

ANDRESSA JACKELINE DE OLIVEIRA MARIO E PAIVA

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
PERFIL E ATUAÇÃO**

PUC-CAMPINAS

2006

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PERFIL E ATUAÇÃO

Andressa Jackeline de Oliveira Mario e Paiva

Orientador: Prof. Dr. Newton Cesar Balzan

CAMPINAS

2006

Ficha Catalográfica elaborada pelo SBI-Processos Técnicos - PUC-Campinas.

t378.81 Paiva, Andressa Jackeline de Oliveira Mario e

P149g Gestão universitária: perfil e atuação / Andressa Jackeline de Oliveira Mario e

Paiva. – Campinas: PUC-Campinas, 2006.
148p.: il.

Orientador: Newton César Balzan.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas,

Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Educação.

Inclui anexos e bibliografia.

1. Universidades e faculdades – Avaliação. 2. Ensino superior

ANDRESSA JACKELINE DE OLIVEIRA MARIO E PAIVA

GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PERFIL E ATUAÇÃO

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação junto ao programa de Pós-Graduação em Educação na área de Ensino Superior da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Newton Cesar Balzan

CAMPINAS

2006

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

Autora: PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira Mario.

Título: Gestão Universitária: identidade e prática.

Orientador: Newton Cesar Balzan

Dissertação de Mestrado em Educação.

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em Educação da PUC-CAMPINAS, e aprovado pela Banca Examinadora.

Área de Concentração: Ensino Superior.
Linha de Pesquisa: Avaliação Institucional e Gestão Universitária.

Data: 23 / 02 /2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Newton Cesar Balzan
Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Prof^a Dr^a Sônia Giubilei
UNICAMP

Prof^a Dr^a Mara Regina Lemes de Sordi
Pontifícia Universidade Católica de Campinas

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, que me dá forças e condições para continuar caminhando nos estudos e na vida. Dedico a meu Deus por ter me inspirado e ajudado em cada momento. Porque todo bem, e tudo que há de bom neste mundo vem de suas mãos. Porque desde o fôlego de vida, até a palavra que me vem à mente, tudo é dado por Ele. Porque com este trabalho posso contribuir um pouquinho que seja, no enfoque da gestão universitária e como Ele, fazer o bem.

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a **Deus**, oleiro de minha vida. A Ele toda honra, glória, louvor e exaltação.
- Ao professor-exemplo, “**Lord**” **Dr. Newton Cesar Balzan**, por excelência em orientação. Minha admiração, gratidão e respeito como profissional e ser - humano – que é.
- Aos professores do Programa de Pós-Graduação da PUC-CAMPINAS, pelos conhecimentos compartilhados, e por tanta responsabilidade e competência formativa.
- A Universidade Privada, e a Universidade Pública Federal pesquisadas, por ser lócus acolhedor e colaborador de conjunta construção e produção de conhecimento na área do ensino superior.
- Ao meu esposo **Yuri** pela paciência, e as horas de alguma forma empenhadas para que esse trabalho pudesse ser realizado.
- Aos meus pais, **Berlim e Alcina** por sempre me incentivarem na caminhada dos estudos e por se alegrarem comigo mesmo nas pequenas coisas. Agradeço à minha irmã **Aline** que com seu jeitinho todo especial me anima e acompanha nos estudos, e ao “mano” **Emerson**, por todo apoio, mesmo de tão longe.
- Agradeço a todo “time” de profissionais brilhantes da PUC-Campinas, secretaria – **Regina, Kelly e Luís**; biblioteca – **Tuca, Cidinha, Sérgio e Cristiana**; laboratório de informática, zeladoria, e todos que possibilitaram de alguma forma, condições favoráveis à realização deste trabalho.

A maior necessidade do mundo é a de homens – homens que se não comprem nem se vendam; homens que no íntimo da alma sejam verdadeiros e honestos; homens que não temam chamar a transgressão pelo seu nome exato; homens, cuja consciência seja tão fiel ao dever como a bússola o é ao pólo; homens que permaneçam firmes pelo que é reto, ainda que caiam os céus. Mas um caráter tal não é obra do acaso; nem se deve a favores e concessões especiais da providência. Um caráter nobre é o resultado da disciplina própria, da sujeição da natureza inferior pela superior – a renúncia do eu para o serviço de amor a Deus e ao homem.

Ellen G. White, 1977, p.57.

RESUMO

PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira Mario. **Gestão Universitária: perfil e atuação**. Dissertação de Mestrado em Educação, PUC-CAMPINAS, 2005, 148 p. Orientador: Prof. Dr. Newton Cesar Balzan.

Este trabalho está inserido na linha de pesquisa Avaliação Institucional e Gestão Universitária e estuda as interfaces da gestão universitária, bem como a atuação que a caracteriza. Entendendo-se como gestores universitários, reitores, pró-reitores, coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação de Instituições de Ensino Superior – Universidades, legalmente reconhecidas. A pesquisa se debruça sobre os meandros que permeiam o desempenho dos gestores universitários, delimitando o campo de sua área profissional. O percurso metodológico envolveu entrevistas semi-estruturadas junto a gestores universitários de uma Universidade Pública Federal e de uma Universidade Privada, situadas na região sul do Estado de Minas Gerais. Procurou-se através das entrevistas, conhecer às atividades que representam as práticas dos gestores e sua abrangência, bem como as principais características que moldam o perfil deste profissional da educação. Buscou-se, como resultado, identificar características positivas e/ou negativas do gestor universitário, bem como conhecer sua atuação gestora, para assim contribuir junto a outras pesquisas, na construção do perfil do atual gestor universitário.

Palavras-chave: Gestão Universitária; Ensino Superior; Perfil do Gestor Universitário; Atuação na Gestão Universitária.

ABSTRACT

PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira Mario e. **ACADEMICAL ADMINISTRATION: profile and performance**. Master's degree in Education, PUC-Campinas, 2005, 148 p. Guiding: Prof. Dr. Newton Cesar Balzan.

