

Conferencista

**Elane Mendes**

Coordenadora Institucional de  
Supervisão do Enade - Cisupe  
do Centro Universitário Inta -  
Uninta

Conferencista

**Adriano Coelho**

Sócio Consultor da Hoper  
Educação



Conferencista

**Adriano Chiarani**

Diretor Geral do Colégio  
Luterano Concórdia

Conferencista

**Denis Chiden**

Reitor da FSG Centro  
Universitário, grupo Cruzeiro  
do Sul educacional

**WEBINAR HOPER**

CONECTE-SE COM ESPECIALISTAS HOPER

# IES como Sistema:

uma nova lógica para gestão,  
regulação e resultado

**SEJA BEM-VINDO!**

**Aguarde, o webinar já irá começar!  
das 15h às 16h**

- Para perguntar utilize o Q & A (*Question and Answers*) no canto inferior da tela.
- A gravação e os slides estarão disponíveis até o final da tarde de hoje no site da Hoper: [www.hoper.com.br/webinars](http://www.hoper.com.br/webinars)

Apoio:

**principia**

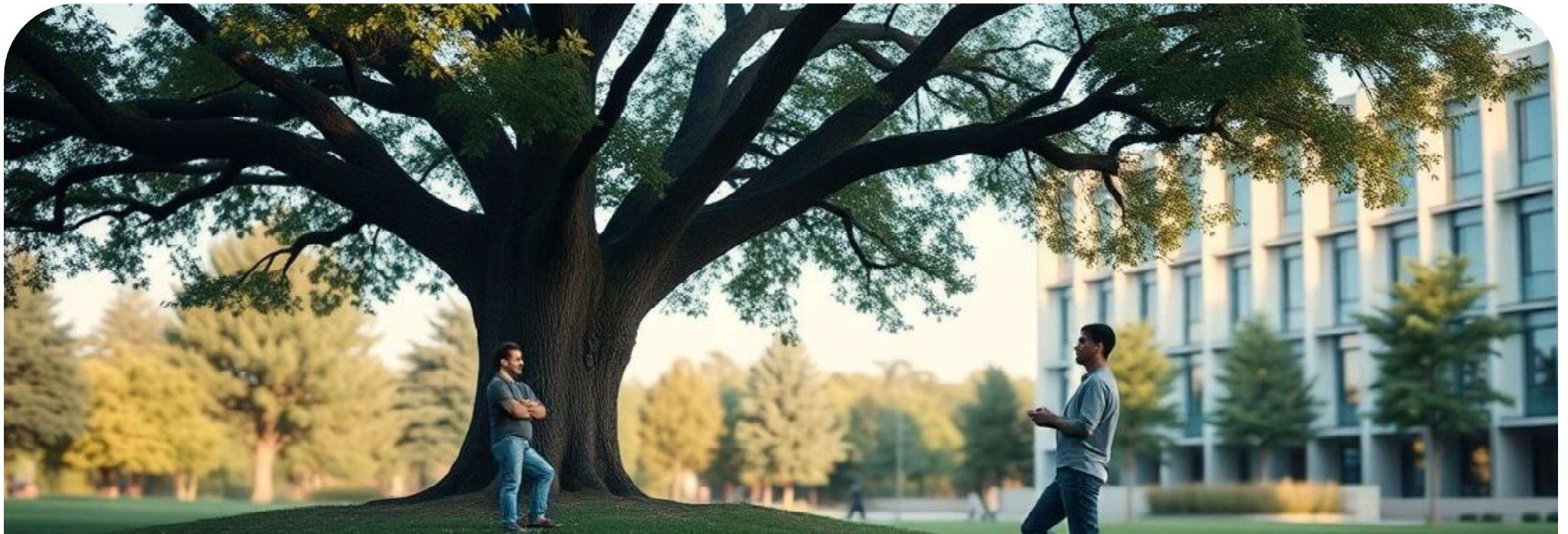
**Lyceum**

**FIGOU  
FÁCIL**



MUDANÇAS, RISCOS E RESPOSTAS INSTITUCIONAIS.

# TRANSFORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA





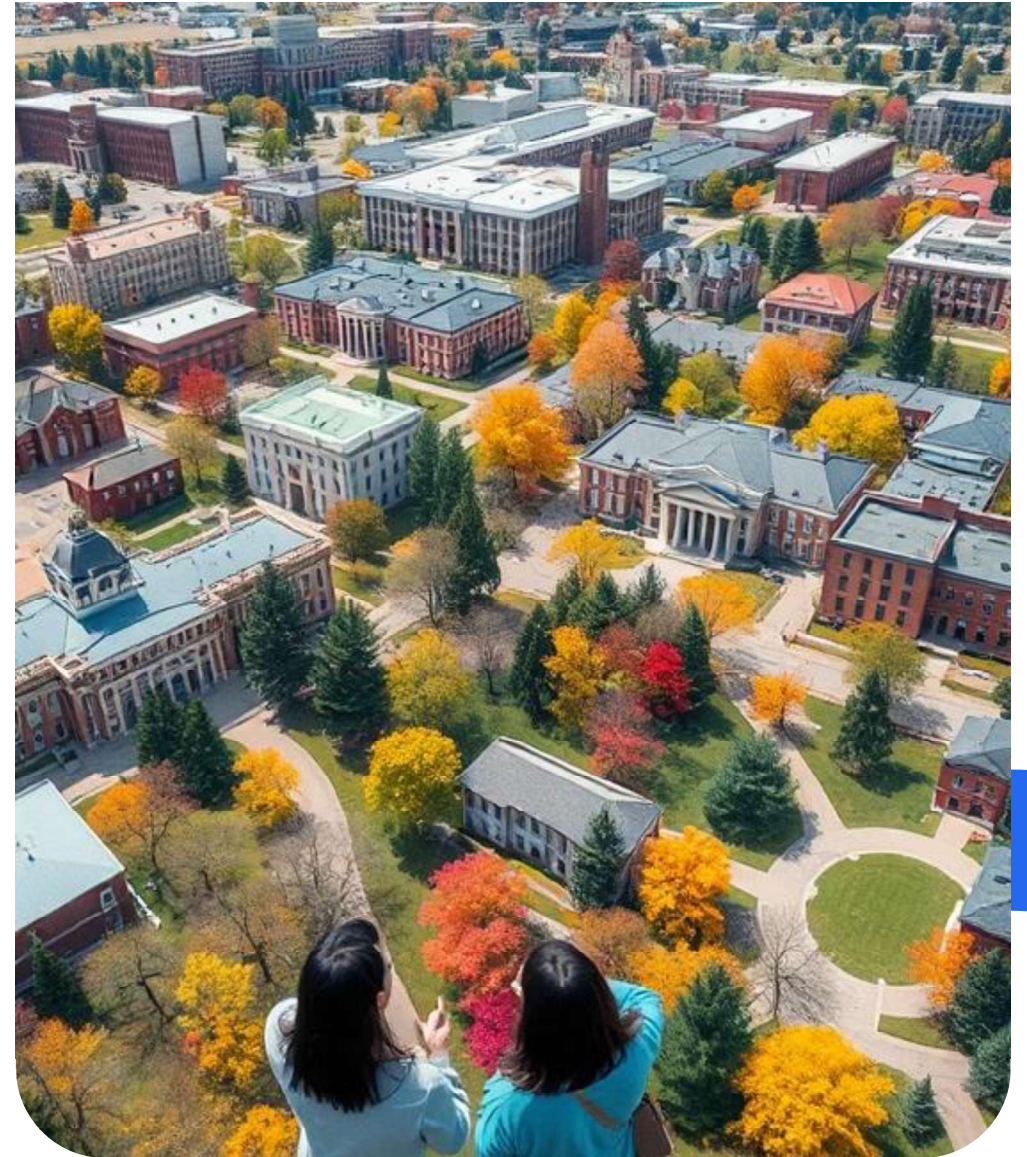
Transformação Universitária

# CONTEXTO SETORIAL

## DÉCADA DE RECONFIGURAÇÃO

---

Na última década, o ensino superior expandiu-se rapidamente com novas ofertas e consolidação de instituições, enquanto a demanda estudantil mudou, priorizando preço acessível, flexibilidade e empregabilidade. O escrutínio sobre a qualidade dos cursos e resultados aumentou, elevando a pressão por evidências concretas e adequação às normas públicas.



