

A GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O GESTOR E SEU PAPEL¹

MANAGING THE HIGHER EDUCATION: THE MANAGER AND ITS ROLE

Valdete Rodrigues da Silva Tanaka²
Lucineide Maria de Lima Pessoni³

Resumo: Este artigo intitulado: O gestor Universitário e sua atuação têm por finalidade refletir sobre o papel do gestor acadêmico desenvolvido no interior das instituições de ensino superior. Restringindo-se a Universidade Estadual de Goiás: Unidade de Inhumas e Unidade de Goiânia/ESEFEGO (Escola Superior de Educação física e Fisioterapia do Estado de Goiás). A presente pesquisa foi pensada por ser uma temática passível de novas indagações e reflexões que poderão contribuir na construção de resultados positivos. Este estudo objetivará a compreensão do significado de ser gestor acadêmico: diretor e coordenador de graduação e suas contribuições para assegurar a melhoria dos cursos de formação do estudo. Os instrumentos norteadores serão: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Com análises bibliográficas e entrevistas com a diretora e uma coordenadora da Unidade de Inhumas e o diretor e uma coordenadora da Unidade de Goiânia/Esefego. Verificar-se-á: atuação dos gestores nos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos; o trabalho existente nas Unidades no tocante a pesquisa e extensão; a autonomia dos gestores em relação aos recursos que se destinam a instituição; Verificar-se-á também postura com relação às políticas públicas; e se a forma de gestão é centralizada. Visualizar-se-á: também, o conceito de gestão educacional e o contexto histórico perpassando pelas políticas públicas a partir de 1968 até os dias atuais com as entrevistas aos diretores e coordenadores e as análises.

Palavras-chave: Gestão. Ensino Superior. Papel do gestor

Abstract: This article entitled "The University and its operations manager are intended to reflect on the role of managers developed within the academic institutions of higher education. Restricting the Universidade Estadual de Goiás: Unidade Inhumas and Unidade Goiânia/ESEFEGO (School of Physical Education and Physiotherapy of the State of Goiás). This research was thought to be a likely topic of new questions and reflections that could contribute to building positive results. This study will aim to understand the meaning of being an academic manager, director and coordinator of graduate studies and their contributions to ensure the improvement of the training courses of study. The instruments will be guiding: a literature review and field research. With Literature reviews and interviews with the director and coordinator of a unit Inhumas and director and a coordinator of the Unit Goiânia / Esefego. It will check: the role of managers in administrative matters, financial and educational, the existing work in the Units in respect of research and extension, the autonomy of managers in relation to resources intended for the institution; Check will also posture with respect to public policies and the way management is centralized. Show will be: well, the concept of educational management and historical context by traversing public policy from 1968 until the present day interviews with the directors and coordinators and analysis.

Keywords: Management. Higher Education. Managers Role

¹ Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Docência Universitária, da Unidade Universitária de Inhumas, Universidade Estadual de Goiás.

² Graduada em Pedagogia. Pós-Graduada em Docência Universitária (UEG/Inhumas).

³ Graduada em Pedagogia, especialização em Planejamento Educacional, mestre em Educação (PUC-GO). Coordenadora do Polo de apoio presencial de Inhumas-Go, vinculado ao Sistema Universidade Aberta do Brasil e professora da Universidade Estadual de Goiás.

1 Introdução

No cenário globalizado e tecnológico atual, o conhecimento tem sido o diferencial imposto pela sociedade como exigência para o mercado de trabalho. Promovendo um notório crescimento da educação superior. E muitas vezes os gestores estão mal preparados para dirigirem estas instituições, imprimindo-lhe uma má qualidade aos cursos de formação.

Este artigo terá como objeto de estudo a reflexão da atuação e contribuição dos gestores da Universidade Estadual de Goiás, unidade de Inhumas e Unidade de Goiânia/ESEFEGO (Escola superior de educação física e fisioterapia do Estado de Goiás), para a graduação. Tentando descobrir o que significa ser um gestor universitário: diretor e coordenador de graduação? Quais influências exercem os gestores das referidas unidades na prática pedagógica docente? De que forma é conduzido o processo administrativo, financeiro e pedagógico para imprimir qualidade a todos os cursos da Universidade? Existe uma revisão sistemática da metodologia que garanta os resultados até a mais precisa e definida solução?

