriquecendo experiências dentro e fora de sala de aula, transformando estudantes em verdadeiros protagonistas de suas trilhas (profissional e de vida). Porém, tem a consciência de que a transformação na educação é um processo, ainda mais quando envolve quebra de paradigmas, tão arraigados na sociedade.

Por fim, espera-se que esse relato seja um convite para novas experimentações e inspire processos de transformação na educação. E como conclusão, fica a provocação: inspirada em Rubem Alves:

Os técnicos em educação desenvolveram métodos de avaliar a aprendizagem e, a partir dos seus resultados, classificam os estudantes. Mas ninguém jamais pensou em avaliar a alegria dos estudantes – mesmo porque não há métodos objetivos para tal. Porque a alegria é uma condição interior, uma experiência de riqueza e de liberdade de pensamentos e sentimentos. A educação, fascinada pelo conhecimento do mundo, esqueceu-se de que sua vocação é despertar o potencial único que jaz adormecido em cada estudante. Daí o paradoxo com que sempre nos defrontamos: quanto maior o conhecimento, menor a sabedoria. T. S. Eliot fazia esta terrível pergunta, que deveria ser motivo de meditação para todos os professores: “Onde está a sabedoria que perdemos no conhecimento?” Vai aqui este pedido aos professores, pedido de alguém que sofre ao ver o rosto aflito das crianças, dos adolescentes: lembrem-se de que vocês são pastores da alegria, e que a sua responsabilidade primeira é definida por um rosto que lhes faz um pedido: “Por favor, me ajude a ser feliz” (ALVES, 1994, p. 14).

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. de. **Entrevista: Maria Elizabeth de Almeida**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/revistas/Revista22/PDF/entrevista.pdf> Acesso em 14 de nov. 2017

ALVES, R. **A escola ideal - O professor de espantos**. 2016 <http://www.portalraizes.com/rubem-alves-professor-de-espantos/> Acesso em: 14 de nov. 2017.

ALVES, R. **A alegria de ensinar**. Indaiatuba: ARS Poetica Editora Ltda, 1994.

ANASTASIOU, L. das G. Camargo; ALVES, L. P. (Orgs.). **Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. 10 ed. Joinville: UNIVILLE, 2012.

BACICH, L. **Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora: Uma Abordagem Teórico-Prática**. Penso, 2018. [Minha Biblioteca].

BAFFI, M. A. T. O planejamento em educação: revisando conceitos para mudar concepções e práticas. In: BELLO, J. L. P. **Pedagogia em Foco**. Petrópolis. 2002. Disponível em

---

<[http://niead.ufac.br/moodle/pluginfile.php/13481/mod\\_resource/content/1/Texto% 20 sobre%20planejamento.pdf](http://niead.ufac.br/moodle/pluginfile.php/13481/mod_resource/content/1/Texto%20sobre%20planejamento.pdf)> Acesso em: 14 de jan. de 2016.

BEHRENS, M.A. **Formação continuada dos professores e a prática pedagógica.** Curitiba: Champagnat, 1996.

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos:** educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

BERBEL, N. Ap. N. **As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes.** Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011.

BERCHIOR, Ap. do C. F. **In Workshop Projeto Pedagógico de Curso: Gestão e Avaliação.** GEdcu 2013.

BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem.** 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

COLOMBO, A. Ap.; BERBEL, N. Ap. N. **A Metodologia da Problematização com o Arco de Maguerez e sua relação com os saberes de professores.** Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 28, n. 2, p. 121-146, jul./dez. 2007.

**COMO ESCREVER UM ESTUDO DE CASO.** Disponível <<http://www.labmi.com.br/wp-content/uploads/2014/06/Como-escrever-um-estudo-de-caso.pdf>>. Acesso em 01 ago. 2015.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA. **Estratégias de ensino-aprendizagem para desenvolvimento das competências humanísticas.** Propostas para formar médicos veterinários para um mundo melhor. Disponível em <[http://portal.cfmv.gov.br/uploads/files/Estrategias%20de%20Ensino-aprendizagem%20 para%20Desenvolvimento%20das%20Competencias%20Humanisticas\\_site.pdf](http://portal.cfmv.gov.br/uploads/files/Estrategias%20de%20Ensino-aprendizagem%20para%20Desenvolvimento%20das%20Competencias%20Humanisticas_site.pdf)>. Acesso em 12 jan. 2016.

DEMO, P. **Avaliação Qualitativa.** 6.ed. Campinas: Editores Associados, 1999.

ELUF, L. N. **A paixão no banco dos réus.** Editora Saraiva.

FERRAZ, A. P. do C. M.; BELHOT, R. V. **Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais.** Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a15v17n2>>. Acesso em 12 jan.2016.

FRANCO, E. **Funções do coordenador de curso: como construir o coordenador ideal.** Brasília: ABMES, 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido.** 24ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FREIRE, P. **Educar para Transformar.** São Paulo: Mercado Cultural, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/video/fotobiografico.pdf>>. Acesso em: 14/11/2017.

---

FREIRE, P. & SHOR, I. **Medo e ousadia: o cotidiano do professor**. 11 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

GUEDES, E. C. **A reforma universitária segundo a teoria do pensamento complexo de Edgar Morin**. Disponível em < [http://educere.bruc.com.br/ANAIIS2013/pdf/6847\\_4456.pdf](http://educere.bruc.com.br/ANAIIS2013/pdf/6847_4456.pdf)>.

LIBANEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiania: Alternativa, 2004.

LISTON, R. C. F. S. **Gestão, competência e conhecimento: fatores essenciais para o desenvolvimento estratégico nas empresas**. Revista Gestão Universitária, [S.l.], n.257, 2010.

MASETTO, M. T. **Competência Pedagógica do professor universitária**. São Paulo: Editora Summus, 2015.

MITRE, S. M. et al. **Metodologias ativas de ensino-aprendizagem na formação profissional em saúde: debates atuais**. Ciênc. saúde coletiva [online]. 2008, vol.13, suppl.2, pp. 2133-2144. ISSN 1413-8123. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232008000900018>>

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MORIN E. **Edgar Morin: "A escola mata a curiosidade"** Disponível em <https://novaescola.org.br/conteudo/894/edgar-morin-a-escola-mata-a-curiosidade> Acesso em 14 de nov. 2017.

MORIN, E.; KERN, Anne Brigitte. **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Sulina, 2000.

NARANJO, C. (31 de 05 de 2015). **A educação atual produz zumbis**. Entrevista. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2015/05/claudio-naranjoeducacao-atual-produz-zumbis.html>>. Acesso em: 14 de nov. 2017.

PARRY, Scott. B. – The quest for competencies – **Training**, julho 1996.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VASCONCELLOS, Celso S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 7 ed São Paulo: Libertad, 2006.