## O Novo Cenário do Ensino Superior

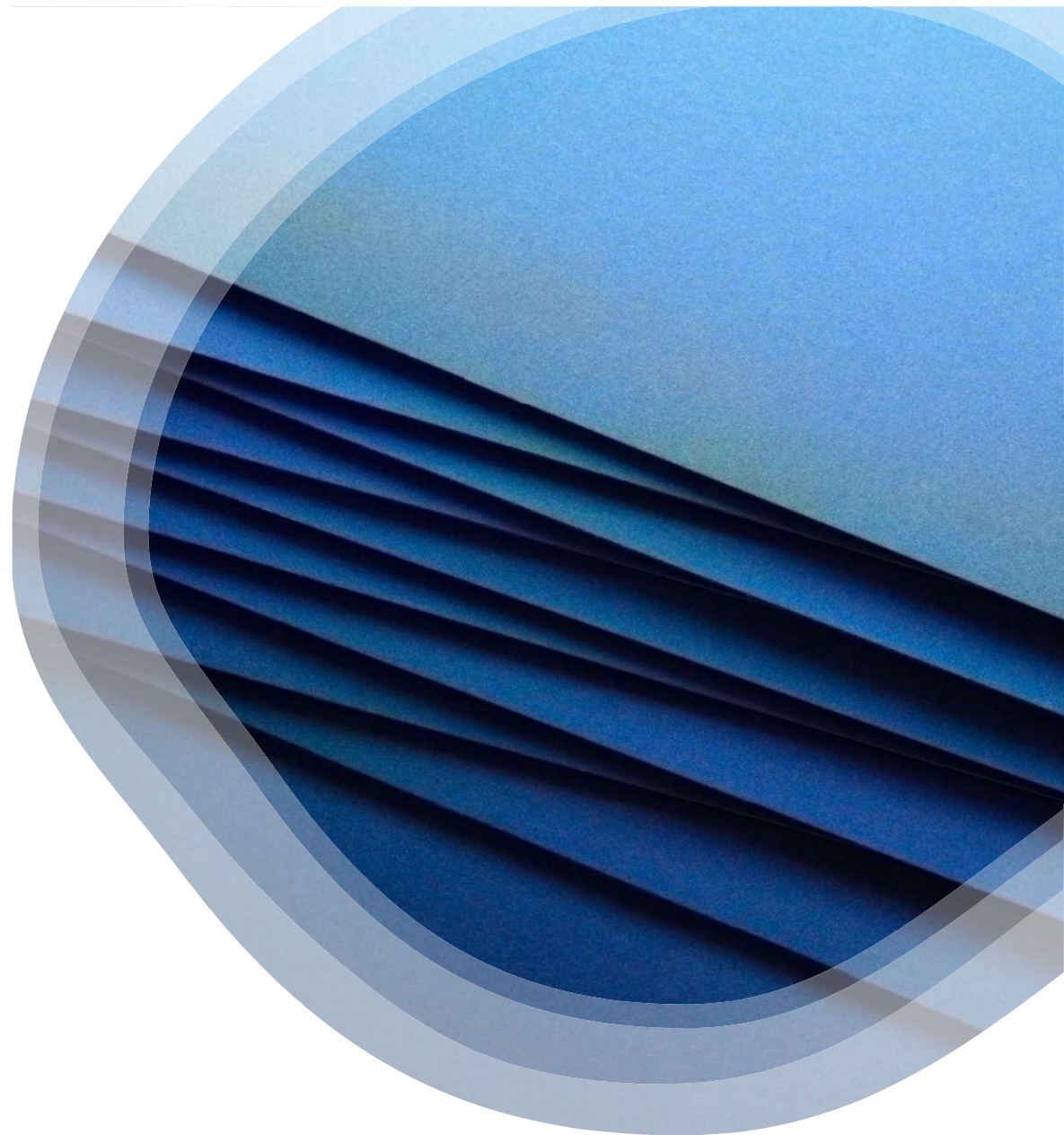
Expansão desordenada na última década

Pressão regulatória crescente

Exposição pública de indicadores

Aumento da judicialização acadêmica

Margens financeiras comprimidas





# IMPACTOS NA GESTÃO

## GESTÃO ACADÊMICA

A pressão por qualidade no ensino superior requer revisão curricular, avaliação contínua e apoio à permanência dos alunos. Instituições devem integrar dados de aprendizagem, reduzir evasão e alinhar cursos às demandas do mercado, preparando graduados para desafios profissionais.

## GESTÃO REGULATÓRIA

A conformidade exige evidências claras e cumprimento rigoroso de prazos, padronizando documentação e realizando auditorias internas. Isso minimiza riscos de sanções e assegura a integridade e reputação da instituição.

## GESTÃO FINANCEIRA

Com margens de lucro menores, é crucial disciplina em custos e eficiência. O orçamento deve priorizar captação e retenção de alunos, automatizar rotinas e medir retorno sobre investimentos, garantindo uso estratégico de recursos.

**A ILUSÃO  
DA  
ESTABILIDADE**



Agora, segundo  
o Diretriz  
Brasileira de  
Hipertensão  
2025, esse v  
entra na  
categoria de  
**hipertensão**  
indica maior  
de desenvo  
hipertensão  
futuro.





---

**O MEC virou CEO da sua  
instituição**

- e poucos perceberam.





# O MEC deixou de ser apenas regulador

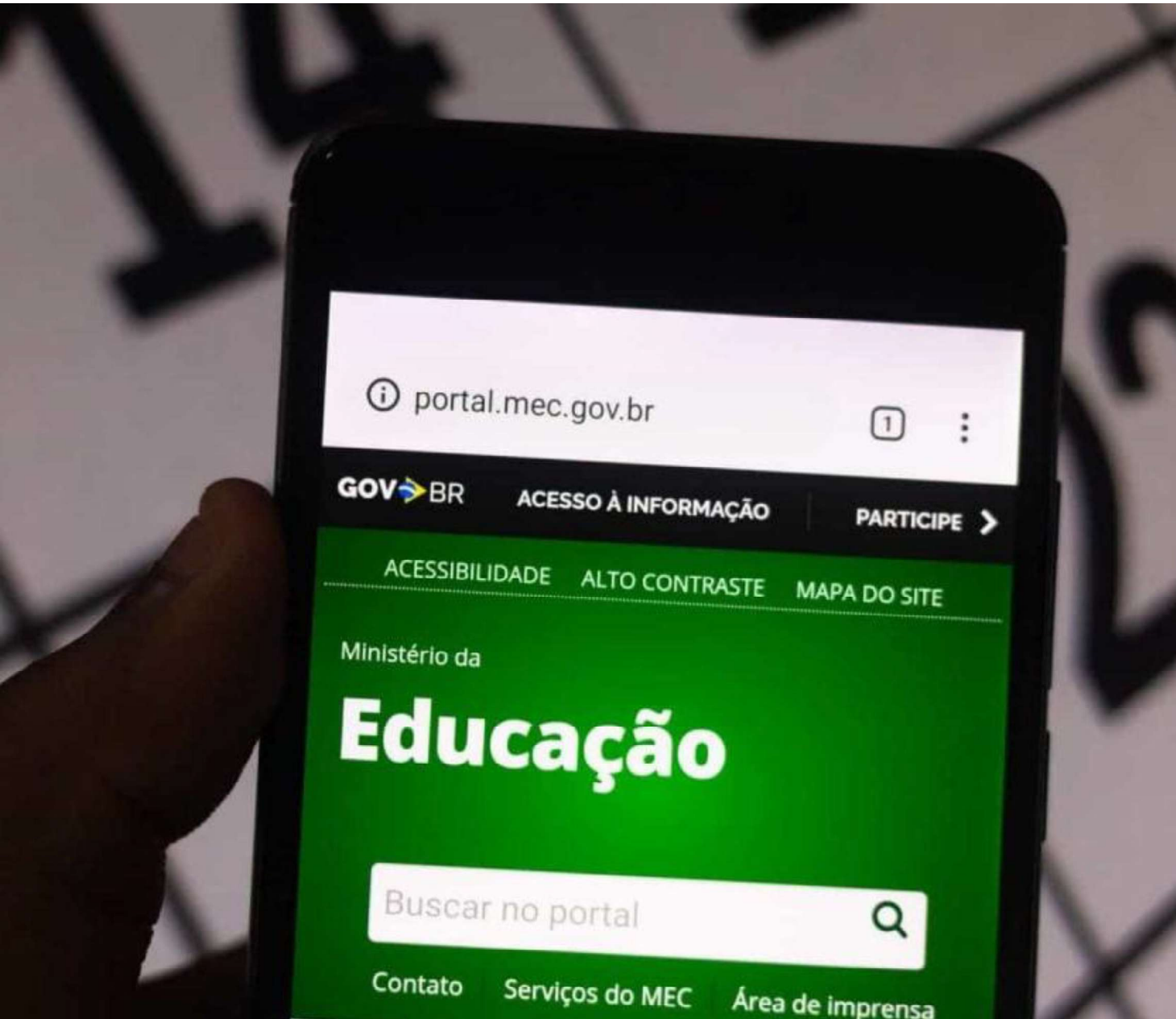
Tornou-se indicador de gestão

---

# Cursos não são avaliados pelo que prometem

Mas pelo que entregam em **dados**





**Resultados: Formação e Empregabilidade**

Desempenho de estudantes, valor agregado, empregabilidade dos egressos, entrada na pós-graduação

**Condições de Oferta e Formação**

Infraestrutura, corpo docente, organização didático-pedagógica

**Pesquisa e Desenvolvimento**

Proporção de doutorandos, citações, patentes, iniciação científica, internacionalização

**Extensão e Participação Social**

Tipo, participação, longevidade, impacto social

**Eficiência: Acesso, Permanência e Conclusão**

Vagas ociosas, taxas de conclusão e desistência



## Qualidade virou trajetória

### **Desempenho do aluno**

O aluno precisa entregar resultados mensuráveis ao longo da formação.

### **Proficiência**

O aluno progride e demonstra domínio real das competências esperadas.

### **Consistência formativa**

O maior delator de fragilidade de gestão. Consistência não se declara → se prova.



# INDICADORES-CHAVE

Definições operacionais e rotinas mínimas para manter comparabilidade entre cursos. Use a mesma janela de apuração e registre mudanças de regra para evitar leituras equivocadas.



# Gestão por Indicadores



Monitora aprovação, reprovação, retenção e tempo de integralização por turma e disciplina, usando cortes por período e docente para identificar gargalos e orientar intervenções.

**Acadêmicos e fluxo**



Monitora ENADE, CPC e insumos correlatos, analisando tendências e lacunas por competência. Converte achados em ações no PPC, em avaliações e em preparação formativa.

**Avaliação externa**



Analisa satisfação, engajamento e participação em atividades via pesquisas e registros acadêmicos. Define prioridades de comunicação, apoio e métodos para reduzir evasão.

**Experiência discente**

# Objetivo:

Ferramenta de gestão para os coordenadores de curso, que proporcione melhor visibilidade das informações (tomada de decisão) e potencialize os resultados.

PILAR DE GESTÃO	OBJETIVO
REGULAÇÃO	Melhorar os resultados relativos a regulação acadêmica.
MERCADO	Orientar o Coordenador para uma ação mais efetiva junto a área de mercado para captação e retenção dos alunos.
CORPO DOCENTE	Melhorar os resultados relacionados com o corpo docente.
ORÇAMENTO	Atender as bases orçamentárias previstas pela Direção Acadêmica e Controladoria
OPERAÇÃO	Melhorar os processos relacionados às operações acadêmicas, os resultados dos Cursos e da Instituição.
ACADÊMICO	Melhorar os resultados relativos ao ensino e aprendizagem dos alunos.