Para alcançar os objetivos propostos a pesquisa utilizará de fontes bibliográficas e pesquisa de campo, utilizando como instrumento entrevistas semi-estruturada com dois diretores e dois coordenadores, sendo: a diretora e uma coordenadora da unidade de Inhumas e o diretor e um coordenador da unidade de Goiânia/ESEFEGO da UEG.

Neste trabalho também apresenta-se um contexto histórico perpassando pelas políticas públicas a partir de 1968 até os dias atuais; gestão acadêmica e as habilidades e competências dos gestores contextualizando-se com as entrevistas.

Espera-se que as questões aqui apresentadas sirvam de reflexão para um estudo sobre a temática, a qual possibilite a visualização de novas formas de maneira a provocarem a melhoria dos cursos de formação oferecidos pelas instituições, onde foram realizadas as entrevistas para a gestão da educação universitária.

2 Contexto histórico: Um olhar a partir da reforma de 1968

No Brasil a questão educacional surge como um tema socialmente problematizado no cerne da própria estrutura do Estado-Nação.

Refletir sobre a gestão da educação requer a compreensão das políticas públicas que direcionam legalmente, socialmente, economicamente e politicamente, a educação superior, no Brasil, este texto baseará na década de 1960 até os dias atuais.

Os primeiros anos da década de 1960 foram marcados por um intenso movimento visando a reforma do sistema universitário brasileiro do qual participaram: reitores, docente, pesquisadores e o movimento estudantil.

No início de 1968, a mobilização estudantil, caracterizada por intensos debates no âmbito das universidades e pelas manifestações de rua, impulsionou o governo a decretar medidas para buscar soluções para os problemas educacionais. O modelo de ensino superior que se implantou na década de 60 foi o que mais se aproximou do norte da América, o país implantou o convenio MEC-USAID, que tratava de um acordo de cooperação e recebeu o apoio técnico para reformulação de seu sistema educacional. Conforme pontua Souza (2001): de visando à reforma do sistema universitário brasileiro do qual participaram: os reitores, os docentes, os pesquisadores e o movimento estudantil.

A lei 5.540/68 foi aprovada, no intuito de disciplinar a balbúrdia instalada contestada pela comunidade educacional, que politizou suas críticas às normas preconizadas por essa legislação (e bom lembrar que o regime político era de exceção e houve forte influência do acordo MEC_USAID nas regras postas em rigor), a reforma não pegou e a expansão quantitativa continuou a fazer-se anárquica e incontrolavelmente (SOUZA, 2001, p. 17).

A reforma universitária significou modernizar e racionalizar a educação superior que naquele momento refletia os anseios de uma sociedade que se encontrava no auge de seu desenvolvimento industrial e vivia sob a égide do Regime Militar. Assim sendo a Reforma Universitária aconteceu num espaço de disputas de duas forças interna, as quais caracterizavam a crise do mundo capitalista.

Nesse contexto a Reformulação do Ensino Superior exprimia os desejos de romper com as estruturas sociais já ultrapassadas para o momento, cuja finalidade era manter o controle do poder econômico, cultural e político, por meio da educação.

Saviani (1996, p. 21) diz que “os estudos sobre a reforma universitária tinha como objetivo garantir a eficiência, modernização e flexibilidade administrativas da Universidade brasileira”.

Os estudantes não participaram do processo de elaboração da Lei, apesar de terem sido convidados se recusaram por entenderem que eram os únicos a resistirem as pressões dos governos militares. Dessa forma a Lei foi aprovada sem a participação dos segmentos dos estudantes os quais eram os mais interessados em fortalecer o Ensino Superior publico no Brasil.

Assim, com a sanção da Lei pelo poder executivo em 28 de novembro de 1968, estava aprovada a primeira Lei de expansão do ensino superior com a criação de varias instituições isoladas de iniciativa privada, o que favoreceu a expansão do ensino superior de forma desordenada e a crescente privatização e interiorização deste ensino, cujo resultado é possuir funcionalidade econômica, política e social, através do discurso de modernização e desenvolvimento regional do Brasil.

A Lei da Reforma Universitária de 1968 em pleno Regime Militar não expressou os verdadeiros anseios da comunidade acadêmica e nem dos monumentos da sociedade civil segundo Jesine apud Neto (2006):

Representou elemento de consenso e dominação entre as forças do estado intervencionista e a luta de movimentos advindos da sociedade civil e do interior da própria universidade de modo que incorpora, embora de forma desfigurada, experiências e demandas anteriores. As recomendações dos assessores do Acordo MEC-USAID, do Consultor Atcon e da Comissão Especial presidida pelo General Meira Mattos, destacavam vínculo direto entre educação e mercado de trabalho, sob a concepção da teoria do Capital humano [...] (JESINE apud NETO, 2006, p. 59).