This work follows the line of Institutional Evaluation and Academic Administration research and it studies the interfaces of the academic administration, as well as the performance that characterizes it. Understanding as academic managers, rectors, pro-rectors, graduation and masters degree coordinators of legal Universities. The research leans over the intrigues that permeate the acting of academic administration, delimiting the field of the professional area. The methodological line involves semi-structured interviews with academic managers of a Federal Public University and a Private University, located in the south area of the State of Minas Gerais. Through the interviews the aim was to know the activities that represent the practices of the educational managers' practices in full, as well as the main characteristics that mold this educational professional's profile. The expected result, is to identify the positive and/or negative characteristics of the academic manager, as well as to know their managing performance, and in this way, along with other researches, contribute in the construction of the current academic manager's profile.

Key words: Academic administration; Higher education; Profile of the Academic Manager; Performance in the Academic Administration.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do número de instituições de educação superior públicas, Brasil - 2000 a 2005	35
Tabela 2: Evolução do número de instituições de ensino superior privadas, Brasil - 2000 a 2005	35
Tabela 3: Escolaridade do Diretor X Média de Proficiência Alunos da 4ª série Ensino Fundamental	63
Tabela 4: Tabela 4 – Pós-graduação X Média Proficiência Alunos	64
Tabela 5: Tabela 5 – Área Temática Curso Pós-graduação X Média Proficiência Alunos	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABREVIATURAS

IES – Instituição de Ensino Superior
UPF – Universidade Pública Federal
UP – Universidade Privada

SIGLAS

ABESC – Associação Brasileira de Escolas superiores Católicas
ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Instituições Superiores
ABRUC – Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
ABRUEM – Associação Brasileira de Universidades Estaduais e Municipais
ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANACEU – Associação Nacional dos Centros Universitários
ANUP – Associação Nacional das Universidades Privadas
CEFET`S – Centros Federais de Educação Tecnológica.
CET`S – Centros de Educação Tecnológica.
CNE – Conselho Nacional de Educação
CNTE – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
IFES – Instituições de Ensino Superior Públicas Federais
IME – Instituto Militar de Engenharia.
ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica.
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação e Cultura
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
-------------------------	----

CAPÍTULO 1

PERCURSO METODOLÓGICO	17
1 Decisões metodológicas	18
1.1 Objetivo Geral	19
1.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Desenvolvimento da pesquisa	19
2 Construção do instrumento de coleta de dados	21
2.1 Descrição do roteiro de entrevistas	22

CAPÍTULO 2

UNIVERSIDADE: CONTEXTUALIZAÇÃO	24
1 Breve histórico do ensino superior brasileiro	26
2 A universidade: conceitos, tipologia e estruturas	31
2.1 O contexto neoliberal globalizante: influências na universidade	38

CAPÍTULO 3

A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	47
1 A Gestão e Suas Faces: concepções	49
1.1 A face do ato de gerir, gerência	51
1.2 A face da administração	53
1.3 A face da direção	57
2 Gestão: um conjunto de práticas	60
3 Modelos da gestão educacional vigente	61
3.1 Gestão Democrática	64
3.2 Gestão Participativa	68
4 O atual contexto da gestão universitária	70

CAPÍTULO 4	
AS INSTITUIÇÕES EM FOCO	73
1 A cidade pólo educacional	74
2 Universidade Pública Federal: contexto histórico e atualidade	76
3 Universidade Privada: memória e presente	80
CAPÍTULO 5	
DESVELANDO CONCEPÇÕES	85
1 O perfil dos entrevistados	88
2 Percurso profissional dos entrevistados	95
3 As características dos gestores universitários	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS	118

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – Organograma da Educação Brasileira	119
ANEXO B – Capítulo IV da LDB 9.394/96	121
ANEXO C – Mapas do Brasil e do Estado de Minas Gerais	125
ANEXO D – Roteiro para realização das entrevistas - Universidade Pública Federal (UPF) e Universidade Privada (UP)	127
ANEXO E – Entrevista com Gestor 3 (G3)	130
ANEXO F – Quadro de Categorias de Análise	136
ANEXO G – Quadros e Gráficos das Subcategorias de Análise sobre o Perfil do Gestor Universitário	138

ANEXO H – Quadros e Gráficos das Subcategorias de Análise sobre a

Atuação do Gestor Universitário 143

ANDRESSA JACKELINE DE OLIVEIRA MARIO E PAIVA

GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PERFIL E ATUAÇÃO

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação junto ao programa de Pós-Graduação em Educação na área de Ensino Superior da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Newton Cesar Balzan

CAMPINAS

2006

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

Autora: PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira Mario.

Título: Gestão Universitária: identidade e prática.

Orientador: Newton Cesar Balzan

Dissertação de Mestrado em Educação.

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em Educação da PUC-CAMPINAS, e aprovado pela Banca Examinadora.

Área de Concentração: Ensino Superior.

Linha de Pesquisa: Avaliação Institucional e Gestão Universitária.

Data: 23 / 02 /2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Newton Cesar Balzan
Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Prof^a Dr^a Sônia Giubilei
UNICAMP

Prof^a Dr^a Mara Regina Lemes de Sordi
Pontifícia Universidade Católica de Campinas

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, que me dá forças e condições para continuar caminhando nos estudos e na vida. Dedico a meu Deus por ter me inspirado e ajudado em cada momento. Porque todo bem, e tudo que há de bom neste mundo vem de suas mãos. Porque desde o fôlego de vida, até a palavra que me vem à mente, tudo é dado por Ele. Porque com este trabalho posso contribuir um pouquinho que seja, no enfoque da gestão universitária e como Ele, fazer o bem.

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a **Deus**, oleiro de minha vida. A Ele toda honra, glória, louvor e exaltação.
- Ao professor-exemplo, “**Lord**” **Dr. Newton Cesar Balzan**, por excelência em orientação. Minha admiração, gratidão e respeito como profissional e ser - humano – que é.
- Aos professores do Programa de Pós-Graduação da PUC-CAMPINAS, pelos conhecimentos compartilhados, e por tanta responsabilidade e competência formativa.
- A Universidade Privada, e a Universidade Pública Federal pesquisadas, por ser lócus acolhedor e colaborador de conjunta construção e produção de conhecimento na área do ensino superior.
- Ao meu esposo **Yuri** pela paciência, e as horas de alguma forma empenhadas para que esse trabalho pudesse ser realizado.
- Aos meus pais, **Berlim e Alcina** por sempre me incentivarem na caminhada dos estudos e por se alegrarem comigo mesmo nas pequenas coisas. Agradeço à minha irmã **Aline** que com seu jeitinho todo especial me anima e acompanha nos estudos, e ao “mano” **Emerson**, por todo apoio, mesmo de tão longe.
- Agradeço a todo “time” de profissionais brilhantes da PUC-Campinas, secretaria – **Regina, Kelly e Luís**; biblioteca – **Tuca, Cidinha, Sérgio e Cristiana**; laboratório de informática, zeladoria, e todos que possibilitaram de alguma forma, condições favoráveis à realização deste trabalho.