#by\_@denis

#	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE MEDIÇÃO	PERIODICIDADE	METAS			REPRESENTAT. DO INDICADOR NO TOTAL			
					70%	90%	100%				
1	CPC	Conceito Preliminar de Curso - indicador do MEC que avalia o curso de maneira sistêmica e comparativa entre as redes de EAD, querendo EAD, insucesso Curso e IDG.	Informado pelo MEC, sobre a apresentação dos resultados do EAD.	Anual	-	-	4	5%			
2	CC	Conceito de Curso - indicador do MEC no âmbito de uma área. Avaliada, considerando o renovação de reconhecimento.	Lista in loco a partir de instrumento de avaliação MEC.	Sem	previsão	avaria.	-	-	4	5%	
3	ENADE	Exame Nacional dos Estudantes - Prova aplicada pelo MEC nos alunos formados, com o objetivo de medir o nível de aprendizagem dos alunos.	Nota geral dos alunos do curso, comparada com a média nacional. (para cursos de licenciatura) ou com o índice de qualidade.	Anual	-	-	4	5%			
4	AUDITORIAS	Processo de avaliação interna da Instituição, como objetivo de verificar as informações do curso, a partir dos 3 níveis definidos pelo MEC - Definição pedagógica, estrutural e quanto a gestão.	Auditoria agendada a partir da previsão de visita in loco.	Agendada	realizada	no	-	-	5	5%	20%
#	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE MEDIÇÃO	PERIODICIDADE	METAS			REPRESENTAT. DO INDICADOR NO TOTAL			
					70%	90%	100%				
5	INGRESSO VIA VESTIBULAR	Número de alunos matriculados através via vestibular.	Número colocado em orçamento, informado pela área de mercado. Cada Curso terá sua meta.	Semestral	84	108	130	5%			
6	REMATRICULAS	Número de alunos rematriculados através. Inscritos formalmente.	Número colocado em orçamento, informado pela área de mercado. Cada Curso terá sua meta.	Semestral	-	270	300	5%			
7	REINGRESSO	Número de alunos matriculados através via reingresso.	Número colocado em orçamento, informado pela área de mercado. Cada Curso terá sua meta.	Semestral	14	18	20	2%			
8	TRANSFERÊNCIA	Número de alunos matriculados através via transferência.	Número colocado em orçamento, informado pela área de mercado. Cada Curso terá sua meta.	Semestral	21	27	30	3%			
9	% CRESCIMENTO RELATIVO AO PERÍODO ANTERIOR	Variação dos alunos totais matriculados através reingressos e lateral entrant.	Informação oficial do curso	Anual	8%	11%	12%	5%	20%		
#	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE MEDIÇÃO	PERIODICIDADE	METAS			REPRESENTAT. DO INDICADOR NO TOTAL			
					70%	90%	100%				
10	DOUTORES	Número de doutores no curso	Número de doutores atuando no curso no final do ano. Agurado a partir da informação enviada no curso.	Anual	47%	54%	60%	2%			
11	STRICTO SENSU - MESTRES E DOUTORES	Número de professores no Curso com Mestrado ou Doutorado	Número de mestres e doutores atuando no curso no final do ano, agurado a partir da informação enviada no Curso.	Anual	70%	90%	100%	2%			
12	REGIME DE TRABALHO - TIPO	Número de professores no Curso com Regime de Trabalho Integral ou parcial	Número de professores no curso atuando com regime integral ou parcial no final do ano, agurado a partir da informação enviada no Curso.	Anual	35%	45%	50%	2%			
14	EXPERIÊNCIA DE PROFESSORES DO CORPO DOCENTE	Tempo de experiência profissional do Corpo Docente (evento magistério ou superior)	Número de professores com experiência profissional superior a 2 anos (evento magistério ou superior).	Anual	70%	90%	100%	2%			
15	EXPERIÊNCIA NO MESTRADO SUPERIOR DO CORPO DOCENTE	Tempo de experiência no mestrado superior do Corpo Docente.	Número de professores com experiência no mestrado superior por maior a 2 anos.	Anual	70%	90%	100%	2%	10%		
#	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE MEDIÇÃO	PERIODICIDADE	METAS			REPRESENTAT. DO INDICADOR NO TOTAL			
					80%	90%	100%				
16	OBZ CURSO	Relatório ao curso in loco de previsão orçamentária do curso.	Previsão controladoria	Anual	120%	110%	100%	5%			
17	HORAS DOCENTES	Relatório ao cumprimento da previsão orçamentária para horas docentes.	Previsão Direção Acadêmica. Serão avaliados os dois semestres.	Semestral	120%	110%	100%	5%	10%		
#	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE MEDIÇÃO	PERIODICIDADE	METAS			REPRESENTAT. DO INDICADOR NO TOTAL			
					90%	95%	100%				
18	ENSALAMENTO	Número médio de alunos por sala no curso.	A partir do mapa de formas, realiza-se uma soma de alunos matriculados em cada turma e dividido pelo número de formas.	Semestral	37,8	39,3	42	5%			
19	EVASÃO	Número de alunos reatados no semestre	Relatório Direção Acadêmica com apoio do curso. Obrá Auditoria para composição do indicador	Semestral	4,5%	4,8%	5%	5%			
20	DISCIPLINAS POR ALUNO - MATEMÁTICA	Número médio de disciplinas que os alunos realizam a matrícula por curso.	Apura-se todas as matrículas e divide-se pelo número de alunos	Semestral	3,6	3,8	4	5%			
21	DISCIPLINAS POR PROFESSOR	Número médio de disciplinas ministradas por professor de curso.	Apura-se o número de disciplinas ministradas no curso e divide-se pelo número de professores.	Semestral	2,7	2,9	3	2%			
22	ALUNOS POR PROFESSOR	Número médio de disciplinas ministradas por cada professor de curso.	Alunos matriculados no curso dividido pelo número de professores.	Semestral	18,0	19,0	20	2%			
23	CAUSTRO DE EGRESSOS	Cadastro dos alunos egressos dos últimos 3 anos	Planilha fornecida pela Direção Acadêmica com alunos e contatos.	Semestral	90,0%	95,0%	100%	2%	15%		
#	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE MEDIÇÃO	PERIODICIDADE	METAS			REPRESENTAT. DO INDICADOR NO TOTAL			
					90%	95%	100%				
24	ABSENTISMO OCIDENTE	% de faltas por aluno	Apuração via Google	Semestral	18%	15%	10%	4%			
25	AValiação DA APRENDIZAGEM	% de alunos com nota abaixo de 5 em avaliações bimestrais.	Apuração via Google	Semestral	18%	15%	10%	4%			
26	PARTICIPACAO DOCENTE EM EVENTOS	Participação dos Professores e Coordenadores em Eventos Institucionais.	A partir da definição dos eventos Institucionais, faz-se a apuração da participação dos professores e Coordenadores.	Semestral	90%	95%	100%	2%			
27	CPA - Participação	Participação média de alunos e professores do Curso na Avaliação de CPA	Índice CPA - Participação de alunos e professores.	Semestral	80%	85%	90%	3%			
28	CPA - Avaliação	Nota média de alunos e professores do Curso na Avaliação de CPA	Índice CPA - Nota atribuída por alunos e professores.	Semestral	8,1	8,6	9	3%			
29	REPROVAÇÃO	% de reprovação em alunos no curso	Apuração via Google	Semestral	0	8%	0	3%	10%		

# Planejamento ENADE



Organiza revisão de conteúdos e competências do PPC, define trilhas de estudo e simulados com devolutivas, e ajusta avaliações para fortalecer leitura, escrita e resolução de problemas. Prioriza lacunas por área e acompanha adesão e desempenho ao longo do semestre.

Dimensão pedagógica



Estrutura cronograma, comunicação e responsabilidades, garantindo inscrição, orientações e apoio ao estudante. Mantém registro de evidências, atas e materiais, integra ações com coordenação e secretaria e monitora riscos, como baixa participação, para acionar planos de contingência.

Dimensão operacional



REGULAÇÃO

## Enamed: divulgadas avaliação dos cursos de medicina e medidas de supervisão

Ao todo, 204 cursos de medicina do Sistema Federal de Ensino obtiveram conceito Enade satisfatório. Outros 99 ficaram com conceito 1 e 2 e passarão por medidas de supervisão do MEC

Compartilhe: [f](#) [X](#) [in](#) [v](#) [e](#)

Atualizado em 19/01/2026 18h52



Foto: Lula Lopes/MEC

Política

## Enamed: quase 30% dos cursos de medicina tiveram resultado insatisfatório, diz Inep

Ao todo, 107 cursos dentre os 351 avaliados tiveram conceito 1 ou 2

Por **Lucas Mathias** 19 jan 2026, 13h43



Hospital (Reprodução/Reprodução)

Medicina

## Enamed: veja as regiões do Brasil com os melhores e piores cursos de medicina

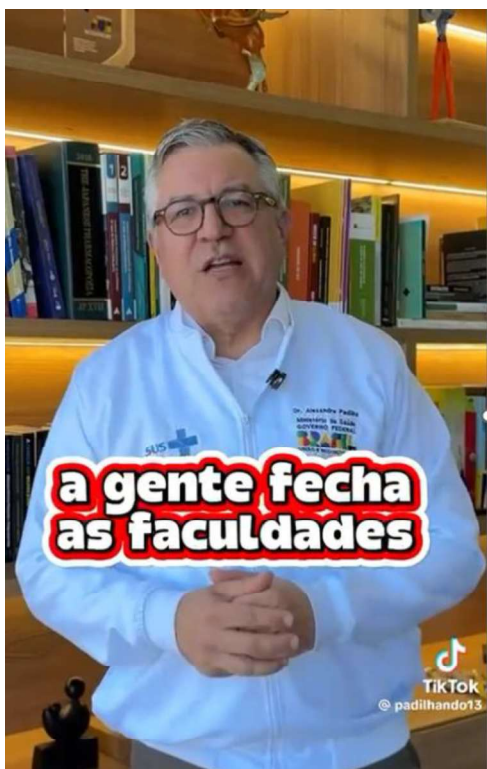
Avaliação nacional revelou discrepâncias regionais e "reprovou" 30% dos cursos do país; veja as diferenças e saiba o que acontece com o cursos "reprovados"

Por **Maurício Brum**  
20 jan 2026, 12h01 • Atualizado em 20 jan 2026, 12h01



## Lista das faculdades de medicina com nota ruim no Enamed; veja nomes das entidades com conceito 1 e 2

Punições vão de suspensão de novos alunos, corte em vagas e suspensão do Fies e outros programas federais. Piores notas estão em universidades municipais.



O MEC utilizará os resultados do Enamed para subsidiar uma supervisão estratégica a partir de 2026. **Todos os cursos com desempenho abaixo do esperado no Enamed 2025 (faixas 1 e 2 do indicador — que vai de 1 a 5) entrarão em supervisão. Nesses casos, as instituições de ensino superior serão convocadas a prestar esclarecimentos e estarão submetidas às seguintes medidas cautelares:**

- impedimento de ampliação de vagas;
- suspensão de novos contratos do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies);
- suspensão da participação do curso no Programa Universidade para Todos (Prouni);
- suspensão da participação do curso em outros programas federais de acesso ao ensino superior;
- redução de vagas para ingresso (específico para os cursos nota 2);
- suspensão de ingresso de novos estudantes (específico para os cursos nota 1).



## O que a avaliação 2026 mede:



### *Raciocínio*

O aluno analisa, pondera e conclui diante de situações complexas.



### *Decisão*

Questões situacionais exigem escolha embasada, não memorização.



### *Aplicação prática*

Rubricas estruturadas medem competências profissionais reais.

#### QUESTÃO DISCURSIVA

Durante uma visita da Comissão de Direitos Humanos a determinada penitenciária estadual, constatou-se a ocorrência de uma situação de abuso sexual que envolveu dois detentos do presídio, em que um deles obrigou o outro, mediante ameaça de morte, a realizar ato libidinoso. Foi verificado, ainda, que o agente penitenciário responsável pela ronda nessa ocasião observou os fatos a distância, porém não tomou quaisquer providências para impedir o referido ato, apesar do dever legal de cuidado, proteção e vigilância, e seguiu normalmente com seu turno de trabalho.

Considerando essa situação, faça o que se pede nos itens a seguir.

