

Entre a Missão e o Mercado: O Desafio da Direção Geral da Faculdade Cidade Teológica com o novo marco regulatório do MEC

DANIELLE COSTA MONTEIRO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

ADRIANA TEIXEIRA BASTOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

ELIABE LIMA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço a SemeAd pelo espaço e por há tantos anos fomentar a produção científica.

Entre a Missão e o Mercado: O Desafio da Direção Geral da Faculdade Cidade Teológica com o novo marco regulatório do MEC

Between Mission and Market: The Challenge of the General Management of the Cidade Teológica Faculty with the new regulatory framework of the Ministry of Education

Resumo

Este caso de ensino foi elaborado para possibilitar a discussão sobre as diversas modalidades de ensino superior no Brasil após o novo marco regulatório de maio/2025 pelo Ministério da Educação (MEC) e como é possível adotar uma modalidade sem perder a visão da instituição. O público alvo são alunos da graduação e pós-graduação das disciplinas de Administração, Gestão Educacional, Políticas Educacionais, Educação Teológica. O caso apresenta o dilema vivido por Marisa Albuquerque, diretora da Faculdade Cidade, que consiste em refletir em até que ponto é possível flexibilizar as modalidades do curso sem descaracterizar a missão da instituição? Como alinhar a missão, tradição e inovação em tempos de mudança regulatória e cultural? O caso busca estimular a reflexão sobre o ensino à distância, tanto na modalidade semipresencial quanto EaD, a tomada de decisões mesmo com a pressão mercadológica e os riscos e oportunidades da migração das modalidades de ensino.

Palavras-chave: casos de ensino, método do caso, ensino à distância, modalidade de ensino, modelos de ensino híbrido.

Abstract

This teaching case study was modified to enable discussion about the various higher education modalities in Brazil following the new regulatory framework enacted in May 2025 by the Ministry of Education (MEC), and how it is possible to adopt a modality without losing the institution's vision. The target audience is undergraduate and graduate students in Administration, Educational Management, Educational Policies, and Theological Education. The case study presents the vivid dilemma faced by Marisa Albuquerque, dean of Faculdade Cidade, who must reflect on how flexible course modalities can be without distorting the institution's mission. How can mission, tradition, and innovation be aligned in times of regulatory and cultural change? The case study seeks to stimulate reflection on distance learning, both in blended and distance learning modalities, decision-making even with market pressure, and the risks and opportunities of migrating teaching modalities.

Keywords: teaching cases, case study method, distance learning, teaching modality, hybrid learning models.

PARTE I – O CASO

1.Introdução

Marisa sai com dor de cabeça da reunião do comitê de gestão, que acontece toda terça-feira de manhã. Faz meses que ela aguardava com ansiedade a publicação do novo marco regulatório do Ministério da Educação (MEC), acreditando que abriria portas para o plano de expansão da faculdade. No entanto, o que foi publicado superou suas expectativas — e não necessariamente de forma positiva. As mudanças eram profundas, mexiam com a estrutura do ensino a distância no Brasil e exigiam novas estratégias, mais planejamento e, sobretudo, decisões difíceis.

Há cerca de um ano e meio, Marisa havia retornado para Fortaleza depois de dois anos em São Paulo. Aceitou o desafio de assumir a diretoria geral da Faculdade Cidade Teológica (FCT), uma instituição confessional, sem fins lucrativos, reconhecida por sua formação teológica sólida e alinhada aos princípios cristãos e pentecostais. Ao assumir o cargo, recebeu duas grandes missões: alcançar a sustentabilidade financeira da instituição e ampliar seu alcance por meio da oferta do curso de Teologia na modalidade a distância (EaD).

No fim de 2023, ela liderou a abertura do protocolo junto ao MEC solicitando autorização para o curso de Teologia em EaD. A movimentação fazia parte do plano institucional de expansão. Havia demanda: alunos de diversas cidades e estados procuravam a faculdade, atraídos por sua integralização curricular e abordagem pedagógica diferenciada. Mas, pouco tempo depois, veio o balde de água fria — o MEC suspendeu todos os trâmites relacionados à EaD, anunciando que um novo marco regulatório estava por vir.

A espera foi longa, acompanhada de incertezas e cobranças. A mantenedora aguardava ansiosa por alternativas, os alunos questionavam, e a equipe acadêmica se dividia entre cautela e expectativa. Finalmente, em maio de 2025, foi publicado o Decreto nº 12.456, que redesenhou o panorama do ensino superior a distância no país. O decreto não apenas reformulou as diretrizes do EaD, mas também trouxe mudanças para os cursos presenciais — que agora poderiam ter menos aulas online — e oficializou uma nova modalidade: o ensino semipresencial.

