

## **PERFIL DE GESTORES: UMA ANÁLISE SITUACIONAL À LUZ DAS PRÁTICAS EXERCIDAS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.**

Adriana Moreira da Rocha Veiga; Francisco Nilton Gomes de Oliveira;  
Liliane GontanTimm Della Mía e Marco Aurélio Antunes Della Mía.

### **RESUMO**

A pesquisa objetiva analisar o perfil dos gestores de uma Universidade Pública Brasileira. Para tal, buscou-se distinguir as práticas desse profissional, sinalizando suas fragilidades e potencialidades na ocupação desse cargo, para sistematizar e decompor os dados disponíveis e conhecer as concepções e perspectivas dos profissionais em relação ao cargo gestor. Trata-se de um estudo de caráter quantitativo, que incluiu revisão bibliográfica e trabalho de campo. Constituiu-se de pesquisa caracterizada como descritiva e exploratória. A revisão bibliográfica foi desenvolvida por meio de livros e artigos científicos sobre temas relacionados à gestão universitária. O trabalho de campo teve como propósito justapor um questionário, no intuito de caracterizar as práticas dos gestores, o seu perfil, potencialidades e fragilidades enfrentadas no cotidiano dessa função. Concluiu-se que os Gestores são leigos, despreparados para exercerem funções administrativas nas Instituições Públicas Brasileiras. Essa inabilidade acarreta em perdas administrativas e financeiras para as Instituições de Ensino Superior engendrado num modelo burocrático e pouco participativo. da Gestão.

**Palavras-chaves:** gestão universitária, educação superior, mudança; planejamento universitária

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo parte do mote de que a formação e a prática dos docentes que são instados a ocuparem cargos de gestão nas Instituições públicas de Ensino Superior no Brasil são quase sempre desafiadoras aos docentes que alagam essa função.

A pesquisa se encontra numa fase de analisar os dados. Nesta apresentação fizemos um recorte dos trechos analisados no estudo

O estudo enfoca uma discussão sobre a dimensão acadêmica e as dificuldades e problemas enfrentados dentro das Instituições de Ensino Superior em relação à gestão ., . As mudanças que vêm ocorrendo na vida social e produtiva humana colocam para as instituições universitárias o desafio de reorientar-se ao novo contexto educacional do Brasil.

De uma forma geral as IES ( Instituição de Ensino Superior) não se renovam em suas práticas pedagógicas, as técnicas impetradas nos currículos e nas salas de aula são quase sempre pouco inovador.

As Instituições de Ensino Superior tem que atentar as novas contextualizações vindouras das necessidades humanas e do avanço tecnológico, onde é impingido um modelo de gestão aberta, participativa e transversal de conhecimento e saberes transdisciplinares, com atores que atendam às múltiplas exigências dos novos cenários econômicos, regulatórios do Ministério da Educação-MEC e com uma capacidade de maximizar e experimentar novos enfrentamentos de um mercado absolutamente competitivo.

A IES terá que definir as políticas acadêmicas, sociais como forma de se fazer atuante no processo de educação e formação profissional e sensível aos problemas da comunidade.

Desse modo, a designação pedagógica, somada com a qualificação social reafirma a missão na produção e na difusão do conhecimento das IES, assim como o compromisso com o avanço e as transformações tecnológicas e do conhecimento. Neste sentido, as estratégias das políticas das IES consistirão num cruzamento de campos que conectarão e confrontarão pontos de vista, implicando, portanto, na produção de sujeitos

com mais senso crítico, excitabilidade estética e agudeza criativa.

Este estudo tem como objetivo Analisar as relações entre os processos de inserção institucional dos docentes, no desenvolvimento profissional dos gestores de uma Universidade Pública Brasileira.

## **2. ESTADO DA ARTE**

### **2.1 GESTÃO UNIVESITÁRIA E CONCEITO EM DIFENTES CONCEPÇÕES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.**

A historiografia registra a difusão, após a II Guerra Mundial, de uma nova ideologia político-econômica: o neoliberalismo. Nos anos 90, essa ideologia deixou de ser somente uma tendência e se transformou na diretriz a ser seguida pela maioria dos países ocidentais por imposição da nova ordem mundial, com graves consequências para os países menos desenvolvidos, como foi o caso do Brasil.

Este modelo, que pregava o fim do Estado intervencionista e por mais soberania do mercado, resultou no aumento da pobreza e da desigualdade em todo o mundo, desencadeando uma forte reação contrária por parte da sociedade, que vem se fortalecendo ao longo da década de 90. (CARDOSO, 2002).