- a) Discorra sobre a possibilidade de responsabilização do Estado pelo dano causado ao detento, indicando a teoria da responsabilidade civil pertinente e, em caso de condenação, aponte o instrumento jurídico a ser utilizado pela Procuradoria do Estado para o ressarcimento ao erário. (valor: 6,0 pontos)
- b) Indique, de forma fundamentada, o crime pelo qual o agente penitenciário em questão deve ser responsabilizado. (valor: 4,0 pontos)

## Caso real: ENADE 2025

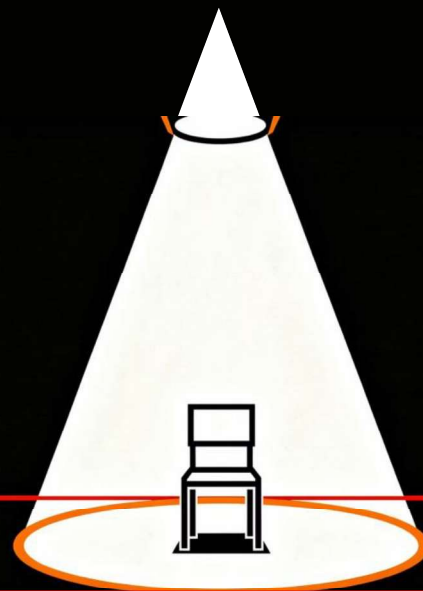
### *Antes*

Dissertar sobre a teoria do crime.  
Memorização de conceitos jurídicos.

### *Agora*

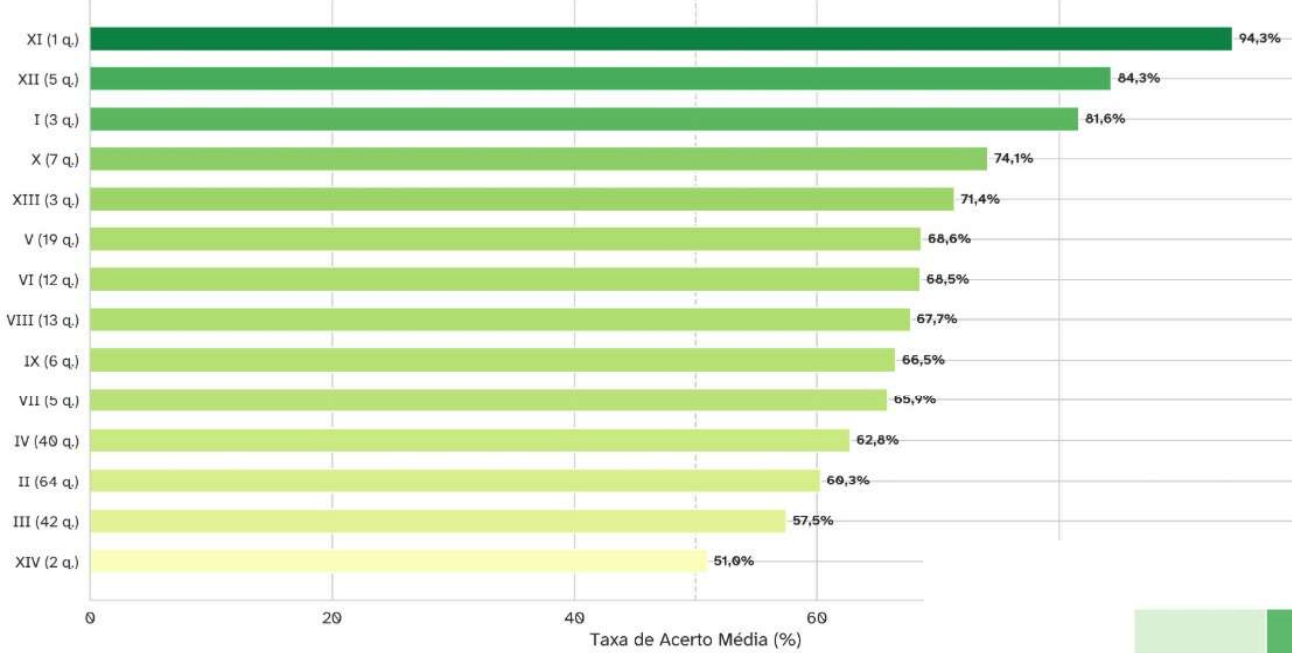
Caso concreto de abuso sexual em penitenciária.  
O aluno decide, argumenta e fundamenta.

O centro é a  
capacidade profissional



*"A crise não é pedagógica. É de alinhamento com o que o sistema passou a medir."*

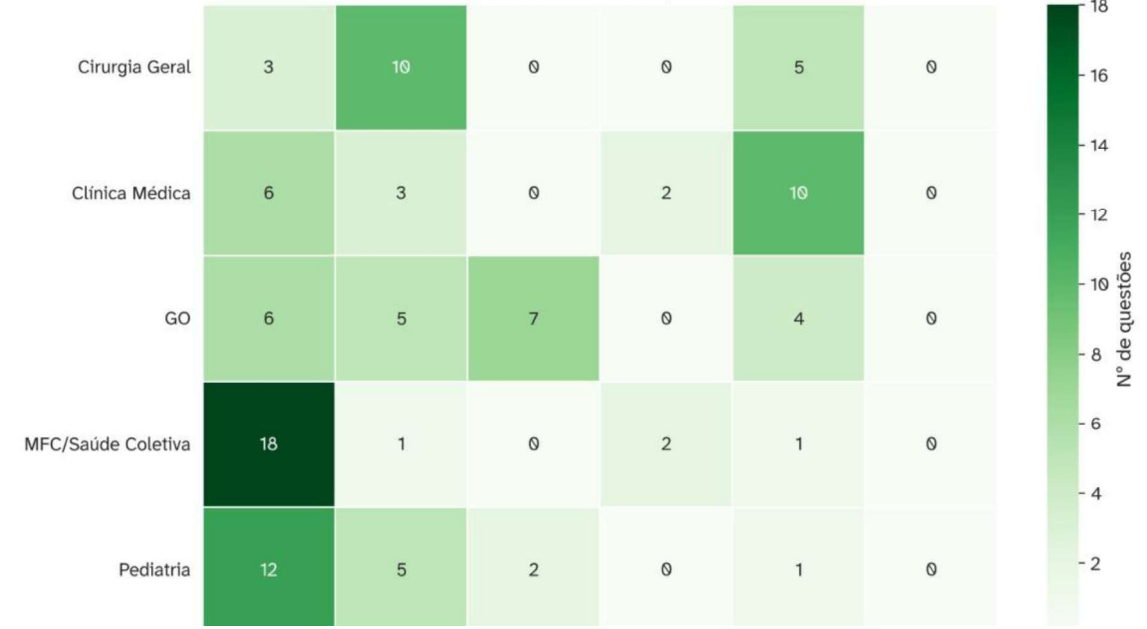
Taxa de Acerto por Competência Avaliada



Grupo: 02 Competências Taxa Acerto



Cenários de Prática por Área



Nº de questões



## Diferença fundamental entre os modelos

### Modelo ENADE 2023

- comparação **entre cursos**
- posição relativa no ranking.

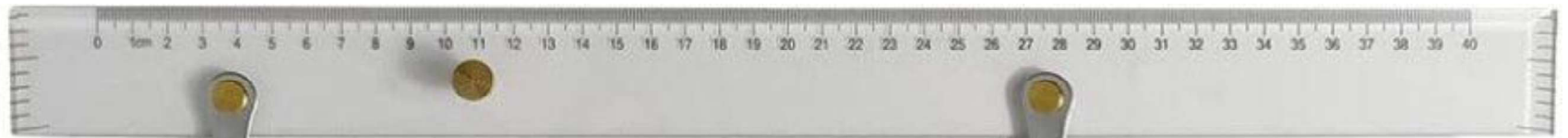
### Modelo ENADE 2025

- medida **psicométrica individual**
- habilidade latente ( $\theta$ ).

Ou seja:

- 📌 2023 mede **posição**
- 📌 2025 mede **habilidade**.





#PROFICIÊNCIA



#TURMA

Item	Justificativa	Qualificadores	Atende ao qualificador	Anotações
Como a sustentabilidade na formação dos estudantes é verificada:		i. em ao menos um componente curricular obrigatório; ii. nos objetivos do curso; iii. no perfil do egresso; iv. nas competências do egresso; v. nos conteúdos curriculares; vi. nas metodologias; vii. na avaliação da aprendizagem.		
Como a sustentabilidade na matriz curricular é abordada:		i. em ao menos um componente curricular obrigatório. ii. De maneira interdisciplinar.		
Como o curso estimula a conduta ética e a sustentabilidade socioambiental por meio da participação do estudante em:		i. palestras ou campanhas internas de conscientização. ii. eventos acadêmicos com temas relacionados à ética e sustentabilidade. iii. atividades regulares de extensão, grupos de pesquisa e/ou núcleos de prática, escritórios-modelo com foco em ética profissional e justiça social/ambiental. iv. conselhos, ações integradas com o setor público/privado, e acompanhamento sistemático de indicadores de impacto social e ambiental.		
Como a sustentabilidade na prática profissional:		i. é abordada em atividades práticas, estudos de caso, estágio, TCC e/ou práticas jurídicas, aplicando conceitos de sustentabilidade em casos reais. ii. está contemplada pela participação do estudante em projetos de extensão, startups jurídicas/sociais ou consultorias empresariais sustentáveis. iii. ocorre de forma transversal em eixos como		