Agora, com o decreto em mãos, Marisa precisa decidir. As possibilidades estão abertas, mas as escolhas exigem sabedoria. Ela deve reiniciar o protocolo para o curso de Teologia em EaD? Ou seria melhor apostar na modalidade semipresencial, mais equilibrada em termos de carga horária presencial e a distância, e ainda pouco explorada? E se manter o curso apenas presencial, preservando a tradição e a qualidade da formação? Ou, quem sabe, ousar e oferecer as três modalidades, alcançando mais alunos e ampliando o impacto da missão institucional?

Marisa tem experiência em gestão, mas pouca vivência no campo educacional. Ainda assim, tem sido incansável em seu propósito de fortalecer a instituição — tanto em qualidade acadêmica quanto em trabalhar para alcançar a sustentabilidade financeira. Acima de tudo, ela é apaixonada pela missão da faculdade: "contribuir para a formação de agentes de influência espiritual, social, eclesial e acadêmica, fundamentada em princípios cristãos e pentecostais."

Sobre a mesa de Marisa repousa uma cópia do decreto recém-publicado. Ao lado, uma lista de dúvidas, sugestões e expectativas que foram levantadas e discutidas durante a reunião da manhã, mas que parecem muito mais complicar do que ajudar na decisão que Marisa e sua equipe de gestão precisam tomar nas próximas semanas e que pode definir o futuro da instituição — e o alcance da sua missão. Afinal, quais as modalidades de curso de teologia que a FCT deveria ter no futuro próximo?

2. Contexto da Faculdade Cidade Teológica

O caminho até aqui, porém, não foi simples. A transição de Seminário para Instituto e, enfim, para Faculdade, exigiu mais do que apenas documentos e protocolos. Foi preciso anos, visão, perseverança e, sobretudo, fé. Fé no propósito, fé na missão, e fé de que seria possível construir algo que ultrapassasse os muros da sala de aula e alcançasse corações e comunidades.

Marisa, a diretora da FCT conhecia bem os esforços e as mudanças pelas quais a instituição tinha passado. Embora ainda não participasse do comitê que implementou estas mudanças, Marisa sabia que a mudança só foi possível devido ao engajamento e comprometimento da equipe, que formada por especialistas em diferentes áreas— desde coordenadores pedagógicos e financeiros até um experiente consultor regulatório —, conseguiu articular as engrenagens que moveriam o projeto da faculdade adiante. A proposta pedagógica foi sendo cuidadosamente desenhada, equilibrando tradição e inovação, com aulas que uniam sólida fundamentação teórica a uma rica prática ministerial.

A presença marcante do pentecostalismo na estrutura curricular e na vivência acadêmica da instituição é um dos traços que mais encantam os alunos. Para além das aulas, a FCT promove um espaço de vivência espiritual, comunhão entre alunos e reflexão crítica, formando líderes capazes de dialogar com as exigências contemporâneas, sem perder de vista a centralidade da fé. A missão da instituição não está apenas nas palavras impressas em seus documentos, mas se encarna diariamente na rotina dos alunos, professores e gestores.

O público que hoje chega à FCT é composto, em sua maioria, por jovens e adultos que já atuam em suas igrejas e desejam aprofundar seu chamado ministerial. São pessoas com bagagem, com histórias e com sede de conhecimento. Muitos vêm motivados pelo desejo de compreender melhor a Bíblia, de servir melhor às suas comunidades, ou de adquirir ferramentas para lidar com os desafios da vida e do pastoreio com mais sabedoria e preparo prático.

Além disso, o que faz da FCT uma referência crescente é sua firme escolha pelo ensino presencial. Em um cenário onde a maioria dos cursos de Teologia migraram para o modelo à distância, a FCT se destaca por manter quase 70% da sua matriz curricular de forma presencial — o que, para muitos alunos, representa não só um diferencial, mas uma oportunidade única. A convivência, o debate em sala de aula, as experiências compartilhadas, os momentos devocionais em grupo — tudo isso compõe uma formação que vai além do conteúdo.

Esses elementos têm atraído alunos inclusive de outras instituições. A busca por qualidade, por um ensino que une excelência acadêmica à vivência espiritual, tem levado cada vez mais pessoas a escolherem a FCT como lugar de formação e transformação. Não por acaso, a faculdade é hoje a única no Estado com curso presencial em Teologia que ostenta nota máxima no MEC e mantém um projeto educacional alinhado com os valores da palavra de Deus, da ética e da excelência.

Mais do que uma faculdade, a FCT tem se tornado um espaço de encontro entre fé e saber. Um lugar onde o conhecimento não é fim em si mesmo, mas meio para capacitar homens e mulheres comprometidos com a transformação espiritual e social do mundo à sua volta.