A maior necessidade do mundo é a de homens – homens que se não comprem nem se vendam; homens que no íntimo da alma sejam verdadeiros e honestos; homens que não temam chamar a transgressão pelo seu nome exato; homens, cuja consciência seja tão fiel ao dever como a bússola o é ao pólo; homens que permaneçam firmes pelo que é reto, ainda que caiam os céus. Mas um caráter tal não é obra do acaso; nem se deve a favores e concessões especiais da providência. Um caráter nobre é o resultado da disciplina própria, da sujeição da natureza inferior pela superior – a renúncia do eu para o serviço de amor a Deus e ao homem.

Ellen G. White, 1977, p.57.

RESUMO

PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira Mario. **Gestão Universitária: perfil e atuação**. Dissertação de Mestrado em Educação, PUC-CAMPINAS, 2005, 148 p. Orientador: Prof. Dr. Newton Cesar Balzan.

Este trabalho está inserido na linha de pesquisa Avaliação Institucional e Gestão Universitária e estuda as interfaces da gestão universitária, bem como a atuação que a caracteriza. Entendendo-se como gestores universitários, reitores, pró-reitores, coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação de Instituições de Ensino Superior – Universidades, legalmente reconhecidas. A pesquisa se debruça sobre os meandros que permeiam o desempenho dos gestores universitários, delimitando o campo de sua área profissional. O percurso metodológico envolveu entrevistas semi-estruturadas junto a gestores universitários de uma Universidade Pública Federal e de uma Universidade Privada, situadas na região sul do Estado de Minas Gerais. Procurou-se através das entrevistas, conhecer as atividades que representam as práticas dos gestores e sua abrangência, bem como as principais características que moldam o perfil deste profissional da educação. Buscou-se, como resultado, identificar características positivas e/ou negativas do gestor universitário, bem como conhecer sua atuação gestora, para assim contribuir junto a outras pesquisas, na construção do perfil do atual gestor universitário.

Palavras-chave: Gestão Universitária; Ensino Superior; Perfil do Gestor Universitário; Atuação na Gestão Universitária.

ABSTRACT

PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira Mario e. **ACADEMICAL ADMINISTRATION: profile and performance**. Master's degree in Education, PUC-Campinas, 2005, 148 p. Guiding: Prof. Dr. Newton Cesar Balzan.

This work follows the line of Institutional Evaluation and Academic Administration research and it studies the interfaces of the academic administration, as well as the performance that characterizes it. And understanding as academic managers, rectors, pro-rectors, graduation and masters degree coordinators of legal Universities. The research more goes over the intrigues that permeate the acting of academic managers, delimiting the field of the professional area. The methodological line involves semi-structured interviews with academic managers of a Federal Public University and a Private University, located in the south area of the State of Minas Gerais. Through the interviews the aim was to know the activities that represent the practices of the educational managers' practices in full, as well as the main characteristics that mold this educational professional's profile. The expected result, is to identify the positive and/or negative characteristics of the academic manager, as well as to know their managing performance, and in this way, along with other researches, contribute in the construction of the current academic manager's profile.

Keywords: Academic administration; Higher education; Profile of the Academic Manager; Performance in the Academic Administration.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do número de instituições de educação superior públicas, Brasil - 2000 a 2005	35
Tabela 2: Escolaridade do Diretor X Média de Proficiência Alunos da 4ª série Ensino Fundamental	63
Tabela 3: Tabela 4 – Pós-graduação X Média Proficiência Alunos	64
Tabela 4: Tabela 5 – Área Temática Curso Pós-graduação X Média Proficiência Alunos	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABREVIATURAS

IES – Instituição de Ensino Superior
UPF – Universidade Pública Federal
UP – Universidade Privada

SIGLAS

ABESC – Associação Brasileira de Escolas superiores Católicas
ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Instituições Superiores
ABRUC – Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
ABRUEM – Associação Brasileira de Universidades Estaduais e Municipais
ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANACEU – Associação Nacional dos Centros Universitários
ANUP – Associação Nacional das Universidades Privadas
CEFET`S – Centros Federais de Educação Tecnológica.
CET`S – Centros de Educação Tecnológica.
CNE – Conselho Nacional de Educação
CNTE – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
IFES – Instituições de Ensino Superior Públicas Federais
IME – Instituto Militar de Engenharia.
ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica.
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação e Cultura
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1	
PERCURSO METODOLÓGICO	17
1 Decisões metodológicas	18
1.1 Objetivo Geral	19
1.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Desenvolvimento da pesquisa	19
2 Construção do instrumento de coleta de dados	21
2.1 Descrição do roteiro de entrevistas	22
CAPÍTULO 2	
UNIVERSIDADE: CONTEXTUALIZAÇÃO	24
1 Breve histórico do ensino superior brasileiro	26
2 A universidade: conceitos, tipologia e estruturas	31
2.1 O contexto neoliberal globalizante: influências na universidade	38
CAPÍTULO 3	
A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	47
1 A Gestão e Suas Faces: concepções	49
1.1 A face do ato de gerir, gerência	51
1.2 A face da administração	53
1.3 A face da direção	57
2 Gestão: um conjunto de práticas	60
3 Modelos da gestão educacional vigentes	61
3.1 Gestão Democrática	64
3.2 Gestão Participativa	68
4 O atual contexto da gestão universitária	70

CAPÍTULO 4	
AS INSTITUIÇÕES EM FOCO	73
1 A cidade pólo educacional	74
2 Universidade Pública Federal: contexto histórico e atualidade	76
3 Universidade Privada: memória e presente	80
CAPÍTULO 5	
DESVELANDO CONCEPÇÕES	85
1 O perfil dos entrevistados	88
2 Percurso profissional dos entrevistados	95
3 As características dos gestores universitários	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS	118

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – Organograma da Educação Brasileira	119
ANEXO B – Capítulo IV da LDB 9.394/96	121
ANEXO C – Mapas do Brasil e do Estado de Minas Gerais	125
ANEXO D – Roteiro para realização das entrevistas - Universidade Pública Federal (UPF) e Universidade Privada (UP)	127
ANEXO E – Entrevista com Gestor 3 (G3)	130
ANEXO F – Quadro de Categorias de Análise	136
ANEXO G – Quadros e Gráficos das Subcategorias de Análise sobre o Perfil do Gestor Universitário	138
ANEXO H – Quadros e Gráficos das Subcategorias de Análise sobre a Atuação do Gestor Universitário	143

INTRODUÇÃO

Todo o saber e desenvolvimento real têm sua fonte no conhecimento de Deus.