## Proposta de instrumento de avaliação modular

Avaliação IN LOCO

Dimensão 2   Dimensão 3   **D4 Negócios Adm Dir**   **D4 CST**   +

Instrumento de avaliação de cursos

Organização didático-pedagógica

Infraestrutura

Corpo docente

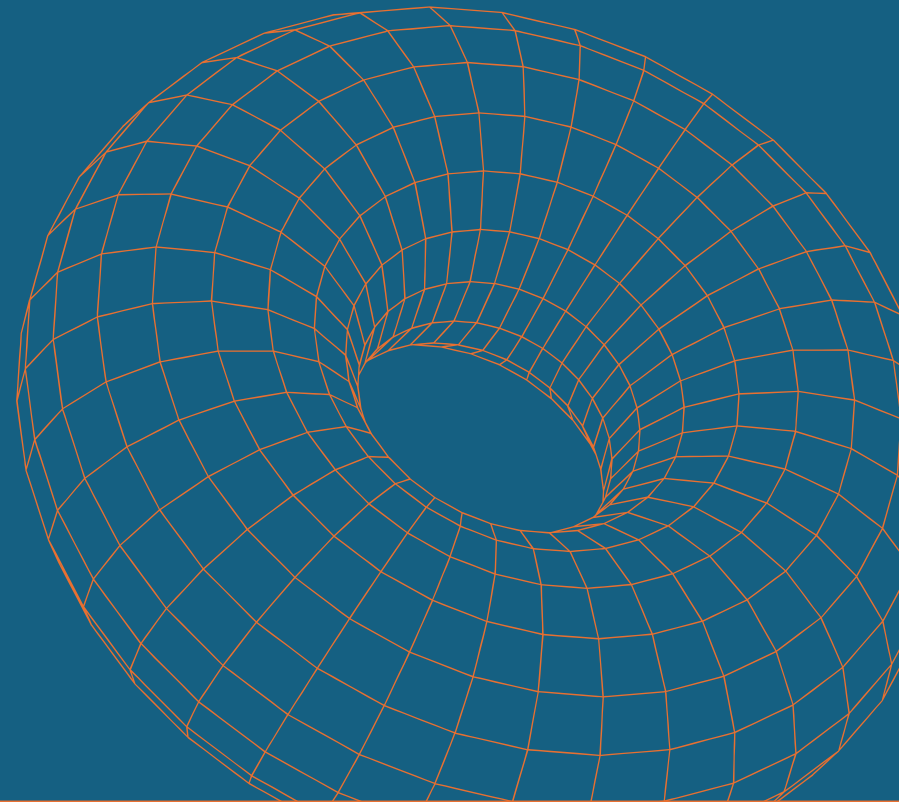
Dimensão específica da área geral

Dimensão CST

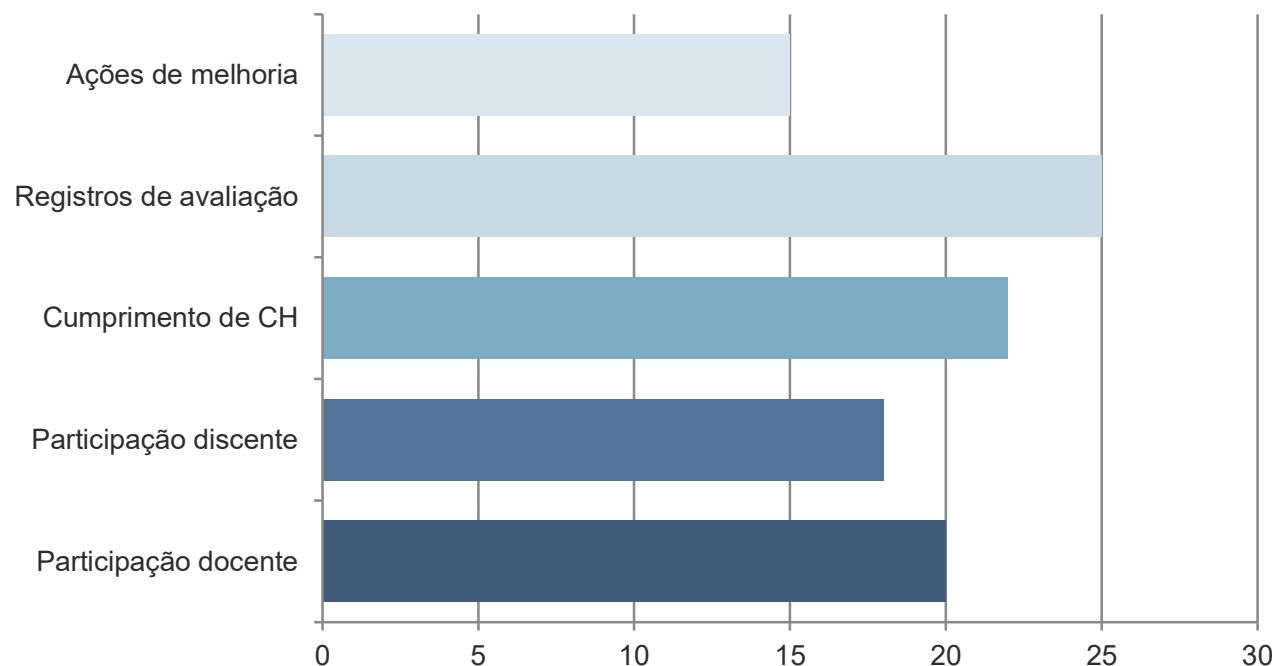
---

# Rigor Avaliativo

O que sustenta a nota.



# Indicadores de Evidência



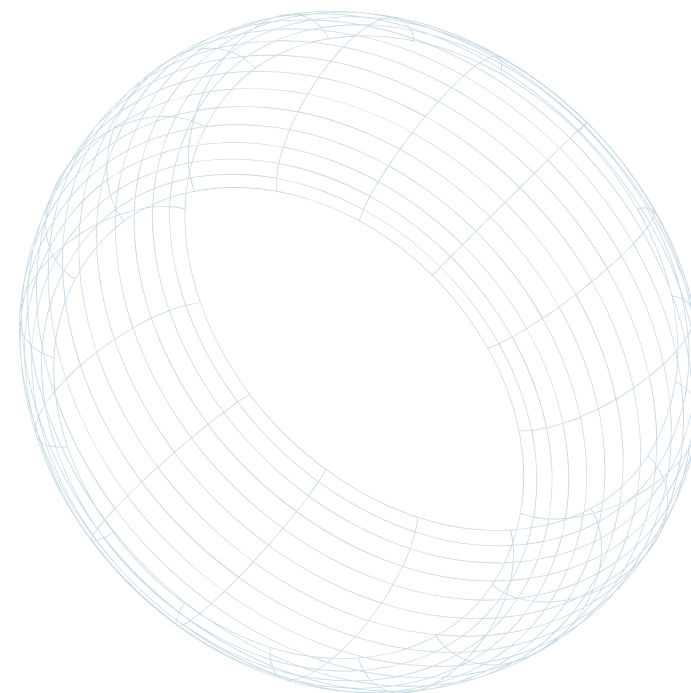
## Leitura dos percentuais

Os percentuais formam um painel de evidências: 25% para registros de avaliação, com rubricas e instrumentos detalhados; 22% para carga horária, validando oferta e frequência; 20% para participação docente, mostrando engajamento; 18% para participação discente, evidenciando presença e feedback; 15% para ações de melhoria, demonstrando uso de dados e verificação de resultados. O painel comprova coerência entre declarações e práticas, com rastreabilidade e consistência.

# Ciclo de Evidências

## Planejar, fazer, provar

O avaliador tende a reconstruir um ciclo completo: o que foi planejado, como foi executado e como isso é comprovado. No planejamento, procura metas, responsáveis, cronogramas e critérios definidos no PPC e em planos de ensino. Na execução, observa práticas em sala, estágios, extensão, atendimento ao estudante e rotinas de gestão, buscando sinais de padronização e acompanhamento. Na comprovação, exige registros: atas com encaminhamentos, relatórios de avaliação, evidências de formação docente, instrumentos aplicados, dados de participação e registros em sistemas. A qualidade aparece quando há conexão entre decisão e resultado, com justificativas e evidências de monitoramento. Quando o ciclo se quebra — por falta de registro, por versões conflitantes ou por ações sem retorno — a análise perde sustentação e o curso fica vulnerável a questionamentos.



## Ciclo avaliativo do Sinaes

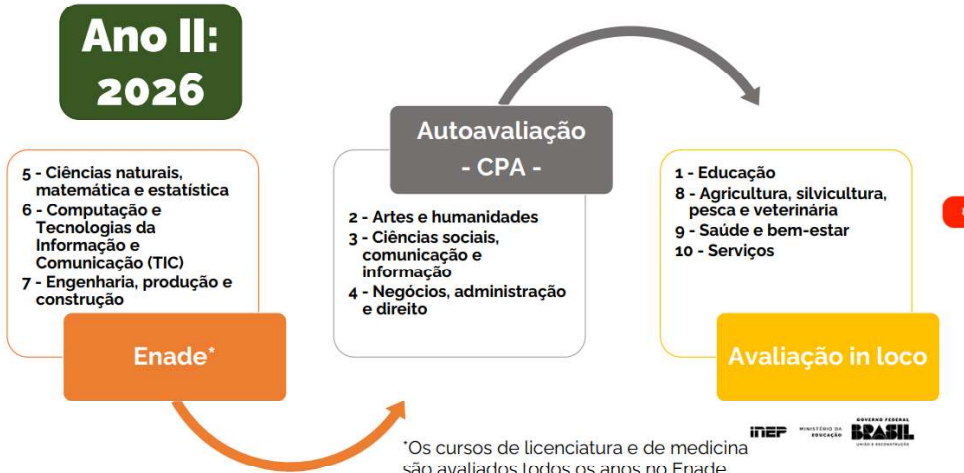
sinaes



\*Os cursos de licenciatura e de medicina são avaliados todos os anos no Enade.

## Ciclo avaliativo do Sinaes – Exemplo Ano II

sinaes



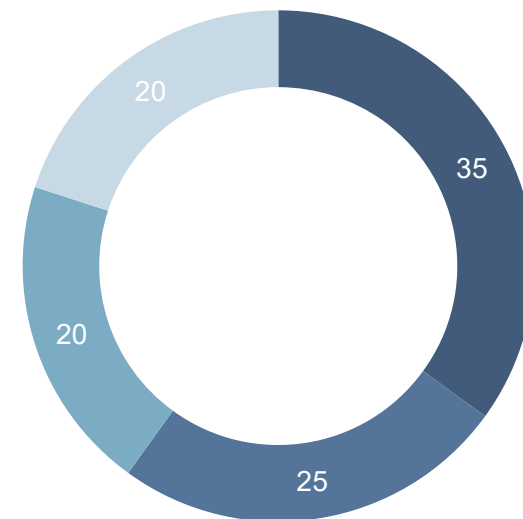
\*Os cursos de licenciatura e de medicina são avaliados todos os anos no Enade.



# Triangulação de Fontes

## Como o avaliador valida

A distribuição dos métodos de verificação mostra a análise apoiada em fontes distintas: 35% em documentos formais, 25% em entrevistas para confirmar processos, 20% em observação direta para verificar práticas, e 20% em sistemas institucionais para checar dados. Triangulação reduz vieses, pois o verbal precisa ser corroborado por registros e observado na prática. Convergência de fontes fortalece a evidência, enquanto divergências levam a perguntas mais profundas e uma postura conservadora.



■ Documentos ■ Entrevistas ■ Observação in loco ■ Sistemas institucionais



# Matriz de Coerência

Relaciona declarações a provas, fontes e checagem. Use para garantir rastreabilidade, responsáveis e periodicidade, evitando lacunas e divergências na visita.