O que se convencionou chamar de Neoliberalismo foi uma prática político-econômica baseada nas idéias de pensadores monetaristas que defendiam a tese de que os governos já não podiam mais manter os pesados investimentos que haviam realizados após a II Guerra Mundial, pois a política intervencionista havia elevado o déficit público e gerado balanças comerciais negativas e inflação.

O discurso neo-liberal responde à fragilidade do Estado em equacionar os problemas ambientais e sociais, defendendo a liderança do setor empresarial na construção de uma sociedade mais e justa e sustentável. Os empresários deveriam assumir diretamente, esta tarefa.). (CARDOSO, 2002).

Face ao exposto, referente às transformações do papel do Estado, entende-se que as empresas, antes responsáveis apenas pela produção de mercadorias e serviços, e realizar lucro para os seus acionistas, sem preocupações reais com o cenário social, tornam-se peças fundamentais para corrigir e implantar mudanças positivas na sociedade e ajudar na correção de distorções que o Estado não conseguiu realizar

sozinho e certamente nunca conseguiria se outros atores, dentre eles a própria sociedade, não interviesse na busca do seu melhoramento. Na educação essas premissas são essenciais para a qualidade da educação superior, principalmente, quando se compreende que a educação é o alicerce para o crescimento de uma nação. Todavia, alvitra-se que a educação superior no Brasil é fortemente administradas por gestores ainda leigos, no que diz respeito gerenciar um case tão peculiar e subjetivo, que é a Administração superior A Gestão universitária surge como resgate da função social na IES, cujo objetivo principal é promover o desenvolvimento humano sustentável, que atualmente, transcende o aspecto ambiental e se estende por outras áreas (social, cultural, econômica, política), e tentar superar a distância entre o social e o econômico, obrigando as IES repensar o seu papel e a forma de conduzir os seus Cases. (FRIGOTO, 1998)

Em uma economia pouco dinâmica, do ponto de vista das mudanças científico-tecnológicas e próxima do pleno emprego, a norma era a estabilidade, a partir da especialização. Assim, o curso superior era, ao mesmo tempo, formação inicial e final, não se colocando a educação continuada como necessidade; a partir de um currículo que se iniciava com uma base de formação geral, seguida de formação especializada para um campo profissional e, às vezes, de estágio ao final do curso, buscava-se articular os conhecimentos teóricos aos necessários à prática do trabalho. (FRIGOTO, 1998)

A concepção de currículo mínimo refletia o empenho em conferir organicidade entre a formação e o exercício profissional porquanto estabelecia os conhecimentos que eram necessários, em âmbito nacional, à formação para cada trabalho especializado. Uma vez formado, o egresso do Ensino Superior, de modo geral, conseguia um trabalho na sua área de formação e, caso desempenhasse com competência suas atribuições, gozava de estabilidade, sem que dele se exigisse grande esforço de atualização além dos necessários para acompanhar mudanças que ocorriam de forma gradual, em face da baixa dinamicidade do desenvolvimento científico-tecnológico, que eram absorvidas quase que “naturalmente”.(LONGHI,1998).

Nesta nova concepção, o ensino superior toma a formação geral como estratégia para enfrentar a dinamicidade das mudanças no mundo do trabalho; ao mesmo tempo, adota a flexibilização dos percursos como estratégia de empregabilidade. Todavia o cenário atual é de incongruência no que diz respeito ao cotidiano das IES. Nas instituições públicas brasileiras cada vez mais os gestores são menos capacitados para

lidar com as dinâmicas administrativas que são impingidas operacionalmente no cotidiano das IES.

### **3. MÉTODO**

Quanto ao delineamento metodológico, esta se caracteriza como sendo uma pesquisa social de cunho exploratório, em uma perspectiva de análise quantitativa. Exploramos a questão dos cenários e dos condicionantes da educação superior no Brasil (FRANCO, 1997; LONGHI, 1998; KUENZER, 2002) e, intencionamos produzir conhecimentos que possam corroborar para a construção de novos cenários e ferramentas para os diversos pesquisadores envolvidos na temática apresentada e docência.(SEVERINO, 2001).

A pesquisa está sendo realizada numa Universidade Pública no Rio Grande do Sul.

A população e amostra serão constituídas pelos gestores docentes atuantes nos últimos 16 anos, acessados pela plataforma institucional acima mencionada e cujo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) deverá ser aceito pelo servidor para efetivar o acesso ao questionário. Portanto, a amostra será constituída por àqueles que aceitarem o TCLE. O número de respondentes do questionário, foi em torno, de 150 professores aproximadamente.