3. As Novas Diretrizes e o Mercado

Foi em meio a esse novo cenário educacional, moldado pelas diretrizes do Decreto nº 12.456/2025 e da Portaria nº 378/2025, que a equipe gestora da FCT se viu diante de um novo desafio: compreender e se posicionar frente às mudanças que redesenharam o mapa do ensino superior no Brasil.

A nova regulamentação do MEC reorganizou os formatos de oferta de cursos de graduação em três categorias claras: Presencial, Semipresencial e Educação a Distância (EaD).

Cada uma delas trazia novas exigências, possibilidades e, claro, repercussões diretas para o modo como as instituições se conectam com seus estudantes.

A Faculdade Cidade Teológica (FCT), até então reconhecida como uma das poucas a oferecer um curso presencial de Teologia com excelência comprovada, sabia que sua identidade estava fortemente vinculada a esse modelo. O curso, com cerca de 70% da carga horária em sala de aula, proporciona vivências únicas: discussões teológicas intensas, espiritualidade comunitária, experiências práticas e formação relacional — elementos que, para a FCT, eram inegociáveis.

No entanto, com o crescimento vertiginoso da modalidade EaD no país — especialmente entre os cursos de Teologia —, a direção começou a perceber sinais de mudança no comportamento dos estudantes. O que antes era um diferencial, agora começava a se tornar um ponto de tensão. Muitos alunos, embora apaixonados pela proposta acadêmica e confessional da FCT, enfrentavam um desafio cada vez mais comum: o tempo.

A realidade do público da FCT — jovens e adultos com forte envolvimento em ministérios, empregos exigentes e responsabilidades familiares — colocava uma pressão constante sobre suas rotinas. A cada semestre, cerca de 5% dos alunos trancavam o curso, não por desinteresse, mas pela dificuldade de conciliar suas múltiplas demandas com a exigência de comparecimento presencial. O cansaço do trânsito em Fortaleza, os compromissos acumulados e, em muitos casos, a distância até o campus, tornavam a permanência na jornada acadêmica um esforço quase heróico.

Do outro lado, crescia a curiosidade — e a expectativa — de muitos candidatos que aguardavam com esperança a possibilidade de um curso em EaD pela FCT. “Quando a faculdade vai lançar o curso a distância?” tornou-se uma pergunta recorrente nas redes sociais e nos eventos institucionais. Muitos moradores de cidades vizinhas, e até de estados próximos, admiravam a proposta formativa da FCT e sonhavam com a chance de fazer parte da instituição, mesmo que não pudessem estar fisicamente presentes em Fortaleza.

Essa nova realidade fez com que a equipe gestora iniciasse uma série de conversas internas. Como manter a qualidade e a identidade institucional em um cenário que cada vez mais valoriza a flexibilidade e o acesso remoto? Como oferecer um curso a distância que ainda preserva a essência pentecostal, o compromisso com a excelência e o vínculo entre fé e prática, que faz parte da marca da FCT?

O dilema estava posto. O mercado educacional exigia adaptação. As diretrizes legais permitiam expansão. Os alunos pediam alternativas. Mas a missão permanecia a mesma: formar líderes espirituais, teólogos e agentes de transformação com profundidade bíblica e vivência prática.

Era chegada a hora de discernir os tempos e os modos. E a pergunta que pairava sobre as reuniões da diretoria era clara: seria possível traduzir o espírito da FCT para a modalidade EaD e semipresencial sem perder aquilo que a tornava única?

4. O Dilema da Direção Geral

Ao observar com atenção os novos movimentos do cenário educacional, a Direção Geral da FCT compreendia que uma encruzilhada se formava à sua frente. Por um lado, havia a força da tradição: o curso presencial, estruturado com excelência e vivenciado com intensidade, era o coração pulsante da faculdade. As interações cotidianas entre alunos e professores, os momentos espontâneos de oração nos corredores, os debates teológicos acalorados ao fim de uma aula, os vínculos criados em sala e nas atividades de extensão — tudo isso formava uma comunidade viva, onde o saber não era apenas transmitido, mas partilhado, construído em conjunto.

Esse ambiente de convivência, tão valorizado pelos estudantes, era também um espaço de formação afetiva, ética e espiritual. Ali se forjavam vínculos, amizades, parcerias

ministeriais, e uma rede de apoio que ultrapassa os muros da instituição. Mais do que um curso, a FCT oferecia um ambiente formador, onde a presença física fortalecia a identidade e consolidava valores. A formação prática, tão presente na proposta pedagógica da instituição, acontecia não apenas no conteúdo das disciplinas, mas no convívio, no exemplo, nas experiências partilhadas.

Mas, por outro lado, a realidade batia à porta com força.