No final dos anos 70 e início dos anos 80, as lutas pela democratização da sociedade se fortaleceram, criando uma ampla mobilização da sociedade em favor das eleições diretas para os cargos executivos, sobretudo para presidente da república, um aumento do controle público sobre o estado, ressaltando-se aqui a gestão democrática da educação. Surgem, então, as manifestações para eleições direta dos dirigentes de instituições de ensino. A luta dos movimentos em defesa da educação foi contemplada na nova constituição federal, promulgada em 1988.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em vigor (Lei n 9.394/1996 LDB ou LDBEN) foi sancionada no dia 20 de dezembro de 1996, após oito anos de discurso no congresso nacional. Brzezinski (2003)

Foi neste contexto, emoldurado pelas ações do mundo do sistema em contraposição ao mundo vivido dos educadores brasileiros, que a LDB foi sancionada, lei que vem suscitando as mais diferentes interpretações, consoante princípios, ideológicos e ideários pedagógicos de quem a examina. Por um lado ela suscita críticas contundentes dos educadores comprometidos com a democratização da sociedade brasileira, com a universalização da escola pública em todos os níveis e com a defesa da universidade pública brasileira. (BRZEZINSKI, 2003, p. 150)

De acordo com o texto da ADUSP (Associação dos docentes universitários de São Paulo): a LDB de 1996 foi elaborada em um período histórico (do final dos anos 80 e meados dos anos 90) em que as perspectivas e as propostas dos neoliberais começaram a se impor com força. Também as entidades acadêmicas e sindicais construíram um projeto alternativo de LDB e alguns aspectos positivos acabaram sendo incorporados nesta lei. Em relação ao ensino superior a exigência nas faculdades, previsão do aperfeiçoamento do aperfeiçoamento profissional continuado do magistério incluindo a possibilidade de licenciamento remunerado. No entanto, nesse contexto de liberação geral as brechas contidas e as tolerâncias contidas na LDB/96, passaram a ser usadas pelo setor privado.

Ainda segundo a ADUSP (2008): a LDB de 1996 buscou reestruturar o sistema educacional brasileiro com regulações nas áreas de formação dos professores, gestão, currículos e aborda a questão dos recursos financeiros pelo setor privado que ainda foi capaz de impor conquistas adicionais, por conta da forte representação de seus interesses seja nas casas legislativas, seja nos conselhos nacionais. Vale dizer: do ponto de vista social, foi feito um enorme estrago. O ensino superior, por exemplo, foi altamente privatizado. De acordo com a análise de Fagundes (2008),

a Lei de diretrizes e Bases de 9394/96 está longe de ser o que se precisa para dar andamento a uma reforma educacional. O que significa que nem tudo que ela traz foi implantado. Muitas diretrizes nem sequer foram efetivadas. As transformações foram se dando aos poucos. Muitos artigos, parágrafos e incisos, trouxeram inovações e foram responsáveis por mudanças estruturais importantes. Pela primeira vez uma lei educacional deixa a união com um forte papel de coordenador, o que abre margem para a iniciativa, a autonomia dos Estados Municípios e escolas. (FAGUNDES, 2008, p. 3)

As políticas educacionais envoltas a tantas limitações burocráticas necessitam construir um modelo educacional que imprima: qualidade, autonomia e democracia ao ensino de educação superior, sendo a prática parceira da teoria.

No ano de 2007, foi apresentado pelo presidente Lula um decreto 6096/7 Reuni (Reestruturação e expansão Universidades federais), o projeto hoje é considerado uma ameaça maior do que antes no ensino público ao destruir o diploma profissional com a flexibilidade das modalidades de graduação prevista no inciso IV do segundo parágrafo onde prevê que a “diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada”.

O Reuni visa dotar as universidades federais das condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior. Em razão da insuficiência da oferta

de vagas, em termos quantitativos, pelo sistema federal de ensino superior, as propostas que visam à correção deste cenário devem ser analisadas. Também é preciso estar atento a qualquer procedimento que traga consigo modificações de largo alcance, a fim de garantir o patamar de excelência, alcançado pelas universidades federais brasileiras ao longo das últimas décadas.