Ellen G. White

Atualmente, a produção de conhecimento tem origem principalmente nas universidades, locais onde, muitas vezes surge o novo, porém, seria necessário dispor de muitos recursos, humanos e financeiros, para que se tornasse viável implantar mudanças significativas nas Instituições de Ensino Superior para, assim, buscar assegurar uma nova relação investigação-formação educativa, que passe por alteração curricular e estrutural acadêmica, bem como nos seus setores administrativos, na gestão e organização de atividades que tenham relação com inversão, difusão e transferência de conhecimento e tecnologias.

O atual contexto de Reforma Universitária, bem como o novo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), tem desencadeado muitas reflexões e discussões sobre a prática dos diversos atores nas Instituições de Ensino Superior. Pressões e leis governamentais somam-se às “exigências” do mercado de trabalho e às expectativas da população brasileira para, juntas, bradarem por novas posturas por parte das Instituições de Ensino Superior, em diversas formas, ou seja, universidades, centros universitários, faculdades e institutos isolados que têm sido criados para oferecer algum tipo de diploma de nível superior.

Os apelos da lógica de mercado também se constituem como tendência de forte impacto neste momento de Reforma Universitária.

A tradicional concepção de Instituições de Ensino Superior centrada no conhecimento e no compromisso com as necessidades sociais tem submergido ao novo paradigma econômico, impondo novas funções, tarefas e objetivos à Educação Superior. Este momento é marcado pela venda (financiamento em troca da exclusividade ou primazia do conhecimento produzido) de novos conhecimentos para, em menos tempo, chegar à sua aplicação nas indústrias, o que marca o tempo do “conhecimento como capital”.

Por outro lado, o corpo gestor e docente das universidades passa a necessitar de rápida ampliação de conhecimentos, e busca de maior qualificação profissional para dominar o novo contexto que rege a Educação Superior.

Este momento de mudanças tão importantes e profundas passa a requerer situações de transformação e até de reconstrução em algumas práticas profissionais no ambiente universitário. De reflexões e leituras surgem então algumas questões: Que tipo de mudanças poderiam ser implantadas no ambiente universitário? Que mudanças realmente ocorrerão? Como reagirão os atores envolvidos no cenário universitário? Como atuará a gestão universitária neste momento de mudanças sócio-culturais? Estas e outras questões vão se formulando e trazendo consigo a necessidade de encontrar, quando possível, algumas respostas.

Para responder a estas questões e corresponder a tantas expectativas, sabe-se que seria necessário muito investimento, tanto de recursos financeiros quanto de aperfeiçoamento e capacitação de recursos humanos, para assim preparar a instituição como um todo, a fim de inovar e se possível implantar mudanças no espaço universitário.

Entendendo que uma mudança integral e profunda nas Instituições de Ensino Superior levaria a efeitos multiplicadores de condições para alcançar um progressivo desenvolvimento na Educação Superior, voltar-se-á os olhares para os atores que estão inseridos no âmbito gestor das Instituições de Ensino Superior, como objeto de investigação.

Neste contexto, entenderemos como gestores, os atores universitários que desempenham funções de direção e coordenação de cursos de Graduação e/ou Pós-Graduação.

Para a presente pesquisa, dentre os vários tipos de IES, serão abordadas duas universidades, as quais se enquadram nos moldes da lei, ou seja, são consideradas universidades segundo a LDB 9394/96, as instituições legalmente assim reconhecidas, sendo elas, uma universidade privada, e uma universidade pública federal, ambas situadas na região sul de Minas Gerais.

O desenrolar da gestão se faz por práticas multifacetadas, com características variadas, conforme seu espaço de atuação. Entendemos ser o gestor uma das figuras de destaque para o andamento das práticas comuns ao ambiente universitário, pelo fato de se entender que por função, ele possa deter “um certo poder” para adotar ou não novas práticas, para inserir, alterar e cancelar novos programas e projetos, e tantas outras atividades das quais ele talvez se constitua o definidor de limites e ações, em última instância.

É importante ressaltar que se sabe que cada gestor tem limitações, que encontra entraves e barreiras para levar avante seus objetivos e responsabilidades. Sabe-se também que este suposto poder que o gestor detém pode ser relativo, ou seja, um poder que pode ser real, mas que também pode ser somente formal, ou ainda, que pode ser visto como um poder decretado, e não aquele construído com a aprovação das bases, com todo grupo de profissionais que o rodeiam.

Por vezes vemos, na mídia e até mesmo em referenciais teóricos da área da educação, indicações de que o professor seria um dos principais agentes a ser responsabilizado pela controversa situação educacional vigente no Ensino Superior. Porém, entendemos que além dos docentes, encontram-se gestores que detêm certa autoridade, necessária para desencadear mudanças, sejam elas éticas, filosóficas ou educacionais, constatação que privilegia a presente pesquisa centrada neste ator.

Para tanto, nos remeteremos a publicações de pesquisadores de grande relevância no tema, os quais têm a contribuir para desvelar questões

sobre a identidade e prática de gestores universitários em seu campo de atuação.

Assim, sob a luz dos referenciais teóricos, temos como objetivos, conhecer o papel de gestores universitários na atualidade, bem como seu perfil.

Partindo de declarações que se remetem a sua possível atuação, buscar-se-á conhecer as características, sejam elas positivas ou negativas, que contribuem para formar o profissional, gestor universitário; conhecer a opinião de reitores, pró-reitores e coordenadores sobre as funções gestoras que desempenham, e sobre o que os faz entender o que seja o bom gestor universitário.