Será que a FCT conseguiria migrar parte de sua oferta para o ensino semipresencial ou a distância sem perder aquilo que a torna única? Como preservar seus diferenciais — a formação relacional, o caráter pentecostal vivencial, o ensino com ênfase prática e pastoral — em formatos mediados por tecnologia?

As pressões externas não eram pequenas. A evasão de alunos por dificuldades de conciliar a rotina com a presencialidade exigida crescia a cada semestre. O mercado educacional caminhava quase todo em direção ao EaD. Pessoas de outras regiões da cidade, e até de fora do estado, desejavam estudar na FCT, mas não podiam estar fisicamente presentes. Era nítido: havia demanda, havia espaço, havia um clamor.

Mas também havia os riscos. O corpo docente, um dos maiores patrimônios da instituição, era formado por mestres e doutores com rica experiência prática e eclesial, mas que ainda não tinham familiaridade com as exigências do ensino a distância. Como capacitá-los e integrá-los nesse novo formato sem desmotivá-los ou descaracterizar sua atuação?

E mais: como manter a identidade comunitária da FCT em um ambiente virtual? Como garantir a formação pastoral prática num modelo que, por natureza, reduz o contato direto, a convivência e a observação do exemplo?

As perguntas se multiplicavam nas reuniões estratégicas:

- É possível construir uma equipe docente igualmente engajada, preparada e alinhada à missão, também no ensino remoto?
- Como inovar com responsabilidade, encontrando soluções que respeitem o DNA da instituição?
- Haveria um caminho viável que unisse tradição e inovação, excelência e acessibilidade, expansão e fidelidade à missão?
- E até que ponto seria possível flexibilizar sem descaracterizar?

A direção sabia que o momento exigia discernimento, coragem e escuta. Era hora de sonhar com novos formatos — talvez híbridos, talvez por etapas — mas com os pés firmados nos valores que sustentaram a FCT até aqui.

Mais do que uma decisão administrativa, era uma decisão estratégica capaz de alterar a identidade da instituição.

E, como toda boa decisão teológica, ela exigiria mais do que técnica: exigiria oração, diálogo, e um profundo compromisso com o que realmente importa.

5. Fechamento do Caso

Com a chegada de 2025, a Faculdade Cidade Teológica viu-se diante de uma decisão estratégica inadiável. Com a implementação das novas diretrizes do Ministério da Educação e o encerramento do protocolo anterior, seria necessário abrir um novo pedido de credenciamento institucional junto ao MEC.

Esse novo protocolo, no entanto, não era apenas uma formalidade. Ele representava uma oportunidade concreta — e ao mesmo tempo desafiadora — de reposicionar a instituição frente ao cenário educacional contemporâneo. Seria preciso decidir, com clareza e responsabilidade, quais modalidades de ensino a FCT passaria a ofertar oficialmente: apenas o tradicional curso presencial? Presencial e EaD? Ou ainda, aderir também ao novo formato semipresencial, que parecia, para muitos, uma “ponte” entre a tradição e a inovação?

A diretora Marisa, ao lado de sua equipe — composta por coordenadores pedagógicos, consultores especializados e membros da mantenedora — sabia que essa decisão exigia mais do que intuição. Era hora de estudar dados, ouvir os alunos, analisar tendências do mercado e, sobretudo, alinhar tudo isso à missão e identidade da FCT.

As perguntas começaram a se acumular em reuniões e debates estratégicos:

- A modalidade semipresencial, com sua combinação equilibrada de atividades presenciais e aulas remotas, poderia ser uma resposta ao dilema enfrentado por alunos que desejam flexibilidade, mas ainda valorizam a vivência comunitária?
- O EaD puro, mais acessível e com maior alcance, daria conta de manter a identidade pentecostal e prática da formação teológica? Seria possível desenvolver estágios, mentorias e espiritualidade nesse ambiente?
- E manter o curso apenas presencial, diante das transformações do mercado e do comportamento discente, não significaria isolar a FCT em um modelo cada vez mais restrito e, talvez, insustentável a longo prazo?

O credenciamento era a oportunidade de desenhar o próximo capítulo da história da instituição. Um novo ciclo, no qual a FCT teria que se reinventar sem se descaracterizar.

Entre as opções em análise estavam:

1. Presencial + EaD: permitia manter o modelo tradicional e, ao mesmo tempo, expandir o alcance institucional para novos públicos. Contudo, exigiria grande investimento tecnológico e pedagógico para garantir a qualidade e a identidade nos cursos a distância.
2. Presencial + Semipresencial: poderia oferecer uma solução intermediária, com a manutenção das vivências comunitárias e parte da flexibilidade desejada pelos alunos. Demandaria, porém, uma reconfiguração cuidadosa das cargas horárias e estratégias de acompanhamento presencial e virtual.
3. Presencial + Semipresencial + EaD: a combinação mais ampla permitiria à FCT atingir diferentes perfis de estudantes, com diferentes necessidades e estilos de vida. Mas também seria o modelo mais exigente em termos de estrutura, formação docente, regulamentação e acompanhamento da qualidade acadêmica.