Muitas entidades consideram importante o projeto Reuni (o aumento de vagas na universidade pública). Mas existe o receio da perda de qualidade de ensino. Acredita-se que esse fato poderá levar a instituição no “intento de manter a exigência a conferir aprovações sem contemplar aprendizagens”. Em outras palavras, poderá ter uma perda substancial na qualidade de ensino, pois será necessário cumprir metas numéricas e não qualitativas.

A análise atual sobre o Reuni, de vários especialistas, é de que os resultados ficaram aquém do esperado necessário. Além do desempenho insuficiente, na expansão de matrículas, o governo Lula não conseguiu um importante saldo de qualidade. Nenhuma universidade brasileira figura entre as cinquenta melhores do mundo. Além disso, as avaliações nacionais mostram a baixa qualidade praticamente generalizada das instituições do ensino superior. (CARA, 2011, p. 4).

Azevedo (2008) enfatiza que a educação no Brasil, se constitui como um setor que se tornou alvo de políticas públicas, em estreita articulação com as características que moldaram o seu processo de modernização e desenvolvimento. Por meio da abordagem histórica, em que se destacam marcos da política educacional, procura-se mostrar como o tratamento da questão educacional tem sido sempre condicionado pelos valores autoritários que presidem as relações sociais brasileiras e que se incrustaram em nossa cultura.

Neste cenário em que a educação Superior no Brasil, busca seu fortalecimento, principalmente nas instituições públicas é que se encontra inserido o gestor acadêmico, o qual deverá obedecer ao princípio da gestão democrática, destacado na LDB 9394/96.

Art. 56: As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio de gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional de educação, local e regional.

3 Gestão acadêmica

Anteriormente o conceito de administrador educacional predominava nas instituições educacionais e com grande relevância a administração burocrática, o indivíduo não era reconhecido na sua amplitude.

Segundo Luck (2006) a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Conforme Luck a gestão educacional surge em substituição à gestão administrativa educacional para apresentar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente no seu contexto externo e interno.

A idéia de gestão e a superação de limites e a busca de soluções inovadoras comprometidas com a qualidade do ensino e a capacidade de gerir simultaneamente os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos e habilidade necessária para promover uma gestão descentralizada. De acordo com Pazeto (2000)

a gestão da educação tem caráter institucional, porém sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, através de programas, condições, e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidade da instituição e de curso (PAZETO, 2000, p. 164).

O primeiro destaque a ser feito a respeito do diretor e coordenador da Universidade superior é que, estes tem uma importância fundamental na organização e funcionamento da instituição universitária em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional material financeiro e pedagógico.

Discutir sua atuação nas políticas nacionais de educação implica ter em conta que os sistemas de ensino não são meros refletores da política educacional, mas constituem e são constituídos na relação entre o contexto social e ação das pessoas que atuam nos ambientes escolares, quais sejam: diretores, docentes, coordenadores, discentes, funcionários em geral e a comunidade. Nesta perspectiva, a atenção especial deve ser dada aos aspectos relevantes que caracterizam a atuação dos gestores.

É necessário conhecer historicamente o desenvolvimento dessa atividade e atentos às novas realidades sociais e compreender sua função; Penin & Vieira (2007) pontuam que:

Vive-se um período de transformações sem precedentes na história da humanidade. Esse tem recebido muitas denominações: Era do conhecimento,

sociedade do conhecimento, sociedade em rede, sociedade da comunicação [...] Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições passam a ser exigidas à escola. Consequentemente, também sua função social tende a ser revista: seus limites e possibilidades questionados (PENIN & VIEIRA, 2007, p. 13).

O conhecimento vem cada vez mais, sendo almejado por muitos. É possível perceber isto quando nota-se a grande procura por cursos superiores. Por outro lado, há uma ampliação das ofertas de cursos universitários, principalmente nas faculdades isoladas, o que não significa ter qualidade.

Neste sentido cabe indagar: Qual o papel do gestor acadêmico no interior das instituições no interior das instituições do ensino superior? Está se apostando em qualidade ou quantidade? Qual o papel do gestor acadêmico no interior das instituições de ensino superior?

A pressão e exigência da sociedade política e civil para preparar mão de obra para o mercado de trabalho para uma universidade de maior qualidade se evidencia na procura de pessoal com maior qualificação.