A pesquisa bibliográfica contribuirá para um melhor embasamento sobre as questões de Gestão Universitária. Serão estudadas duas instituições de ensino superior, bem como as características de seus respectivos gestores.

A realização de entrevistas semi-estruturadas, junto a gestores universitários, constitui-se na parte principal do percurso metodológico do presente trabalho.

Assim, mediante o atual momento de mudanças aceleradas que hoje presenciemos, se direcionará o empenho pela busca de esclarecimentos sobre a gestão universitária, devido a sua grande importância no cenário universitário, que por função, constitui-se num dos principais atores do Ensino Superior.

CAPÍTULO 1

PERCURSO METODOLÓGICO

Refletir quer dizer, ao mesmo tempo: a) pesar, repesar, deixar descansar, imaginar sob diversos aspectos o problema, a idéia; b) olhar o seu próprio olhar olhando, refletir-se a si mesmo na reflexão.

Edgar Morin

Neste capítulo serão considerados os aportes metodológicos utilizados para realização da pesquisa, valendo-se da contribuição de gestores universitários de duas IES.

Os componentes do objeto dessa investigação, assim como as concepções, citações e reflexões contidas nos outros capítulos, contribuiram para a construção da base teórica deste estudo, possibilitando tomar decisões e direções para o desenvolvimento do presente trabalho.

Serão abordados os passos adotados para a realização do estudo, bem como o momento em que se deu cada passo.

Diante do exposto, adotaram-se as seguintes decisões metodológicas, que se referirão ao objetivo central da pesquisa.

1 Decisões metodológicas

O presente trabalho realiza um enfoque na Gestão Universitária de duas Instituições de Ensino Superior, a saber, uma Universidade Pública Federal (UPF) e uma Universidade Privada (UP), delimitando o campo da pesquisa à dimensão “Corpo Gestor”.

Entende-se como gestor universitário, para o presente estudo, os reitores, pró-reitores, diretores e coordenadores das universidades abordadas.

O trabalho se propõe a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, abordando oito sujeitos de cada uma das universidades, limitando como regra de inclusão ao quadro de entrevistados, somente aqueles que permitiram que a entrevista fosse gravada. A decisão pelo universo de oito sujeitos para cada uma das instituições, ocorreu pela limitação no número de sujeitos que aceitaram ser entrevistados, ou em outros casos, por não permitirem gravações, o que resumiu então o número máximo de entrevistados a dezesseis, somando as duas instituições.

Outro aspecto de grande importância é a opção por tratar todos os sujeitos abordados na pesquisa do ponto de vista social, ou seja, fazendo referências utilizando-se de termos no gênero masculino, como senhor, gestor, ainda que tenham sido entrevistados homens e mulheres, para resguardar a identificação de cada um deles, mantendo o sigilo na origem das respostas.

Assim, as entrevistas utilizadas na análise de dados da presente pesquisa foram realizadas no mês de novembro de 2005.

O interesse pela gestão universitária nasceu da atuação vivida no passado, no espaço gestor da universidade onde se graduou a autora deste trabalho, na função de assistente administrativo de gestores, aos quais auxiliava como aluna bolsista. Assim, a pesquisa se justifica pela necessidade de reflexão e aprofundamento na dimensão que afeta diretamente todo o trabalho de uma IES: a gestão universitária.

Assim, temos como problema central a seguinte indagação: Qual o perfil do atual gestor universitário, e como ele percebe e descreve sua atuação nesta função?

O trabalho pretende buscar possíveis respostas a esta indagação, ao ouvir a voz dos próprios gestores universitários.

1.1 Objetivo Geral:

Conhecer o perfil e a atuação de gestores universitários, através da análise de aspectos da dimensão Corpo Gestor, de uma universidade privada e de uma pública, retratados por seus gestores.

1.2 Objetivos Específicos:

1. Desvelar o perfil do gestor universitário de uma instituição privada e de uma pública, enfocando aspectos de sua personalidade e formação, na visão e voz dos próprios gestores que atuam nas universidades pesquisadas.

2. Compreender as formas de organização do trabalho gestor, bem como os processos de gestão, relatados pelos gestores universitários.

1.3 Desenvolvimento da Pesquisa

Visando alcançar os objetivos propostos para a pesquisa, torna-se necessário buscar a metodologia adequada para tanto.

Quanto à abordagem metodológica para realização de uma investigação, Pádua afirma:

[...] há problemas de investigação que exigem informações referentes a um grande número de sujeitos e que, conseqüentemente, não comportam outro recurso senão o da abordagem quantitativa. Em outros casos, como por exemplo, quando se quer apreender a dinâmica de um processo, a abordagem qualitativa é a indicada. Existem ainda situações em que a combinação das duas abordagens não só é cabível como, sobretudo desejável (PÁDUA, 1996, p. 32).

Assim, considerando os objetivos traçados para o presente trabalho, foram utilizados os recursos das abordagens quantitativa e principalmente, da qualitativa.

Devido à possibilidade de uma triangulação metodológica, que vem se caracterizar pelo uso das duas abordagens anteriores num mesmo projeto, Dias Sobrinho explica que:

Quantidade e qualidade são dimensões intercomplementares, e não opostas. Não se anulam, se completam, uma sendo condição de existência da outra. Não basta apontar as deficiências. É preciso interpretar as suas causalidades e acionar as potencialidades. Para tanto, é importante fazer emergir as indagações fundamentais que possam produzir os sentidos importantes (2002, p. 54).

Desta forma, busca-se entrosamento entre os métodos quantitativo e qualitativo no decorrer da pesquisa, para assim, usufruir de seus dados, de forma harmoniosa.

Contudo, Pádua enfatiza o fundamental para o desenvolvimento do estudo, pois

[...] para além do formalismo que uma tipologia requer, devemos reconhecer que o fundamental é compreender a realidade em seus múltiplos aspectos e, para tanto, essa compreensão vai requerer, e talvez admitir, diferentes enfoques, diferentes níveis de aprofundamento, diferentes recursos, dependendo dos objetivos a serem alcançados e as possibilidades do próprio pesquisador para desenvolvê-los (1996, p. 32).