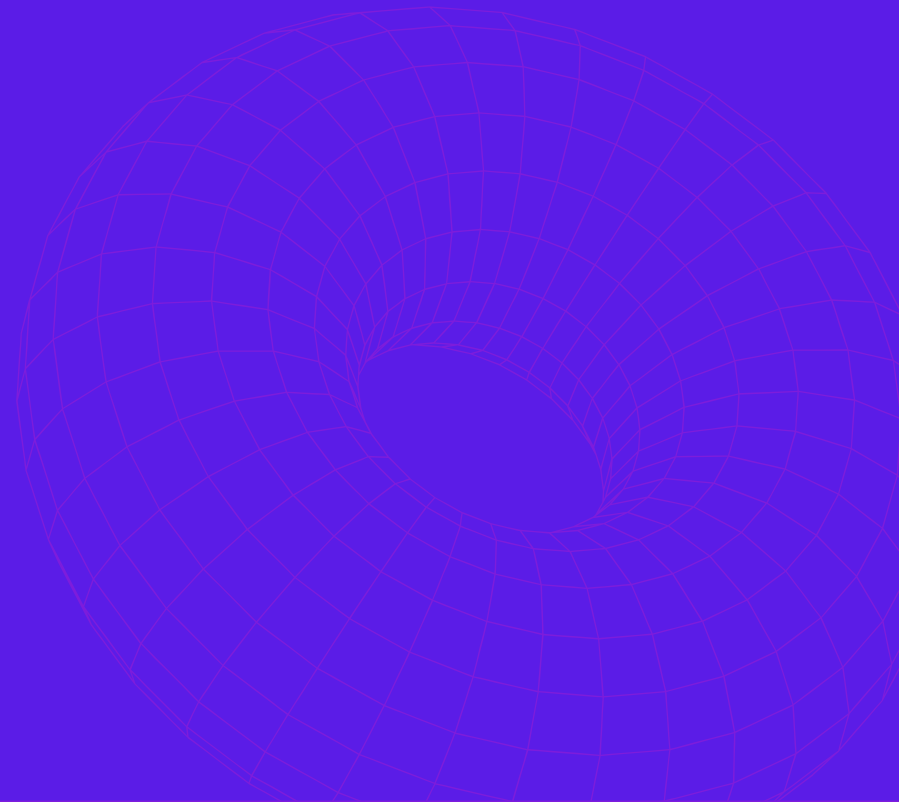
**DADOS TÉCNICOS**

# ESTRATÉGIA

---

# Matriz de Riscos

Construção ponta a ponta.





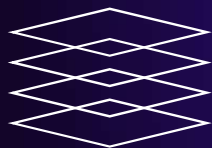
“Hoje o MEC não depende mais apenas da visita presencial.

A instituição deixa rastros digitais.”



# Riscos Comuns

## Duplicidade e versões



Arquivos duplicados e versões paralelas causam inconsistência. Sem um “documento mestre”, áreas publicam cópias divergentes, gerando conflitos. Mitigue com controle de versão, pasta única de referência e política de substituição com histórico, evitando múltiplos “oficiais” para o mesmo requisito.

## Acesso e integridade



Links quebrados, permissões inadequadas e arquivos corrompidos interrompem avaliações. O risco aumenta com compartilhamentos ad hoc e pastas pessoais. Reduza com testes de acesso por perfil, revisão de links, padronização de formatos e monitoramento do repositório, especialmente em dias de agenda cheia.

## Narrativa fragmentada



Explicações isoladas de documentos por área prejudicam a coerência e complicam a avaliação. Mitigue com um roteiro institucional, sumários por requisito, referências cruzadas e alinhamento prévio entre relatórios e políticas, garantindo uma história única e verificável.

# Listagem de Riscos

## Fontes de informação

Mapeie riscos a partir de processos, lições aprendidas, incidentes, auditorias e indicadores relevantes. Inclua a visão de stakeholders, fornecedores e clientes para capturar riscos externos e de interface. Utilize o contexto do projeto ou operação para delimitar o que deve ser incluído no registro, evitando lacunas relevantes que possam comprometer a gestão de riscos.

## Técnicas de levantamento

Combine técnicas como brainstorming guiado, entrevistas detalhadas, análise de causa, checklists setoriais e revisão de premissas. Estruture a conversa por etapas do fluxo ou entregáveis, buscando também identificar riscos positivos. Registre gatilhos e sinais de alerta para facilitar a detecção precoce e reduzir surpresas indesejadas durante o projeto.

## Registro padronizado

Documente cada risco com detalhes como causa, evento, consequência, categoria, data, dono, status e evidências. Defina critérios claros para consolidar duplicados e para separar sintomas de causas. Um padrão bem definido melhora a comparabilidade, facilita auditorias e prepara o terreno para pontuar probabilidade e impacto de forma precisa e consistente.

# Probabilidade e Impacto

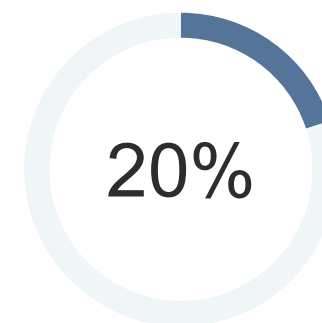
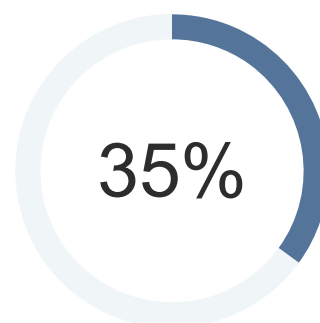
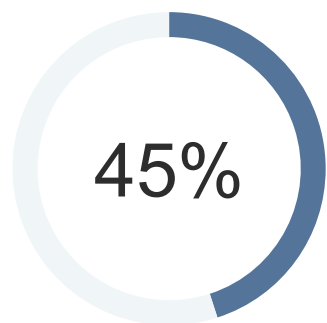
## Atribuição de probabilidade

Defina critérios objetivos para cada nível de risco, como frequência anual, condições necessárias e histórico comparável. Quando não houver dados disponíveis, registre premissas, fontes e grau de confiança, evitando “chutes” não justificados. Revise a nota sempre que surgirem novos sinais, mudanças de escopo ou controles adicionais, mantendo consistência entre avaliadores e áreas.

## Atribuição de impacto

Avalie o impacto por dimensões relevantes, como prazo, custo, qualidade, segurança, conformidade e reputação, utilizando faixas numéricas. Explique a lógica de agregação, seja pelo pior caso, soma ponderada ou dimensão dominante. Documente evidências, cenários e dependências, diferenciando impacto bruto do impacto residual após controles, para orientar a priorização de forma realista.

# Distribuição de Riscos



## Concentração

Os 45% representam riscos avaliados com baixa probabilidade e/ou baixo impacto, que tendem a exigir apenas monitoramento e controles básicos. Essa parcela indica onde a organização pode aceitar exposição residual sem consumir muitos recursos, desde que existam gatilhos e revisões periódicas para detectar mudanças no cenário.

## Foco tático

Os 35% correspondem a riscos em faixas intermediárias de probabilidade e impacto, normalmente tratados com ações de mitigação proporcionais e prazos definidos. Essa distribuição ajuda a identificar onde pequenas melhorias de controle podem reduzir rapidamente a pontuação, evitando que itens moderados migrem para níveis altos.

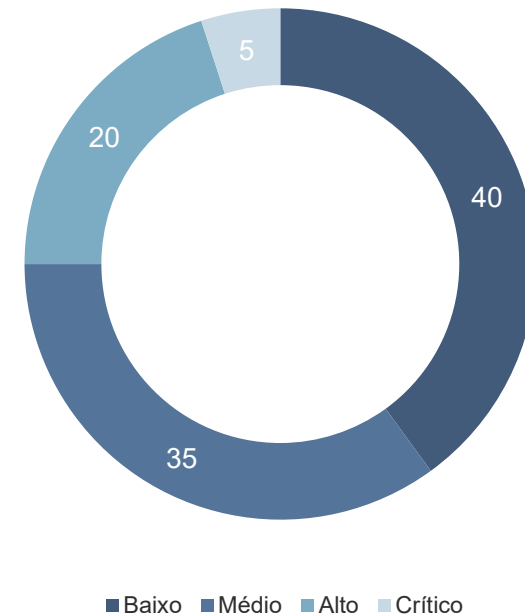
## Prioridade

Os 20% indicam riscos concentrados em alta probabilidade e alto impacto, incluindo outliers que podem comprometer objetivos críticos. Essa fatia orienta priorização imediata, definição de responsáveis e escalonamento para decisão gerencial, além de exigir justificativas robustas e acompanhamento frequente do risco residual.

# Mapa de Prioridades

## Leitura do portfólio

A distribuição de riscos indica que 40% dos riscos são classificados como Baixo, o que geralmente é aceito com monitoramento e controles mínimos; 35% estão na categoria Médio, exigindo mitigação proporcional e revisão em marcos específicos; 20% aparecem como Alto, demandando um plano detalhado, dono definido e acompanhamento frequente; e 5% são considerados Crítico, requerendo ação imediata, escalonamento e decisões de trade-off. Utilize o gráfico para alinhar foco e capacidade: se a fatia de Alto+Crítico crescer, é necessário reavaliar controles, recursos e premissas; se Baixo dominar, verifique se os critérios não estão permissivos demais. A leitura deve considerar o risco residual, as dependências entre riscos e o apetite/tolerância da organização, evitando tratar percentuais como meta. O objetivo é orientar a alocação de tempo, orçamento e atenção executiva onde a exposição é mais relevante e impactante.



# Risco Regulatório Integrado

Mapa integrado de riscos.



# Fluxo de Mitigação

## Prevenir

Atua na origem do risco ao traduzir requisitos em políticas, padrões e desenho de processos. Inclui segregação de funções, revisão de contratos, due diligence de terceiros e validações antes de mudanças em produtos.

## Detectar

Identifica desvios cedo por meio de monitoramento, conciliações e alertas. Usa indicadores, testes de controle, trilhas de auditoria e amostragens para evidenciar aderência e apontar falhas de execução ou registro.

## Responder

Define como conter e corrigir não conformidades com planos de ação, comunicação e escalonamento. Inclui análise de causa raiz, remediação, reporte regulatório quando aplicável e gestão de incidentes com prazos claros.

## Monitorar

Garante eficácia ao acompanhar KPIs, reavaliar riscos e testar controles periodicamente. Estabelece cadência de revisão do mapa, gestão de evidências e gatilhos por mudanças regulatórias, auditorias e eventos relevantes.