O instrumento utilizado na coleta de dados será um questionário exploratório, construído a partir de uma matriz categorial que explicita as dimensões categoriais e indicadores iniciais, sem que se ignore a possibilidade de que novas categorias e indicadores emirjam dos resultados da pesquisa, em um processo dinâmico de análise

### **4. RESULTADOS**

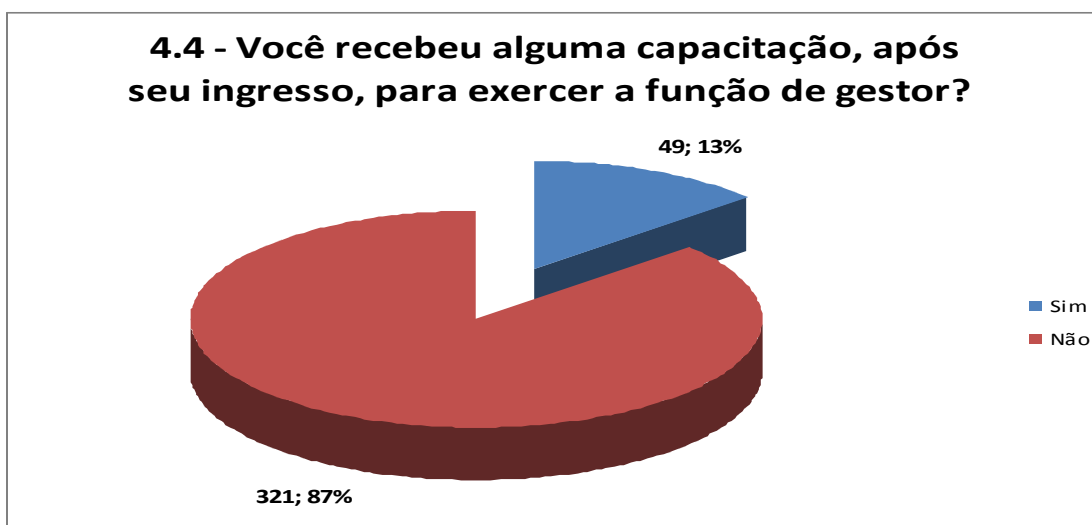
Serão apresentados três gráficos como produto de uma pesquisa que se encontra, em processo, da análise dos dados. Fizemos uma escolha dos gráficos que se aproximam do objetivo elucubrado neste paper. Ao se perguntar - se o Professor recebeu algum tipo de capacitação para exercer a função de gestor, os números reverberam que, 321% não obtiveram essa capacitação interna da IES para assumir cargos administrativos na IES e 49, 13% foram capacitados. Para Franco (1997), as IES

devem se modernizar estrategicamente no que concerne ao tripé ensino, pesquisa e extensão nas dimensões acadêmicas e administrativas. Outro aspecto relevante é que as Instituições têm encontrado dificuldades em conduzir ações e estratégias de planejamento acadêmico e administrativo por falta de gestores mais preparados para o seu exercício funcional no cargo que ocupam dentro da IES.

Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior veem-se diante da necessidade de adotar um novo paradigma baseado nesta sociedade, como ressalta Vasconcelos (2004, p.61):

*“Importante levar em consideração que o papel das instituições de ensino superior frente à sociedade do conhecimento denota, com clareza, a necessidade de se adotar um novo paradigma educacional que deverá estar centrado na nova economia, cada vez mais baseada em informações e no conhecimento. Ele requer, para as sociedades desenvolvidas ou emergentes, um processo contínuo e permanente de aprendizagem.”*