Ao ponderar os objetivos do trabalho e as idéias de Pádua, especialmente no tocante ao fato de esta pesquisa ter o caráter quantitativo, mas muito mais o qualitativo e, considerando-se as limitações do tempo e os recursos para a sua realização, foram adotados procedimentos como: pesquisa

bibliográfica, analisando o material disponível na área, e pesquisa documental, estudando os estatutos e regimentos das universidades abordadas, para conhecimento e compreensão de seu funcionamento.

Como parte principal da pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto a gestores universitários, na figura de reitores, vice-reitores, pró-reitores e coordenadores, atuantes nas universidades abordadas, o que disponibilizou as informações necessárias para o levantamento de dados.

Utilizando atividades articuladas e complementares, o desenvolvimento da pesquisa se deu em várias etapas, a saber, estudo bibliográfico para organização e embasamento teórico da pesquisa, o que tornou possível estruturar o trabalho, delimitar o campo de estudo e tomar decisões metodológicas. Em seguida ocorreu a coleta, a análise e a interpretação de dados.

Com o objetivo de coletar dados que propiciassem um estudo sobre a gestão universitária, foi solicitada a colaboração do corpo gestor, apresentando os objetivos e formas de desenvolvimento da pesquisa, de forma a conscientizá-los da importância de sua efetiva participação.

Os contatos junto às IES pesquisadas iniciaram-se março de 2005, possibilitando situações de familiaridade com as instituições em questão, a fim de estabelecer vínculos, e tanto quanto possível, entrosar-se com os entrevistados.

2 Construção do instrumento de coleta de dados

Como se sabe, a construção do instrumento de coleta de dados, deve ser regida pelo objetivo da pesquisa, e principalmente pelo compromisso ético e social do pesquisador.

Para fins de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas.

Para elaboração das entrevistas, foram considerados os seguintes aspectos: formação acadêmica; percurso e experiências profissionais; cargo que ocupa; tempo de atuação; características pessoais, que compõem o perfil do entrevistado; características profissionais específicas, que refletem a atuação do entrevistado, na forma que ele a percebe. Os aspectos citados podem ser encontrados no Anexo D.

Além de questões específicas que se dirigiam aos aspectos citados, foram utilizadas questões abertas, que possibilitavam ao entrevistado, a liberdade em dar respostas mais abrangentes e profundas. As questões abertas foram desenvolvidas basicamente focando o perfil e a atuação do gestor, fruto de reflexões abordadas nos referenciais teóricos.

Desta forma, os objetivos da pesquisa foram apresentados aos oito entrevistados de cada uma das universidades abordadas, a fim de que participassem de forma consciente. Adotou-se a postura de abrir um “espaço livre”, ao final das entrevistas, para dar aos sujeitos a oportunidade de deixar mais alguma fala sobre o tema, que julgasse relevante para contribuir no processo de coleta de dados, ou ainda para que fizessem algum outro comentário, espontaneamente, se desejassem.

Assim, estabelecidos os critérios de coleta de dados e definidos os aspectos e as questões a serem abordados, partiu-se para a organização de um roteiro de entrevistas.

2.1 Descrição do roteiro de entrevistas

Inicialmente, foi estruturada uma seqüência de questões para o desenvolvimento das entrevistas, de forma a promover ligação entre uma e outra indagação.

Desta forma, partiu-se para a construção de um roteiro de entrevistas em forma de tópicos.

Considerado o cenário da pesquisa, o roteiro de entrevistas organizou-se na seguinte estrutura¹:

- Informações pessoais, como: sexo, idade; estado civil; formação acadêmica; características pessoais.
- Informações profissionais: características da atuação na gestão universitária; funções que ocupa X funções que desempenha ; há quanto tempo a desempenha; maneira em que se dá a tomada de decisão em seu cargo; características do gestor universitário; relações com outras áreas administrativas.

Baseando-se na estrutura acima, as entrevistas² foram desenvolvidas, registrando-se as informações por gravações em áudio, com a devida autorização dos entrevistados.

Assim, após a realização das entrevistas, eram transcritas e organizadas as informações, para incorporação aos quadros e gráficos elaborados, conforme os critérios de análise e categorização de dados, estabelecidos.

¹ As questões em forma de tópicos assim como o roteiro de entrevistas podem ser encontrados no ANEXO D.

² Para conhecimento e leitura das entrevistas realizadas, uma delas encontra-se no ANEXO E, para consulta.

CAPÍTULO 2

A UNIVERSIDADE: CONTEXTUALIZAÇÃO

Para nós, professores universitários, o grande poema nacional é a Universidade – a nossa paixão. A universidade é o nosso orgulho, o nosso tormento e nosso vinho.

Dilvo I. Ristoff

Ao pensar nos processos de ensino e aprendizagem, nos locais onde os mesmos ocorrem, e nas conseqüências ou resultados que deles decorrem, pode-se perceber algo inexplicável: a transformação do ser, do cidadão.

Compondo o quadro das Instituições de Ensino Superior, a universidade ocupa lugar de destaque no presente trabalho, com suas características e aspectos distintos e peculiares, de fundamental importância na compreensão da gestão universitária.

Assim, a universidade por sua vez, tem um lugar especial na educação. Por causa dela, despertam-se fortes sentimentos, em alguns casos, os mais altos anseios, as mais fortes motivações, e acima de tudo, as mais convictas decisões, como por exemplo, empreender estudos sobre a gestão universitária.

Seria muito difícil iniciar a contextualização da universidade sem deixar registradas as palavras de Ristoff, que procuram expressar ao mesmo tempo, o fazer, e os possíveis resultados do fazer no espaço universitário.

Orgulhamo-nos quando vemos, ano após ano, nossos estudantes crescendo como cidadãos livres, como profissionais qualificados, ocupando espaços sociais importantes e tornando-se lideranças nas comunidades em que passam a viver. Orgulhamo-nos ao poder vincular as atividades de ensino, pesquisa e extensão ao atendimento médico, dentário, jurídico, psicológico gratuito às populações carentes. Orgulhamo-nos quando vemos a universidade posta a serviço da vida repovoando os rios, mares, os lagos, colocando comunidades inteiras diante de novas alternativas de vida. Orgulhamo-nos quando a universidade resgata o patrimônio cultural dos estados, a sua literatura, a sua arte, a sua história, a sua experiência coletiva e passada, ajudando a definir o que somos e o que queremos ser. Orgulhamo-nos quando a universidade supera as questões paroquiais e corporativas e se engaja na luta maior pela proteção da vida no planeta. Orgulhamo-nos enfim, quando a universidade vive a plenitude do credo que a construiu – a busca da arte, da ciência e da justiça, do belo, do verdadeiro e do justo, percebendo-se como uma instituição criada pela sociedade para que a sociedade possa melhor ajudar-se a si própria (RISTOFF, 1999, p. 201).