O tempo corria. O MEC esperava a formalização da proposta institucional. E Marisa, diante dos relatórios, pareceres, gráficos de evasão, pesquisas com alunos e orçamentos projetados, sabia que aquela não era apenas uma decisão técnica, mas tratava-se de uma decisão estratégica de reposicionamento no mercado, portanto uma escolha de futuro.

A questão que pairava era: Qual combinação de formatos permitirá à FCT cumprir sua missão com excelência, sustentabilidade e fidelidade à sua identidade confessional e comunitária?

PARTE II - NOTAS DE ENSINO

NATUREZA DO CASO

O caso descrito retrata o dilema estratégico vivido pela direção de uma instituição confessional de ensino superior, a Faculdade Cidade Teológica (FCT), diante das mudanças regulatórias e de mercado no cenário educacional brasileiro. O pano de fundo envolve não apenas a sustentabilidade financeira da instituição, mas também questões ligadas à identidade institucional, à missão educacional e ao impacto social da formação teológica.

Trata-se, portanto, de uma história complexa, que incorpora elementos das áreas de gestão educacional, estratégia institucional, políticas públicas, ética organizacional e cultura acadêmica. O caso pode ser analisado sob as óticas da gestão estratégica, da gestão da inovação em educação, da regulação do ensino superior e do papel das instituições confessionais na sociedade.

Do ponto de vista da gestão acadêmica e da identidade institucional, o caso apresenta o desafio de manter os diferenciais pedagógicos — como a formação prática, o vínculo comunitário e a vivência relacional — em meio a uma possível ampliação para as modalidades semipresencial e/ou a distância. Aborda ainda a preocupação da direção em preservar a qualidade acadêmica e a essência confessional da instituição, diante das pressões mercadológicas e das novas diretrizes do MEC.

Sob a perspectiva da sustentabilidade e da estratégia, o caso traz à tona o questionamento sobre como equilibrar crescimento, alcance social e viabilidade financeira sem comprometer os valores e a missão da instituição. Explora também a tensão entre inovação e tradição em um ambiente educacional em transformação, no qual as escolhas estratégicas afetam diretamente o impacto social e o posicionamento institucional.

Por fim, o caso propõe uma reflexão sobre o papel das instituições educacionais no desenvolvimento de comunidades e na formação de líderes, e sobre como decisões administrativas e acadêmicas influenciam o alcance dessa missão.

OBJETIVO EDUCACIONAL

Este caso tem como público-alvo estudantes de cursos de administração, gestão educacional, pedagogia, teologia ou áreas afins, tanto na graduação quanto na pós-graduação.

É recomendado para ser utilizado em disciplinas de gestão estratégica, planejamento educacional, políticas públicas de educação superior e gestão de instituições confessionais.

O principal objetivo do caso de ensino é relacionar as estratégias de competitividade institucional com os desafios da sustentabilidade acadêmica e da identidade organizacional diante de mudanças regulatórias.

Os estudantes devem ser estimulados a identificar na literatura e, na prática educacional as possibilidades estratégicas para instituições de ensino superior manterem sua relevância no mercado, considerando aspectos como diferenciais pedagógicos, identidade confessional, inovação e expansão.

No tocante à abordagem estratégica, o objetivo é destacar os impactos das novas diretrizes regulatórias do ensino superior sobre o planejamento das modalidades de oferta e sobre a busca por sustentabilidade financeira e relevância social da instituição.

Quanto ao aspecto da identidade institucional, o objetivo é levar os participantes a refletirem sobre as tensões entre tradição e inovação, analisando de que forma as instituições podem manter sua missão, valores e práticas pedagógicas essenciais, mesmo ao buscar novos formatos e estratégias de expansão.

Mercado educacional e concorrência – gestão estratégica em educação superior

O aumento significativo das instituições privadas no Brasil se deve, de forma evidente, à expansão do ensino superior a partir de 1996, com o marco regulatório da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)[1], marcando transformações relevantes e desafiadoras no país. Com esse crescimento avassalador, também surgiram desafios claros: muitas instituições acabaram se acomodando, na maioria devido ao número excessivo de demandas por acesso ao ensino superior. Isso evidenciou a necessidade de tais instituições se adaptarem a essas novas exigências e refletirem sobre como poderiam desenvolver uma gestão estratégica de qualidade.

Com o aumento da competitividade no mercado educacional, a gestão estratégica passou a ser amplamente discutida por diversos autores, que buscam identificar o modelo ideal ou o mais eficaz para ser aplicado nas organizações educacionais. Além disso, os gestores dessas instituições têm adotado as teorias da administração como base para implementar uma gestão estratégica voltada especificamente para a educação superior, buscando responder aos desafios e demandas desse setor em constante transformação.