Sobre a gestão para gestores, na concepção de Gracindo (2009) a literatura identifica claramente dois tipos de formação: a formação inicial e a continuada, a formação inicial desenvolve-se nas instituições de Ensino Superior com realce e preferência nas Universidades, dada a possibilidade de conciliação ensino pesquisa e extensão. Nesse formato, fica reforçada a necessidade de formação docente para o gestor, seja ela simultânea ou anterior à formação específica, que pode ocorrer em nível de graduação, como aprofundamento na formação, ou de pós-graduação, a partir dessa formação, o gestor de credencia para atuar nos sistemas de ensino, com os conhecimentos, habilidades e atitudes básicas desenvolvidas no currículo.

A formação continuada, por seu turno, é a possibilidade do gestor estar em constante movimento de aprendizagem, nem sempre estabelecida em cursos formais, mas, especialmente por meio de apropriação dos avanços obtidos na área e desenvolvidos, tanto em ações presenciais, como pela mediação das diversas tecnologias de informações e de comunicação (TIC) disponíveis.

A esses dois tipos, agrega uma terceira possibilidade: a formação em serviço. Para o autor a formação em serviço, é tarefa das mesmas instituições que oferecem a formação inicial; Cury (1997) destaca:

Pela oferta de cursos de aperfeiçoamento ou especialização, fazem parte do direito de atualização pelo lado dos profissionais. Do mesmo modo, em especial do dever das autoridades públicas, a oferta de um tempo para que os profissionais da área, por meio de quadros escolares ou não ou por meio dos serviços da educação à distância, possam fazer de sua experiência um ato de (re)aprendizagem e reflexão (CURY, 1997, p. 1).

A exigência pelo aumento de resultados positivos forçam uma maior competência da gestão educacional: Cavalcante e Morais fazem referências a formação do administrador educacional, como princípio básico norteador de uma visão descentralizada, que direciona o gestor à aquisição de competências para a identificação e soluções de problemas, vivenciados nos diversos ambientes organizacionais, pessoais, políticos e sociais.

São várias as competências e habilidades a serem desempenhadas por um gestor democrático. Os autores referenciados acima destacam várias habilidades de um gestor à saber.

Competências Intelectuais:

- Transferir, generalizar e aplicar conhecimentos;
- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico;
- Propor e/ou introduzir modificações no processo de trabalho;
- Atuar de forma preventiva e pró-ativa;
- Pensar estrategicamente;
- Reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-los;
- Exercer em diferentes graus de complexidade o processo decisório.

Competências Organizacionais:

- Gerenciar tempo, recursos e espaço de trabalho;
- Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração
- Estabelecer métodos próprios de ação;
- Auto-planejar e auto-organizar;
- Liderar;
- Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos.

Competências sociais:

- Compreender o meio social, político, econômico e cultural, onde está inserido para tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- Empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;

- Compreender a necessidade de um contínuo aperfeiçoamento profissional, do desenvolvimento da autoconfiança e da atuação em equipes interdisciplinares;
- Atuar na gestão das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional, com base em sólida formação técnica e científica;
- Trabalhar em equipes de forma eficiente, considerando opiniões divergentes e gerenciando conflitos e interesses, sendo hábil o suficiente para estabelecer uma comunicação interpessoal;
- Ter uma formação humanística e visão global que permita o desenvolvimento da sensibilidade às mudanças e aplicação de conhecimentos na solução dos problemas e no repensar da própria Administração;
- Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida, para o ambiente de trabalho.

Competências Comportamentais

- Iniciativa;
- Criatividade;
- Adaptabilidade;
- Consciência de qualidade;
- Ético – internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- Interesse em aprender.

Competências políticas

- Atuar e refletir criticamente, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva, seus direitos e deveres, bem como seu papel de cidadão.

Competências Comunicativas

- Desenvolver a expressão e a comunicação, de forma eficaz com as pessoas envolvidas no processo produtivo e na vida. Compreender a realidade a sua volta, não só no âmbito da linguagem verbal, como não verbal.

Ainda de acordo com Cavalcante & Moraes (2007), há as funções e atribuições do coordenador de curso.

Funções básicas: (1) orientar alunos e professores; (2) alocar recursos para funcionamento das atividades; (3) coordenar a execução do calendário acadêmico.