Assim, ao deixar registradas tais palavras, torna-se desnudo o espírito com o qual se dará a pesquisa, ou seja, um espírito de ação, colaboração, e esperança, na missão que cada profissional do ensino superior carrega em suas mãos, que desempenha, seja de forma intencional ou não. O estudo se baseia numa forte crença na universidade, cujos olhos procuram sempre ver o todo, mesmo ao focar particularidades, e assim, contextualizar a universidade da qual se abordará.

A questão da gestão educacional é algo complexo, e no caso da gestão universitária, um pouco mais, pois ainda não é algo estruturado, esquematizado. A forma de estruturação da universidade, seu modelo, é diferente de qualquer outro nível de ensino.

O atual contexto histórico-social do Brasil se desvela por inúmeras crises, nos seus mais diversos setores, gerando assim profundas mudanças econômicas, culturais e educacionais, conseqüentemente, abrangendo também as IES brasileiras.

O enfoque deste estudo se fará no âmbito educacional, ou seja, este capítulo englobará alguns temas relacionados especificamente ao ensino superior, a saber, universidades.

Pensar a universidade leva a um vasto campo de aspectos e possíveis enfoques, porém o recorte se iniciará por uma breve contextualização histórica, mister para formulação das bases deste estudo, de forma que entre esses

movimentos históricos até o contexto atual, se possa compor o perfil da instituição à qual se refere a presente pesquisa.

O próximo momento reservará espaço para a conceituação da universidade, ou seja, buscará a definição do termo, bem como sua apresentação estrutural, conforme contribuição de múltiplas vertentes, ancoradas sobre os aportes teóricos.

Em seguida, a universidade será focada a partir de diferentes perspectivas, explicitando pontos onde sua atuação envolve questões de globalização e neoliberalismo, no contexto atual.

1 Breve histórico do ensino superior brasileiro

A educação superior no Brasil tem seu início influenciado pela cultura portuguesa. Difere do contexto latino-americano em geral, em relação às suas origens e características, segundo consta em registros de documentação da Unesco.

Os espanhóis fundaram universidades em suas possessões na América, desde o século XVI, porém o Brasil Colônia, como era assim chamado, somente veio a criar instituições de ensino superior, no início do século XIX.

Os cidadãos que pertenciam à elite colonial portuguesa, que desejavam estudar, mas eram nascidos no Brasil, precisavam deslocar-se para Portugal, a fim de se graduarem na Universidade de Coimbra.

No Brasil Colônia, os jesuítas foram os encarregados por promover a educação formal, e cuidavam desde a transmissão do cristianismo aos indígenas, nas aldeias, até a instrução teológica em seminários para a formação de clero. Os jesuítas também eram os responsáveis pela educação nos colégios reais, junto aos filhos da classe dominante.

Quando as tropas napoleônicas invadem Portugal, em 1808, a Família Real Portuguesa foge de Lisboa em direção ao Brasil. Ao chegar à Bahia, Dom

João VI obteve incentivo e ajuda financeira por parte de comerciantes locais, que solicitavam a criação de uma universidade brasileira.

Em vez de universidade, Salvador passou a sediar o Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia. Com a transferência da Corte para o Rio de Janeiro, foram criados, nessa cidade, uma escola de Cirurgia, além de Academias Militares e a Escola de Belas Artes, bem como o Museu Nacional, a Biblioteca Nacional e o Jardim botânico. [...] Durante o período da Regência, foram criados, em 1827, dois cursos de Direito: um em Olinda, na região nordeste, e outro em São Paulo, no sudeste. Além desses cursos, a Escola de Minas foi criada na cidade de Ouro Preto que, como o nome indica, situava-se na região de extração de ouro. Embora a criação dessa Escola date de 1832, ela foi instalada somente 34 anos mais tarde (OLIVEN, 2002, p. 32).

Localizadas em importantes cidades, foram criadas as primeiras faculdades brasileiras, oferecendo graduação em Medicina, Engenharia e Direito. Estas instituições eram independentes umas das outras, e se caracterizavam por uma educação elitista³.

Nessa época já era possível perceber, em grossa análise, as características iniciais do jogo de poder que envolveria toda a trajetória histórico-político-social das instituições de ensino superior no Brasil⁴.

Como resultado do Decreto nº 14.343, em 1920 foi criada a primeira universidade brasileira, no Rio de Janeiro, que reunia de forma administrativa, Faculdades profissionais pré-existentes.

Sob olhares críticos do seu primeiro Reitor – Dr. Benjamim Franklin R. Galvão (1921), que expressava o seu descontentamento afirmando que ela fora criada apenas *in nomine*, estando longe de satisfazer seu regimento: de estimular a cultura das ciências, de estimular entre os professores os laços de solidariedade intelectual e moral e de aperfeiçoar os métodos de ensino (BRASILEIRO, 2001, p. 16).

Também no início do século XX, surge a Escola Politécnica do Rio de Janeiro, e em 1916 é fundada a academia Brasileira de Ciências. Nestas instituições acadêmicas, questões referentes à pesquisa e ao ensino superior no Brasil, eram fortemente debatidas.

³ Estas primeiras faculdades baseavam-se no modelo das "Grandes Escolas Francesas, instituições seculares mais voltadas ao ensino do que a pesquisa" (OLIVEN, 2002, p. 32).

⁴ A estrutura de poder e a organização didática eram baseadas em cátedras vitalícias: "o catedrático, 'lente proprietário', era aquele que dominava um campo de saber, escolhia seus assistentes e permanecia no topo da hierarquia acadêmica durante toda sua vida" (OLIVEN, 2002, p. 32).