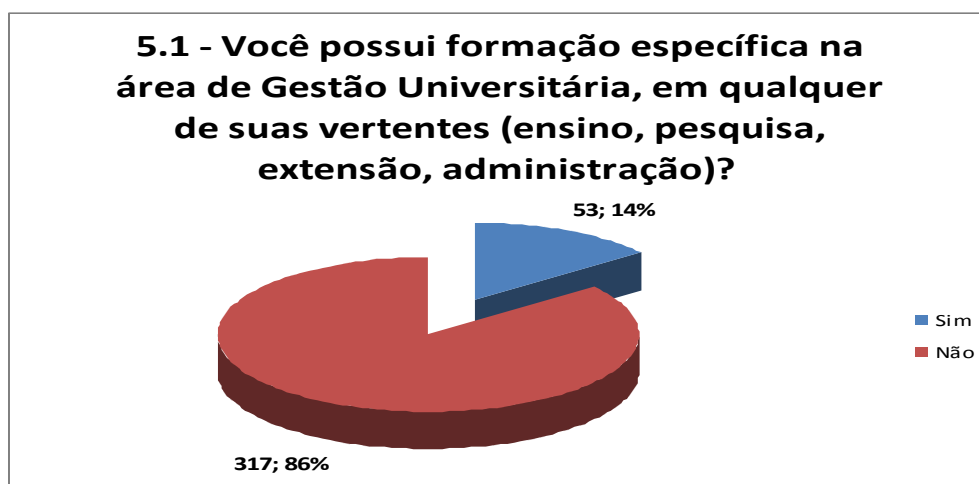
Segundo Oliveira (2014), essa realidade é comum às IES brasileiras e não são poucos os estudiosos que buscam analisar e criticar as suas estruturas, apresentando propostas que as tornem mais ágeis e mais capazes de incorporarem as novas tecnologias, colocando-se na vanguarda desse processo de transformação rápida e complexa, que é próprio do mundo em que vivemos



No gráfico que se segue abaixo, foi perguntado ao professor se ele possui formação específica na área de Gestão Universitária, em qualquer vertentes (ensino, pesquisa, extensão e administração). Constatamos que 317, 86% não foram capacitados para exercerem suas funções administrativas em qualquer dimensão da Universidade. O ensino, pesquisa, extensão e administração.

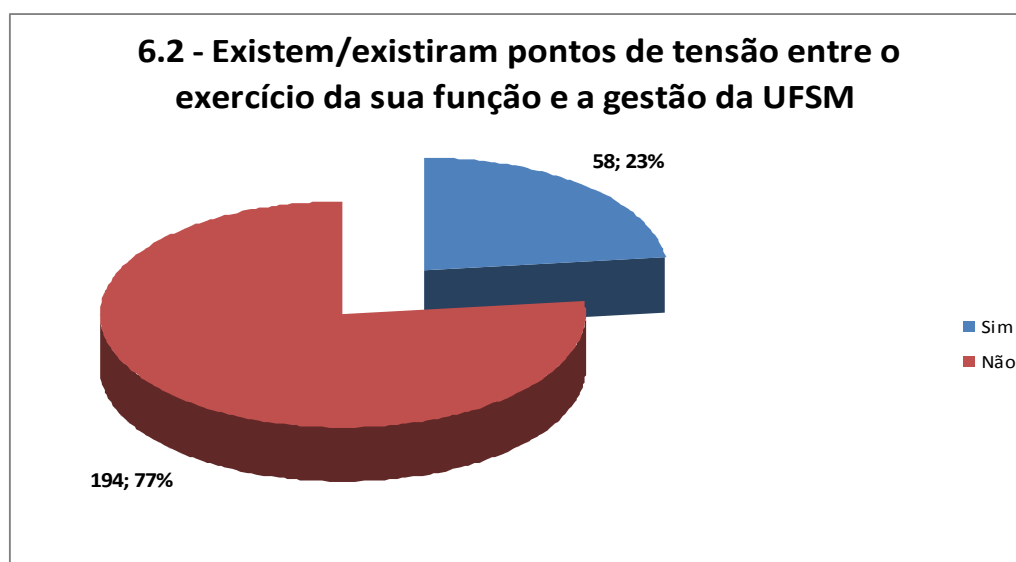
Segundo Oliveira (20014), as Instituições de Ensino Superior tem que atentar as novas contextualizações do mercado educacional, onde é impingido um modelo de gestão aberta, participativa e transversal de conhecimento e saberes transdisciplinares, com gestores que atendam às múltiplas exigências dos novos cenários econômicos, regulatórios do MEC e com uma capacidade de maximizar e experimentar novos enfrentamentos de um mercado absolutamente competitivo.

No mercado educacional há uma lacuna nesse perfil de gestor, as IES quase sempre tem que investir num profissional leigo sobre Gestão Universitária. Esse investimento pode acarretar num prejuízo logístico e operacional na condução dos processos administrativos da Instituição. de Ensino superior, concluindo-se de que há necessidade da IES, pensar estrategicamente em recursos para capacitação interna desse gestores.