Suas principais atribuições são:

- Administrar, coordenar e supervisionar as atividades do curso, imprimindo-lhes caráter de revisão e atualização constante;

- Manter a integração com as coordenações de curso existentes no *campus*;
- Analisar processos de transferência interna, transferência externa e matrícula sem vestibular para fins de encaminhamento à matrícula;
- Implementar e supervisionar programas de monitoria;
- Selecionar os membros do corpo docente do curso e encaminhar para a aprovação da direção do curso;
- Acompanhar a organização de formaturas e presidir a colação de grau na ausência do superior hierárquico;
- Supervisionar as atividades do corpo docente, discente e técnicos administrativos vinculados ao curso e ao cumprimento das exigências do regime didático, acadêmico, administrativo e disciplinar.

Torna-se importante destacar que, quando não há pluralidade de *campus* institucional as funções são cumulativas a figura do coordenador geral de curso, passando-se a chamar apenas de coordenador geral.

O gestor tem que ter estratégias, eficácias, adequar-se a globalização e transcende-la. Enfim acompanhar a evolução tecnologia e as mudanças contemporâneas.

É preciso ser inovador e gerador de conhecimentos, é preciso que o gestor seja um agente transformador da realidade social econômica, política, cultural e educacional, no que compete as suas funções.

4 Contextualização das entrevistas

Para evidenciar o papel desempenhado pelo gestor acadêmico, foi realizada uma entrevista com dois diretores e dois coordenadores para perceber o que estes gestores tem realizado à frente da administração de uma instituição pública de ensino superior, bem como identificar as dificuldades e conhecer seus principais desafios enquanto profissionais que anseiam por mudanças significativas.

Realizou-se as entrevistas no interior das instituições de ensino superior, restringindo-se a Universidade Estadual de Goiás: Unidade de Inhumas e Unidade de Goiânia-ESEFEGO (Escola Superior de Educação Física e fisioterapia o Estado de Goiás). A contextualização das respostas obtidas por meio das entrevistas se dará quanto a formação acadêmica, onde os dois diretores entrevistados possuem a titulação de mestre. E os dois

coordenadores entrevistados são especialistas e atuam na sua área de formação. O que faz um diferencial, porque além de possuírem formação inicial, estão investindo em formação continuada, portanto os quatros gestores estão aptos aos cargos ocupados.

Quando perguntado, aos diretores e coordenadores como ingressaram no cargo, disseram que foram eleitos pelo voto direto da comunidade acadêmica, sendo que um dos diretores se encontra no segundo mandato; o outro diretor está em seu segundo ano e anteriormente já fora coordenador; um dos coordenadores se encontra em seu segundo ano de gestão e antes era coordenador adjunto; o outro coordenador está em seu segundo mandato. Todos os cargos foram conquistados através da eleição direta.

Entende-se que eleição para diretores e coordenadores, são formas democráticas de gestão educacional conforme, Luck (2006, p.79) destaca que “[...] no âmbito da organização e gestão de escolas, importante salientar que a eleição de diretores, como um importante meio de democracia [...]”.

Sobre a autonomia financeira, pedagógica, e administrativa a Constituição Federal (1988) ressalva no Art. 207 que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Na pesquisa realizada os gestores afirmaram que a autonomia é limitada em relação aos recursos financeiros recebidos, o qual é submetido ao fundo rotativo trimestral, que tem uma normativa prestando-se conta para o tribunal de contas, só podem gastar com bens de consumo (material de expediente, higiene e limpeza). A Universidade é uma autarquia, ao todo são 42 unidades ligadas a seus mantenedores. *“São reféns de uma política imposta, enquanto isto prevalecer a Universidade não terá autonomia” (fala da diretora da Unidade de Inhumas)*. Não se investe numa melhor estrutura pedagógica: biblioteca, formação de professores; não se investe na estrutura física das unidades, reformas paradas há cinco anos, ampliações sem concluir.

No que diz respeito ao aspecto administrativos e pedagógicos os dois diretores e os dois coordenadores, foram enfáticos em afirmar que procuram sempre, fazer uma gestão descentralizada, todas as decisões são tomadas mediante as reuniões com o conselho acadêmico e colegiados.