Vale salientar que para se entender toda a estrutura de complexidade que envolve esses modelos de gestão estratégica, dois autores se corroboram para uma reflexão maior, *Hardy e Fachin (1996)*, nos auxiliam em quatro modelos de gestão:

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

Ao examinar os modelos apresentados, identificam-se elementos internos que revelam consistência entre as variadas formas de configurações e abordagens estratégicas. Por muito tempo, as possibilidades de diversificação de modelos e suas aplicações eram limitadas, não por falta de capacidade das instituições, mas porque as demandas de exigência e concorrência surgiram somente posteriormente, acompanhando a crescente busca pelo ensino superior no Brasil. Diversos fatores podem estar associados a essa acomodação mencionada, tais como: inovação restrita, práticas tradicionais de gestão, foco exclusivo no lucro e a dependência de modelos considerados “seguros”.

Para existir um modelo coerente no mercado de concorrência da gestão estratégica em educação superior, faz-se necessário estabelecer um planejamento estratégico bem estruturado. Compreendemos que o planejamento estratégico “é um elemento fundamental na gestão das organizações, permitindo a definição de diretrizes, metas e ações para o desenvolvimento institucional a longo prazo” (Chiavenato; Sapiro, 2020). O plano estratégico, conforme vimos ao nível introdutório, trata das decisões em relação às causas e efeitos que essa ação, na nossa análise aqui, pode contribuir para o plano de desenvolvimento das instituições de ensino superior.

Diante do exposto, compreendemos que a essência do planejamento estratégico está na forma sistemática com que as instituições passam a tomar decisões frente ao mercado, especialmente diante dos desafios contemporâneos. O PE (Planejamento Estratégico) deve estar alinhado à realidade atual, a fim de promover um processo de gestão mais claro e eficiente. Quando corretamente aplicado à gestão educacional do ensino superior, o planejamento estratégico torna-se um plano norteador das atividades acadêmicas e administrativas, contribuindo diretamente para a formação. Além disso, evidencia a integração de modelos

operacionais eficazes, promove a gestão de riscos e fortalece a integridade institucional, visando um desempenho mais consistente nas ações desenvolvidas.

Em suma, diante do cenário competitivo e em constante transformação do mercado educacional brasileiro, especialmente no contexto do ensino superior, torna-se indispensável a adoção de uma gestão estratégica sólida, alinhada às exigências contemporâneas. A análise dos modelos apresentados por *Hardy e Fachin (1996)* oferece importantes subsídios para compreender as diferentes abordagens possíveis, bem como os limites e potencialidades de cada uma. Ao integrar teoria, planejamento e prática, as instituições podem desenvolver ações mais eficazes, sustentáveis e coerentes com sua missão formativa, garantindo não apenas a sobrevivência no mercado, mas também a excelência acadêmica e administrativa.

Política educacional e regulação educacional no Brasil (MEC)

A política educacional no Brasil é marcada por avanços, disputas e constantes reformulações. Ao longo dos anos, o Ministério da Educação (MEC) tem desempenhado um papel central como órgão regulador e formulador de diretrizes que visam organizar o sistema educacional em suas múltiplas dimensões. Com o crescimento da demanda por ensino de qualidade e o aumento da diversidade institucional, a regulação educacional tornou-se um campo estratégico, exigindo das instituições não apenas adequação normativa, mas também a compreensão crítica dos instrumentos de avaliação, controle e reconhecimento que regem a educação no país.

Contribuindo para o tema “Política Educacional e Regulação Educacional no Brasil (MEC)”, Passone e Machado (2019, p. 17) apontam:

Este artigo aborda a política pública da educação superior brasileira, com foco na normatização da regulação e supervisão dos cursos de graduação. Assim, o objetivo deste estudo foi identificar e analisar o arcabouço sociojurídico da educação superior que orienta a regulação, a supervisão e a avaliação das Instituições de Educação Superior (IES) no Brasil. ... O desenvolvimento desta pesquisa possibilitou identificar a regulação, como instrumento de gestão empregado na investigação, monitoramento e diagnóstico da educação superior.

A citação apresentada evidencia o papel central do Ministério da Educação (MEC) como agente regulador no cenário educacional brasileiro, especialmente no que diz respeito ao ensino superior. O MEC atua como instrumento estratégico de gestão, fiscalização e normatização, estabelecendo diretrizes que orientam as Instituições de Educação Superior (IES) por meio de políticas públicas, decretos e avaliações. Tal função regulatória contribui diretamente para a compreensão do funcionamento da política educacional no Brasil, reforçando a importância de um aparato institucional capaz de assegurar padrões de qualidade e controle no sistema educacional.