Dimensão de Risco	Probabilidade	Impacto	Nível	Mitigação Técnica
Queda de Proficiência (-10%)	Média	Alto	Alto	Monitoramento quinzenal + Simulados obrigatórios
Faltas no dia da prova	Baixa/Média	Alto	Alto	Controle de presença + engajamento individual
Desmotivação dos alvos estratégicos	Média	Muito Alto	Crítico	Mentoria individual + acompanhamento semanal
Oscilação da Zona Estratégica	Média	Alto	Alto	Feedback contínuo + ranking interno confidencial
Desalinhamento PPC x matriz ENAMED	Baixa	Médio	Moderado	Revisão curricular futura + dashboard de competências
Exposição reputacional externa	Alto	Alto	Moderado/Alto	Gestão técnica interna + comunicação estratégica controlada
Instabilidade CPC/IGC pós resultado	Média	Alto	Alto	Simulação preditiva + planejamento regulatório

Impacto \ Probabilidade	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Muito Alto			Crítico	Crítico	Crítico
Alto		Moderado	Alto	Alto	Crítico
Médio		Moderado	Moderado	Alto	Alto
Baixo		Baixo	Moderado	Moderado	Alto
Muito Baixo		Baixo	Baixo	Moderado	Moderado

**#MatrizRisco**

# **Governança como Blindagem**

- Redução de improviso
- Prevenção de crises
- Antecipação de problemas
- Estabilidade institucional



# NOVO PAPEL

## DE OPERAÇÃO PARA ESTRATÉGIA

---

A coordenação de um curso universitário vai além de funções administrativas, assumindo liderança estratégica. Ela toma decisões que protegem o curso e sustentam a oferta educacional, priorizando a gestão de riscos acadêmicos e regulatórios. Alinha docentes e processos ao PDI, transformando dados em ações que elevam a qualidade e reputação institucional.





FUNÇÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA A RISCO.

# COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA





# PILARES ESTRATÉGICOS

## ESTRATÉGIA DO CURSO

O coordenador traduz o PDI em metas específicas, definindo o posicionamento e diferenciais do curso. Ele organiza o portfólio e a matriz curricular, coordenando com o NDE e o colegiado para garantir coerência e qualidade, alinhando-se à missão institucional e ao mercado de trabalho.

## GESTÃO DE RISCOS

O coordenador identifica riscos que possam afetar o curso, define controles, monitora sinais de alerta e prepara planos de contingência. Assim, ele reduz impactos negativos em avaliações externas e assegura a estabilidade e qualidade do curso.

## FOCO EM RESULTADOS

O coordenador orienta a rotina do curso por meio de indicadores como captação e satisfação dos alunos. Ele prioriza ações de alto impacto, acompanha planos de melhoria e comunica resultados para garantir transparência e alinhamento institucional.



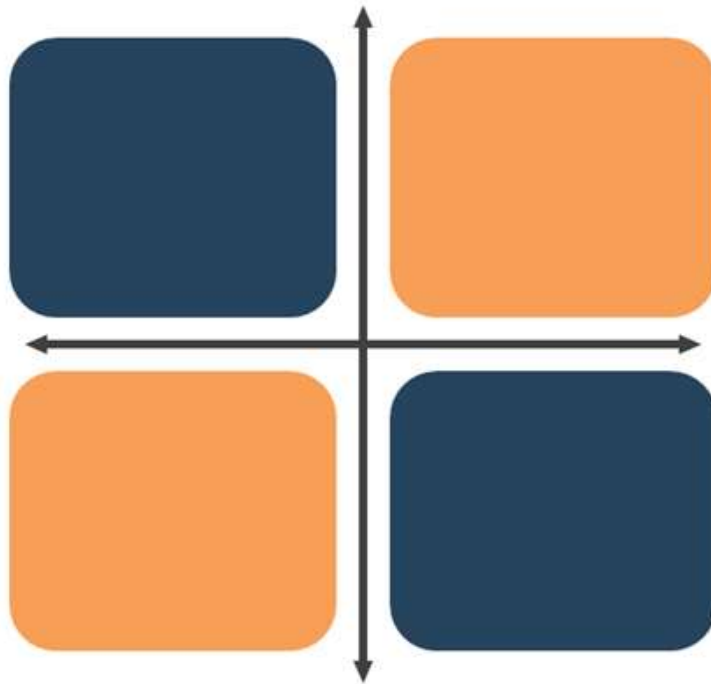
# MATRIZ DE AÇÕES

Mapeia responsabilidades críticas em ações, indicadores e rotinas, conectando proteção do curso, sustentação da oferta e performance para orientar decisões e priorização do coordenador.





# Matriz de Ações

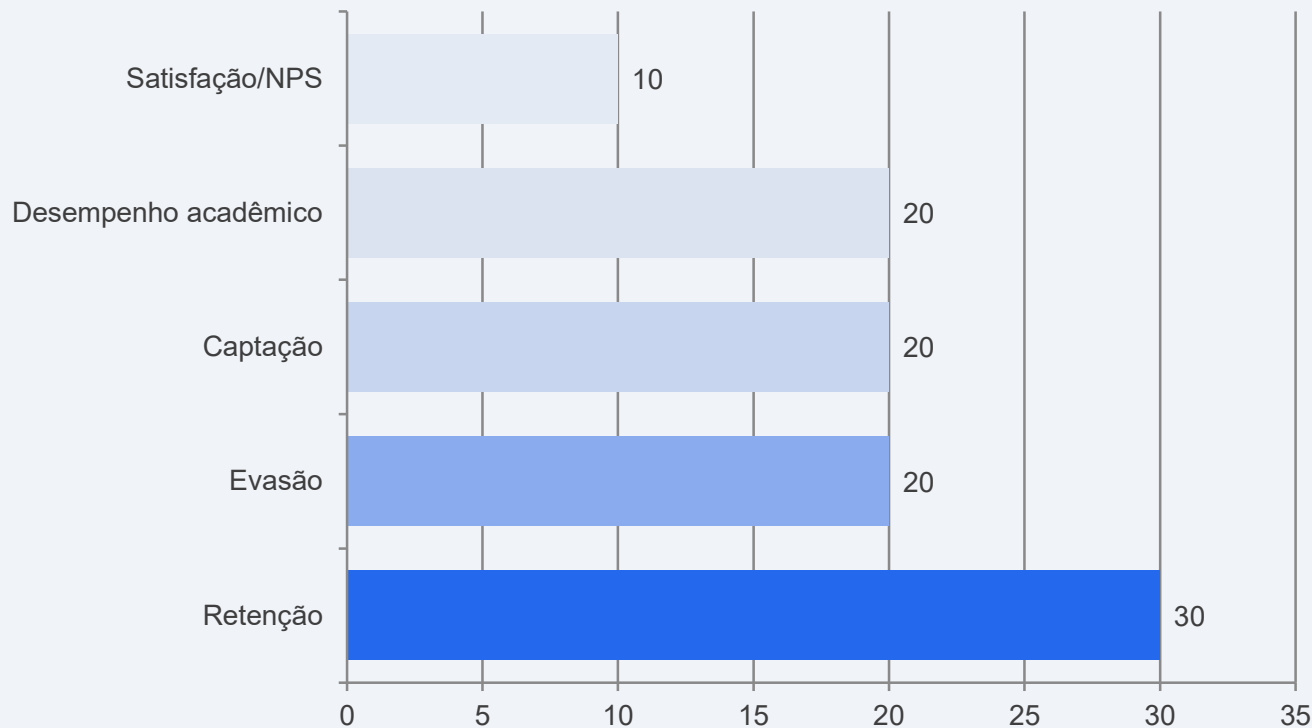


Relação entre objetivos, ações, responsáveis, prazos, evidências e indicadores. Use como instrumento de acompanhamento do NDE, com atualização periódica e registro de decisões.

Frente	Ações do coordenador	Indicadores	Rotina
Proteção do curso	Auditar PPC e evidências; alinhar NDE/colegiado; preparar avaliações	Conformidade; notas de avaliação; não conformidades	Revisão mensal; dossiê trimestral
Sustentação da oferta	Planejar turmas e docentes; gerir pré-requisitos; integrar secretaria e TI	Oferta x demanda; cancelamentos; conflitos	Sazonal; reunião semanal
Performance	Plano de retenção; tutoria; intervenção em disciplinas críticas	Retenção; evasão; aprovação; NPS	Painel quinzenal; comitê mensal



# INDICADORES-CHAVE



## Leitura dos indicadores

Os percentuais apresentados representam as áreas onde a coordenação tende a gerar mais impacto direto: 30% em retenção, através de ações de permanência e acompanhamento dos alunos; 20% em evasão, com a mitigação das causas que levam ao abandono; 20% em captação, por meio de um bom posicionamento e oferta de cursos; 20% em desempenho, focando na qualidade e aprovação; e 10% em satisfação, melhorando a experiência e comunicação, totalizando 100%.



# IMPACTOS INSTITUCIONAIS

## GOVERNANÇA E COMPLIANCE

A necessidade de controles rigorosos e gestão de riscos regulatórios é crescente. Processos acadêmicos e administrativos devem ter evidências documentadas e responsabilidades claras para garantir transparência e conformidade legal.

## REPUTAÇÃO E INDICADORES

Indicadores de desempenho influenciam a escolha dos alunos e a percepção de qualidade das instituições. Comunicação eficaz, experiência estudantil e resultados de aprendizagem são monitorados, impactando a captação de alunos e parcerias estratégicas.

## SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A pressão por preços competitivos exige eficiência operacional e disciplina financeira. O portfólio de cursos e o equilíbrio entre modalidades presenciais e EAD devem ser geridos para promover crescimento sustentável e garantir investimento contínuo em qualidade.