Antes é necessário saber o que vem a ser pesquisa e extensão na universidade. Primeiramente a pesquisa pode ser considerada como um processo que visa a construção de um novo conhecimento ou a reconstrução/resignificação do conhecimento pré-existente. Esse processo se dá de forma coletiva. Já a extensão universitária acontece através da relação que a universidade estabelece com a comunidade onde está inserida, onde essa busca disponibilizar

à sociedade meios que visem o ingresso dos mesmos ao ensino público e também acesso aos diversos serviços prestados pela instituição. De acordo com o Art. 43 da LDB 9394/96:

A educação superior tem por finalidade:

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

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

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

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

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

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

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

Na pesquisa realizada os entrevistados relataram em relação a pesquisa e extensão *“que existem alguns projetos em andamento, mas o investimento ainda está muito aquém do necessário para se promover a qualidade e avanço do ensino-aprendizagem”*. Outro aspecto abordado é que nem sempre as universidades vêm acompanhadas das condições físicas, materiais, estruturais e financeiras necessárias para que o gestor desempenhe suas atividades focadas na qualidade dos cursos oferecidos na instituição, isto se constitui um grande desafio para os gestores acadêmicos. Os gestores das referidas universidades pesquisadas pontuaram como maiores desafios o fato de serem longe uma das outras, ou seja, *acaba* prejudicando a discussão que se pode ter com os demais gestores, não se senta para uma análise da condução de todas as 42 unidades da Universidade Estadual de Goiás. As decisões são tomadas por poucos e de cima para baixo; não existe uma coesão, uma proximidade entre os gestores; a visão dos gestores não se amplia enquanto um todo fica limitada a especificidade de sua unidade. É preciso que haja uma coesão, um trabalho de equipe entre todos: diretores e coordenadores da referida universidade, só assim caminhará em torno de objetivos comuns

fazendo a educação alavancar. Outro desafio é que se criam programas e mais programas, e o IDP⁴ continua baixo, não se trabalha com que precisa, os teóricos estão sentados nos gabinetes e não chegam na sala de aula. A teoria esta longe da prática. Segundo os entrevistados ser um gestor significa contribuir para a melhoria dos cursos de formação; ser gestor é contribuir com o processo e trabalhar com o senso de equipe promovendo com que esta equipe funcione de fato; é ter como objetivo principal fazer a educação alavancar; estar sempre aberto as críticas, ao aprendizado, ao conhecimento, é lembrar que ser um gestor de uma instituição pública tem que ser transparente, tentar solucionar os problemas da melhor forma possível; ser gestor de uma instituição sem o financeiro tem que ser criativo, determinado e ser capaz de articular ensino, pesquisa e extensão.

Os gestores educacionais devem atuar com liderança de modo a mobilizar docentes, discentes e funcionários para que juntos atuem no sentido que a Universidade seja uma instituição de aprendizagem constante imbuída de qualidade.

A entrevista realizada permitiu para a reflexão do ponto de vista que os dois diretores e os dois coordenadores tecem sobre questões relativas à gestão acadêmica. Os posicionamentos dos quatro gestores evidenciaram as preocupações, as limitações e os anseios.

5 Considerações finais

4 IDP: Instituição Brasiliense de Defensoria Pública

Ao realizar esta pesquisa referente a gestão do ensino superior teve-se como foco principal, refletir sobre o papel do gestor acadêmico desenvolvidas no interior das instituições. Restringiu-se a Universidade Estadual de Goiás – Unidade de Inhumas e Unidade de Goiânia/ESEFEGO (Escola Superior de Educação Física e Fisioterapia do Estado de Goiás).

A partir do estudo bibliográfico foi possível a visualização dos conceitos de gestão educacional, as funções de competências e habilidades do gestor e as atribuições do coordenador de curso. Inteirou-se também do contexto histórico a partir de 1968.

Através das entrevistas realizadas, pode-se perceber, situações que se referem a gestão acadêmica e conhecer como são efetivadas no ensino superior parte dos procedimentos da prática pedagógica, financeira e administrativa; os trabalhos realizados com relação a pesquisa e extensão.

Ainda no tocante as entrevistas foi possível perceber que existe por parte dos diretores e dos coordenadores uma grande preocupação e um enorme interesse de se fazer uma gestão descentralizada e capaz de construir resultados positivos. Ficou claro também, muitos processos vivenciados pelos gestores não dependem das políticas educacionais, elaboradas pelos seus mantenedores, sempre de acordo com os momentos históricos, políticos e econômicos que delineiam as leis de mercado.

Desta forma o papel dos gestores fica limitado a administração interna nas instituições. Apenas da boa vontade de seus administradores, mas das políticas educacionais públicas, as quais são estabelecidas por legislações e regulamentos específicos, que norteiam os rumos da educação superior no Brasil.