O Ministério da Educação (MEC) é o principal responsável por conduzir todo esse processo de desenvolvimento educacional. De forma geral, reconhecemos a relevância fundamental do MEC nesse contexto, especialmente na formulação e supervisão das políticas públicas que orientam o ensino superior no país. Assim, destaca-se sua importância no processo, conforme a seguir:

O Ministério da Educação (MEC) é o principal órgão responsável pela formulação, implementação e supervisão das políticas públicas educacionais no Brasil, sendo o agente regulador que estabelece normas, diretrizes e mecanismos de avaliação para garantir a qualidade e a equidade no ensino superior. Por meio de processos como o credenciamento de instituições, avaliação de cursos e acompanhamento das instituições, o MEC busca assegurar o desenvolvimento e a regulação do sistema educacional brasileiro. (Brasil, 2018, p. 23).

Diante do exposto, a política educacional e a regulação no Brasil, conduzidas principalmente pelo Ministério da Educação (MEC), são fundamentais para garantir a organização, a qualidade e a equidade do sistema de ensino superior. Por meio de normas, diretrizes e processos de avaliação, o MEC orienta as instituições educacionais a se adaptarem às demandas do mercado e da sociedade, promovendo um ambiente mais regulado e eficiente. Assim, a atuação do MEC é essencial para o desenvolvimento sustentável da educação no país, refletindo diretamente na formação acadêmica e na gestão institucional.

Modelos de ensino híbrido e inovação pedagógica – perfil dos estudantes contemporâneos

No contexto atual, marcado por grandes transformações em todas as esferas da sociedade, a educação necessita se adaptar de forma híbrida o seu ensino, conduzindo sua estratégia para proporcionar de forma eficaz os múltiplos processos de aprendizados para o perfil de alunos atualmente. Esses modelos inovadores contribuem para uma melhor atividade pedagógica no ensino-aprendizagem, contendo aspectos múltiplos, intencionais, contínuos e bem organizados.

Com as transformações mencionadas, é inegável que os dispositivos móveis passaram a integrar a vida das pessoas em diversas faixas etárias, especialmente entre os jovens atuais, para quem o celular se tornou um acessório inseparável. Esse uso intenso desses dispositivos possibilita uma mudança nos modelos pedagógicos, impulsionando a inovação no ensino. Diante disso, surge uma reflexão pertinente: “se, no nosso dia a dia, os dispositivos móveis são inseparáveis da nossa vivência, por que não usá-los em contextos educativos e formativos?” (Carvalho, 2015, p. 9).

Como essa já é uma realidade na sociedade atual, sendo que “o uso de tecnologias, já faz parte do cotidiano dos alunos, a escola tem que se aproximar desse cotidiano, para avançar na sua missão” (Silva et al., 2015).

PROTAGONISTA E FONTES DE INFORMAÇÃO

O caso é apresentado sob o ponto de vista de Marisa, jovem diretora da FCT (Faculdade Cidade Teológica), que após quase 2 anos aguardando o protocolo de abertura do curso de Teologia em EAD, teve toda uma mudança regulatório do MEC para cursos à distâncias e novas possibilidades de ofertar o curso. O caso é fruto de um dilema real, vivido pela diretora da instituição, que aqui teve o nome protagonista e da instituição alterados para nomes fictícios. Foram realizadas entrevistas com a mesma e com os membros do comitê administrativo, além de assistir reuniões sobre as possibilidades e normas. O autor do caso pode ainda visitar as instalações da instituição e tiveram acesso a documentos como programas de disciplina, matriz curricular, e pesquisas de avaliação das disciplinas presenciais, híbridas e EaD.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

O caso apresentado coloca em cena um dilema real e atual vivenciado por muitas instituições de ensino superior no Brasil: como equilibrar a busca por sustentabilidade financeira, qualidade acadêmica e fidelidade à missão institucional diante das novas regulamentações educacionais? O contexto vivido pela Faculdade Cidade Teológica Pentecostal é um exemplo concreto das pressões e oportunidades que emergem quando o cenário regulatório muda e exige das lideranças institucionais uma tomada de decisão estratégica.

A proposta das questões a seguir é estimular a análise crítica sobre o mercado educacional, os desafios da qualidade no ensino superior e os impactos das políticas públicas, convidando os participantes a refletirem tanto sobre o contexto macro (regulação, mercado, tendências) quanto sobre o micro (identidade institucional, estratégias pedagógicas e de

mercado). Espera-se que a discussão promova uma visão ampla e fundamentada, preparando os alunos para compreender e atuar em processos decisórios na gestão educacional.