# **A Nova Responsabilidade do Coordenador**

Gestor  
acadêmico

Gestor  
regulatório

Gestor de  
risco

Gestor  
institucional



# Coordenação Operacional vs Coordenação Estratégica



Rotina  
administrativa



Resolução de  
conflitos pontuais



Visão sistêmica



Decisão baseada  
em indicadores

# A GRANDE MUDANÇA

DADOS

DESEMPENHO

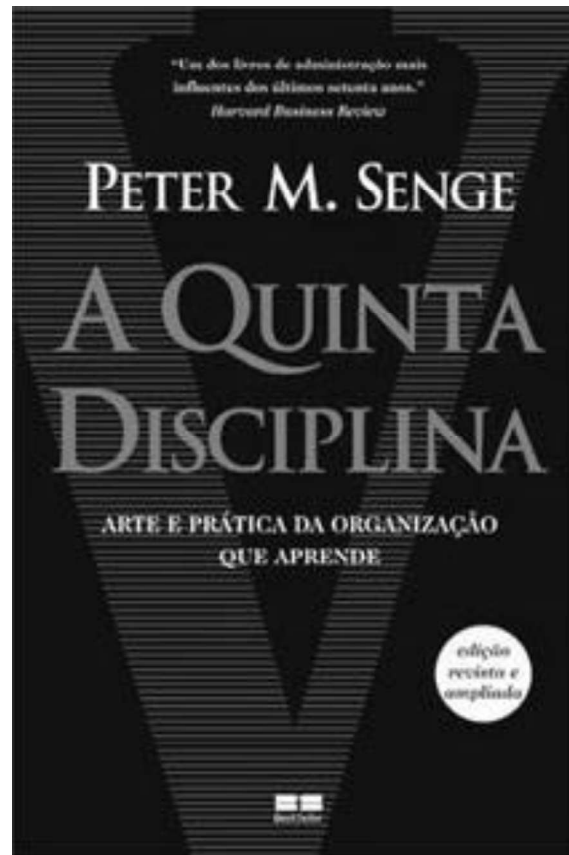
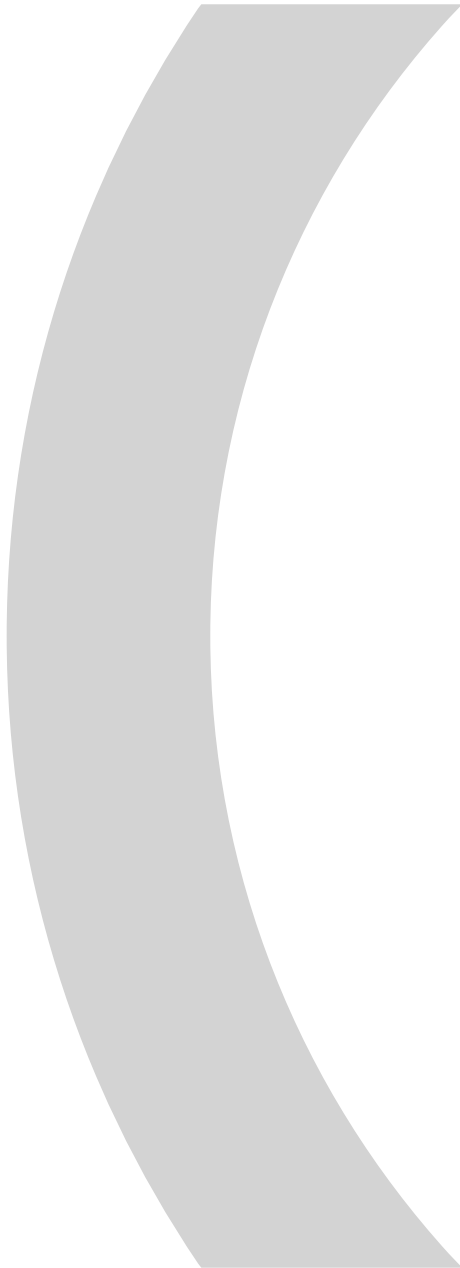
GESTÃO

*o problema não é o MEC  
é a forma como a gestão lê o sistema.*

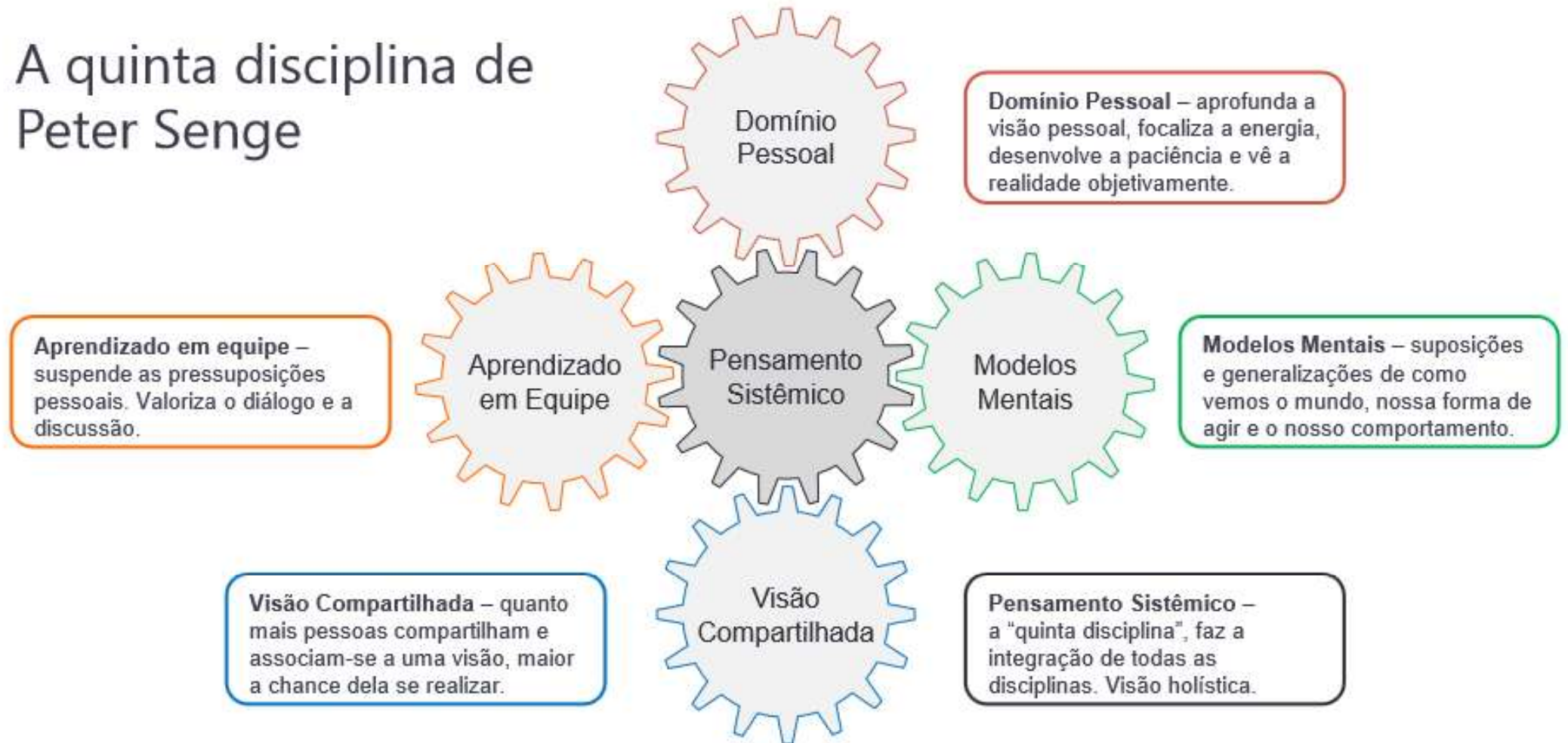


# **VISÃO SISTÊMICA**





## A quinta disciplina de Peter Senge





**Mercado**

**Gestão**

**Regulação**

**Acadêmico**

**Pessoas**



NOVOS PARADIGMAS PARA TRANSFORMAR O MUNDO

GESTÃO COM  
RESULTADO

INFORMAÇÕES  
ESTRATÉGICAS

SOLUÇÕES DE  
APRENDIZAGEM



Tecnologia para transformar a Educação

# O PARCEIRÃO PRO SEU SUCESSO

CONTE COM O

**FINANCIAMENTO ESTUDANTIL**

QUE **MAIS CRESCE** NO PAÍS E

**ESQUEÇA A BUROCRACIA**

**FINANCIAMENTO**

**ESTUDANTIL**

**FACILITADO**

CONHEÇA NOSSO PLANO DE AÇÃO

# Parceria de verdade é assumir o risco para você ir além

Receita Garantida todos os meses

Mais receita

Menos evasão

Mais liberdade pra crescer

 principia





Seu especialista na formação

**Adriano Coelho**

Sócio-Consultor da Hoper Educação



Uma jornada pensada para formar,  
reconhecer e elevar sua atuação na gestão.  
Escaneie o QRCode e saiba mais

Curso **Online**

# Coordenador Gestor



Governança



Regulação



Gestão Acadêmica

4 módulos: uma jornada completa

- ✓ Regulação e Indicadores
- ✓ Gestão Econômica do Curso
- ✓ Gestão Docente
- ✓ Estratégia e Liderança.

**Evolução reconhecida:**

conheça os níveis de certificação:



Coordenador Gestor  
Nível Estratégico.



Coordenador Gestor  
Avançado.



Coordenador Gestor Certificado  
*High Performance*

# Desempenho dos Grupos Consolidadores na Bolsa

No 4T25, o crescimento dá lugar a uma nova lógica: margens mais sólidas, foco em rentabilidade, avanço consistente da área da saúde e um reposicionamento mais equilibrado do digital.

O que isso revela sobre o futuro do setor e como isso impacta sua instituição? **Baixe o material completo e entenda para onde o mercado está indo.**



**BAIXE AGORA**

**HOPER**  
EDUCAÇÃO





Curso Online

# Gestão Sistêmica

para Instituições de Educação Superior

**HOPER.**  
EDUCAÇÃO

O *primeiro curso do Brasil* a formar líderes que transformam instituições.

Com **22** turmas já realizadas, o Gestão Sistêmica é reconhecido como o primeiro curso do Brasil voltado à formação e ao desenvolvimento de gestores educacionais.

Em 2026, chegamos à turma de número 23<sup>a</sup>, mantendo o compromisso de preparar profissionais capazes de enxergar a instituição como um todo e liderar com visão, consistência e resultado.

+ *de 1000 líderes*

estratégicos formados

**538**





Curso Online

# Gestão Sistêmica

para Instituições de Educação Superior

**HOPER**  
EDUCAÇÃO

Experiência única de aprendizado com imersão na *gestão* e *inovação* para sua IES, abordando cinco pilares:



- *Mercado* • *Gestão* • *Regulação*
- *Pessoas* • *Acadêmico*



Escaneie o QR Code  
e saiba mais





Conferencista  
**Cristiele Ribeiro**  
Diretora de Graduação  
Unilasalle

Conferencista  
**Leandro Henrique Magalhães**  
Pesquisador Institucional  
do Unifil

Conferencista  
**Wildenilson Sinhorini**  
Consultor Hoper especialista  
em Regulação

**WEBINAR HOPER.**

# Regulação 2026:

as mudanças e os desafios no caminho das IES

**15/ABR - QUA - 15h até 16h**



Mediador

**João Vianney**

Sócio-consultor Hoper e Jornalista

Apoio: **principia**

**Lyceum**

**FICOU FÁCIL**

# Caio Polizel

Novo **CEO** Hoper



# Jeferson Vinhas

Presidente do Conselho da Hoper



**HOPER**<sup>®</sup>  
EDUCAÇÃO



[hoper@hoper.com.br](mailto:hoper@hoper.com.br)

# Samuel Treicik

Diretor Comercial Hoper



[comercial@hoper.com.br](mailto:comercial@hoper.com.br)



comercial@hoper.com.br  
www.hoper.com.br

**Fale com a nossa equipe**



**+55 45 9970 0403**

Av. República Argentina . 3370 . Sala 3 . Jd. Panorama . CEP 85856-578 . Foz do Iguaçu/PR

 @hopereducacao.oficial

 /HoperEducacao

 @hopergrp

 /hoper-educacao