No último gráfico, que se segue abaixo, indagamos se existem ou existiram pontos de tensão entre o exercício da sua função e gestão da IES, 194,77% afirmaram que sim. Resguardar-se não só a ideia de que há um despreparo desse docente na condução desses trabalhos, mas os modos operando dessa prática é fortemente influenciada pelas especialidades da formação recebida na sua trajetória de formação profissional. Essas tensões são fatores negativos tanto administrativamente como pedagogicamente para a IES.

Segundo Oliveira (2014), as IES não diferem muito das empresas em qualquer área, exceto na missão específica. Não diferem no que diz respeito ao trabalho e encargos dos dirigentes, ao planejamento e à estrutura da organização. Contudo, a IES é diferente na finalidade, pois possui valores diferentes, faz distribuição diferente à sociedade. Todavia, muito vezes, algumas IES, na representação dos seus mantenedores e gestores, não têm o domínio das ações administrativas e pedagógicas no que concerne ao gerenciamento. A gestão culmina em atores com experiência muito incipiente, pouco conhecimento sobre os assuntos pedagógicos, sobre o sistema de avaliação e regulação da educação superior.





## 5. CONCLUSÃO

Conclui-se que os Gestores são leigos, despreparados para exercerem funções administrativas nas Instituições Públicas Brasileiras. Essa inabilidade acarreta em perdas administrativas e financeiras para as Instituições de Ensino Superior engendrado num modelo burocrático e pouco participativo. O modelo da Universidade pública brasileira é bem ultrapassado, conteudista, um modelo que se teoriza muito e se age com pouca prática em sala de aula, com matrizes curriculares engessadas, cheios de pré - requisitos e Professores com práticas bem ortodoxas de avaliação e postur Esse modelo está fadado ao fracasso, pois não alcança as necessidades do mercado. Competem às empresas capacitarem esses futuros profissionais que ingressam no mundo do trabalho, que quase sempre vem deficitários de experiências práticas. Compete ao Ministério da Educação repensar medidas sobre a educação superior , face que o modelo atual das IES não vislumbram novos cenários, no que diz respeito às práticas administartivas modernas. O processo é democrático, técnico e pouco balizador.

## 6. REFERÊNCIAS

FRANCO, M. E. D. P. (org.). **Universidade, pesquisa e inovação: o Rio Grande do Sul em perspectiva**. Passo Fundo: Ediupf; Porto Alegre: Edipucrs, 1997.

LONGHI, S. M. **A face comunitária da universidade**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

KUENZER, A. Conhecimentos e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2 , mai/ago, 2002, p. 8..

SEVERINO, A.J. Consolidação dos cursos de pós-graduação em educação: condições epistemológicas, políticas e institucionais. In: SEVERINO, A J. **Conhecimento, pesquisa e educação**. Campinas: Papirus, 2001. p. 53.

CARDOSO, S. M. V. Educação para todos ou todos pela educação, In. **A Crise do Estado Moderno**. São Paulo: Projeto Plural ECA/USP/CNPq, 2002

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da Educação Superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. **Dilemas da Educação Superior no mundo globalizado**. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento? São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

\_\_\_\_\_. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. **Avaliação**: Revista de Avaliação da Educação Superior, Campinas/Sorocaba, v. 13 n° 03, 2008.

FRIGOTTO, G. (Org.). **Educação e Crise do Trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis, Vozes, 1998.

FRANCO, M. E. D. P. (Org.). **Universidade, pesquisa e inovação**: o Rio Grande do Sul em perspectiva. Passo Fundo: Edupf; Porto Alegre: Edipucrs, 1997.

KUENZER, A. Conhecimentos e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, mai/ago, 2002, p. 8.

LONGHI, S. M. **A face comunitária da universidade**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

**OLIVEIRA, F. N. G.. Educação Superior: refletindo caminhos e compartilhando relatos de experiências**. 1. ed., 2014. v. 1.

#### **AUTORES:**

Adriana Moreira da Rocha Veiga – Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação/Universidade Federal de Santa Maria-UFSM; [adrianaufsm@gmail.com](mailto:adrianaufsm@gmail.com).

Francisco Nilton Gomes de Oliveira – Professor do Departamento de Terapia Ocupacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ; [niltonoliveira@superig.com.br](mailto:niltonoliveira@superig.com.br).

Liliane Gontan Timm Della Mea – Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Maria-UFSM; [lilianedm09@gmail.com](mailto:lilianedm09@gmail.com).

Marco Aurélio Antunes Della Méa- Técnico Administrativo de Centro de Educação Física da Universidade Federal de Santa Maria- UFSM.