Discussões de estímulo de interesse:

1. Quais os problemas de qualidade educacional que o ensino superior enfrenta atualmente?
2. Quais as últimas mudanças que ocorreram na regulação do ensino superior no Brasil?
3. Quais os impactos que podem ocorrer nas instituições de ensino com o novo marco regulatório do ensino no Brasil?

Discussões para alunos responderem nos sub grupos:

1. Qual o modelo de ensino melhor se encaixa nesse novo momento?
2. Quais os riscos e ganhos da migração para este novo modelo escolhido?
3. Qual a estratégia competitiva está sendo considerada na escolha? Aponte e caracterize.
4. Qual a justificativa para a escolha dessa estratégia?
5. Como manter a identidade pedagógica e teológica em um novo formato?
6. Quais os próximos passos que a instituição precisa seguir para colocar o novo formato em prática?

Referências

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Superior**. Brasília: MEC, 2018.

Chiavenato, I. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2020.

CARVALHO, A. A. A. **Apps para ensinar e para aprender na era mobile learning**. In: **Ana Amélia A. Carvalho (Org.). Apps para dispositivos móveis: manual para professores, formadores e bibliotecários**. Portugal: Ministério da Educação, 2015. p. 9-17. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/31202>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

HARDY, C.; FACHIM, R.. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

PASSONE, E.; Machado, Marcos. **Política pública de regulação da educação superior brasileira: análise documental do Decreto 9.235/2017**. Revista de Estudos Aplicados em Educação, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 17–38, 2019.

SILVA, J. et al. **Mudança Conceitual em Óptica Geométrica Facilitada Pelo Uso de TDIC**. In: WORKSHOP DE INFORMÁTICA NA ESCOLA, 21, 2015, Maceió. Anais... Porto Alegre: SBC, 2015, p. 1-17.

[1] Conforme análise publicada pelo Instituto Questão de Ciência, o período pós-LDB (1996) marcou uma expansão acelerada do setor privado de educação superior no Brasil, com a formalização de iniciativas em Educação a Distância (EAD) e um aumento de 132% nas matrículas em cursos presenciais. Disponível em: <https://iqc.org.br/observatorio/artigos/educacao-da-expansao-a-evasao-um-panorama-da-educacao-superior-privada-do-brasil-no-seculo-xxi/>. Acesso em: 16 jul. 2025.

PLANO DE AULA

No Quadro 1 é apresentado uma sugestão de plano de aula de duas horas e meia de duração. Ressalte-se que a proposta abaixo deve ser adaptada à necessidade do docente em função dos objetivos do Plano de Ensino da disciplina.

Tempo	Atividade
15 min	Sensibilização e discussão dos desafios da atividade realizada em casa
50 min	Discussão em subgrupos para chegar ao consenso sobre o melhor modelo e responder às questões de discussões do caso
50 min	Apresentação dos subgrupos
35 min	Fechamento sobre competitividade no ensino superior, limites e possibilidade de inovação educacional e impacto da legislação e do mercado na estratégia e missão das instituições de ensino superior

ANEXO - INFORMAÇÕES SOBRE NOVO CREDENCIAMENTO DO MEC

NOVA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

<https://www.gov.br/mec/pt-br/centrais-de-conteudo/apresentacoes/nova-politica-de-educacao-a-distancia-ead>

PRINCÍPIOS NORTEADORES

- Educação Superior de qualidade
- Garantia do direito ao acesso, à permanência e à aprendizagem, assegurada a excelência acadêmica independentemente do formato de oferta
- Desenvolvimento de habilidades e competências diversas mediante uso das TICs
- Processos de ensino e aprendizagem e de materiais didáticos diversificados e plurais
- Valorização do Polo EaD como espaço de interação e promoção da identidade institucional, do curso e do estudante
- Valorização da docência
- Reconhecimento da responsabilidade social das IES públicas e privadas
- Desenvolvimento pleno do estudante para o exercício da cidadania e para a qualificação profissional
- Promoção da interação



FORMATOS DE OFERTA DIVERSIFICADOS



Novo formato de oferta

PRESENCIAL

Caracterizado pela oferta majoritária de carga horária presencial **física**.

Antes: até 40% EAD

Decreto: até 30% EAD

SEMIPRESENCIAL

Caracterizado por, no mínimo, 30% de atividades presenciais e, no mínimo, 20% de atividades

Possibilidade de patamar superior em DCN ou norma específica.

Antes: não há previsão

★ LOCAL DE OFERTA inclui os Polos EaD.

A DISTÂNCIA

Caracterizado pela oferta **preponderante de carga horária a distância**.

Antes: sem limite mínimo para atividades presenciais

Decreto:
limite mínimo de 20 % atividades presenciais e/ou síncronas mediadas, provas presenciais

★ LOCAL DE OFERTA inclui os Polos EaD.