Verificou-se que a gestão do ensino superior correlaciona-se ao processo de gerir a dinâmica do ensino superior como um todo e que por parte dos diretores e dos coordenadores entrevistados, cada vez mais busca-se uma gestão comprometida com a prática da qualidade do ensino, aprendizagem significativa e a descentralização para formação docente, superando limites e buscando soluções inovadoras comprometidas.

Pode-se perceber que os profissionais entrevistados, buscam uma gestão comprometida com a prática da qualidade do ensino, da aprendizagem significativa e a descentralização para a formação docente, superando limites e buscando soluções inovadoras.

REFERÊNCIAS

ADUSP. **Problemas criados pela LDB e Possíveis Encaminhamentos e Soluções**. São Paulo: 2008.

AZEVEDO, Janete Maria Lins. **Gestão da Educação: impasse, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2008.

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988

BRZEZINSKI, Iria. **LDB Interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. São Paulo: Cortez, 2003.

CARA, Daniel. **Análise: Avanços tímidos perante as necessidades na educação**. UOL Notícias – Política. Acesso em: 03/01/2011.

CAVALCANTE, Flávio & MORAES, Ana Shirley de França. **Gestão Educacional em escolas de educação superior – o papel dos gestores acadêmico-administrativos**. Revista ANGRAD. vol. 9, nº.1, Jan./Fev./Mar. 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Reforma Universitária na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. In Cadernos de Pesquisa. São Paulo: Cortez, 2001.

FAGUNDES, Augusta Isabel Junqueira. **LDB - Dez anos em ação**. Disponível em: <http://www.ipae.com.br/ldb/augustafagundes.doc>. Acesso em 22/01/2011.

GRACINDO, Regina Vinhares. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação**. Revista: Retratos da escola Brasília, ESFORCE, 2009.

LDB - Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. LEI nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. D.O. U. de 23 de dezembro de 1996.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. São Paulo: Vozes, 2006.

NETO, Armino Quilici. **A concepção política e histórica da formação da Educação Superior no Brasil: da origem aos dias atuais**. João Pessoa: Editora UFPB, 2006.

PAZETO, Elizio Antônio. **Participação: exigências para qualidade do gestor e processo permanente de atualização**. vol. 17, nº 72. Em aberto, Brasília: 2000.

PENIN, Sônia T. Sousa, VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão da Escola: Desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2007.

SAVIANI, Dermeval. **A Nova Lei da Educação: Trajetória, Limites e Perspectivas**. Campinas: Autores Associados, 1996.

SOUZA, Nathanael Pereira de. **LDB e a Educação Superior: Estrutura e funcionamento**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ANEXO

Universidade Estadual de Goiás
Pós-graduação em docência Universitária na UEG
Unidade de Inhumas.
Acadêmica: Valdete Rodrigues da Silva Tanaka.

Pesquisa realizada para conclusão do artigo: Gestão Universitária e sua atuação. De acordo com a atuação gestora da universidade, e que se verifica seu nível de comprometimento com uma prática que imprima qualidade para atender a demanda educacional?

Entrevista com gestores da Universidade de Goiânia/ESEFEGO da UEG.’

Perguntas: Diretor

- 1 – Qual sua área de formação?
- 2 – Há quanto tempo está gestor? Como entrou?
- 3 – Como é sua forma de gestão? (Os centros acadêmicos são atuantes?)
- 4 – Qual é o nível de autonomia?
- 5 – Nos aspectos financeiros:
 - a) Quais os recursos recebidos?
 - b) De que forma são aplicados?
 - c) Possui colegiado? É Atuante?
- 6 – Nos aspectos pedagógicos, qual a sua participação na administração pedagógica?
- 7 – Como se dar o trabalho, na unidade com relação a pesquisa e extensão?
- 8 - Quais os principais desafios de ser gestor acadêmico hoje?
- 9 – O que significa ser um gestor acadêmico?

Perguntas: Coordenador

- 1 – Qual é a sua área de formação?
- 2 – Há quanto tempo está coordenador?
- 3 – Como é sua forma de gestão?
- 4 – Qual o nível de autonomia?
- 5 – Nos aspectos financeiros:
 - a) Quais os recurso recebidos?
 - b) De que forma são aplicados?
- 6 – Nos aspectos pedagógicos: Qual sua participação na administração pedagógica?
- 7 – Quais os principais desafios de ser gestor?
- 8 – O que significa ser um gestor acadêmico?
- 9 – Como se dá o trabalho, na unidade, com relação a pesquisa extensão?