Em 1924 é criada a Associação Brasileira de Educação (ABE), a qual deu continuidade aos debates levantados nas Instituições de Ensino Superior então existentes⁵.

Nasce então a Nova República, marcada pela Revolução de 1930 - liderada por dissidentes oligárquicos que atacaram as bases de dominação dos cafeicultores – levando Getúlio Vargas (1930-45) ao poder. As reformas por ele instituídas dão condições à expansão capitalista no Brasil.

No ano de 1931, é criado o Ministério da Educação e Saúde, que teve como seu primeiro titular, Francisco Campos, que rapidamente cuidou para que fosse aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigoraria até o ano de 1961:

A universidade poderia ser oficial, ou seja, pública (federal, estadual ou municipal) ou livre, isto é, particular; deveria também, incluir três dos seguintes cursos: Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e Letras. Essas faculdades seriam ligadas, por meio de uma reitoria, por vínculos administrativos, mantendo, no entanto, a sua autonomia jurídica (OLIVEN, 2002, p. 34).

Marcando uma divisão na história do ensino superior no Brasil, a Universidade de São Paulo, criada em 1934, concretizou o ideal de seus fundadores, tornando-se o maior centro de pesquisa brasileiro.

Por outro lado, com a intenção de obter apoio religioso, Getúlio Vargas contata as lideranças católicas, que passam a dedicar-se intensamente ao trabalho pedagógico. Como resultado, e após cumprir os pré-requisitos legais, surge através do Decreto nº 8.681 de 15/3/46, a primeira universidade católica do Brasil, a qual, um ano depois, recebeu pela Santa Fé, o título de Pontifícia. Esta se tornaria a referência para a criação de outras universidades católicas no país.

Alguns anos depois, em 1951, foram criadas agências de fomento ao desenvolvimento científico como a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior) e o CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento).

⁵ Tais discussões culminaram "com a publicação de '*O problema universitário brasileiro*', um livro baseado em entrevistas com professores de ensino superior de diversos estados. A Associação tinha, como uma de suas bandeiras, a criação do Ministério da Educação" (OLIVEN, 2002, p. 33).

A primeira, voltada à formação do magistério de nível superior, e o segundo, voltado ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia.

O tempo foi passando e após 14 anos de tramitação no Congresso Nacional, a LDB 4.024/61 foi promulgada, surgindo assim a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, segundo Oliven (2002, p. 37).

Em 1961, a capital brasileira sai do Rio de Janeiro, e é transferida para Brasília, o que leva a criação da Universidade de Brasília⁶.

Após a tomada do poder pelos militares, em 1964, a universidade sofre ingerência direta do governo federal, gerando o afastamento de um grande número de professores. Em seguida, as discussões sobre questões relacionadas ao ensino superior, são cada vez mais debatidas, principalmente pelas instâncias estatais, culminado na aprovação da Lei 5540/68 da Reforma Universitária, pelo Congresso Nacional.

A Lei da reforma Universitária:

[...] criava os departamentos, o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração, o ciclo básico dentre outras inovações. A partir daí, os departamentos substituíram as antigas cátedras, passando, as respectivas chefias a ter caráter rotativo. O exame vestibular, por sua vez, deixou de ser eliminatório, assumindo a função classificatória. [...] A Lei nº 5540/68, da Reforma Universitária dirigia-se às IFES (Instituições Federais de Ensino Superior). Entretanto, como grande parte do setor privado dependia de subsídios governamentais, seu alcance ultrapassou as fronteiras do sistema público federal, atingindo as instituições privadas, que procuravam adaptar-se a algumas de suas orientações (OLIVEN, 2002, p. 39).

Ao lado de toda busca pelo estabelecimento de regras e melhoria na organização e qualidade do ensino superior brasileiro, somava-se um grande aumento de demanda por vagas, gerando a expansão do ensino superior.

Assim, em 1981, registrava-se a existência de 65 universidades, sete das quais possuíam mais de 20.000 alunos⁷.

No final do ano de 1996, é promulgada a Lei nº 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que surge com o estabelecimento de processos

⁶ Essa foi a primeira universidade brasileira que não foi criada a partir da aglutinação de faculdades pré-existentes; sua estrutura era integrada, flexível e moderna e contrapunha-se à universidade segmentada em cursos profissionalizantes. Seguindo o modelo norte-americano, organizou-se na forma de fundação e os departamentos substituíram as cátedras (OLIVEN, 2002, p. 38).

⁷ Dentre as 65 universidades existentes, 86% dos alunos matriculados encontravam-se em instituições isoladas de ensino superior.

avaliativos⁸, que verificavam questões de ensino-aprendizagem, materiais ou recursos disponíveis para o melhor ensino, como por exemplo, bibliotecas bem formadas e atualizadas.

A avaliação dos cursos de graduação, Exame Nacional de Cursos - ENC, a princípio, era aplicada aos alunos formandos dos cursos que detinham maior número de matrículas, visando avaliar a qualidade do ensino oferecido pela instituição.

As instituições de ensino superior também eram avaliadas por especialistas designados pelo MEC que efetuavam observações "in loco" sobre as condições das bibliotecas, laboratórios, os centros próprios de atendimento à comunidade, assim como a qualificação de professores, vinculando o desempenho mensurado nas avaliações, ao credenciamento e credenciamento das instituições e seus cursos.

Atualmente, em continuidade ao processo de Avaliação Institucional do ensino superior brasileiro, desenvolve-se o SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior), que integra todos os instrumentos de avaliação da educação superior, focando a instituição, ou seja, segundo Ristoff, Mendes e Siqueira, "levará em conta os pilares que sustentam a instituição e que, portanto, influenciam diretamente os seus cursos, departamentos, programas e atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração" (2003, p.269).

O ensino superior no Brasil tem passado por grandes transformações, conseqüentemente, exigindo novas posturas e ações das instituições de ensino superior e de seus atores.

Assim, inseridos nesta constante construção histórica, todos que compõem a universidade, seus gestores, docentes e demais funcionários, precisam sempre buscar preparo, aperfeiçoamento e capacitação para o trabalho de forma consciente e comprometida.

⁸ Também na nova LDB 9394/96, art. 52, foi estabelecido que, para que uma instituição possa ser considerada universidade e, portanto, gozar de autonomia para abrir ou fechar cursos, estabelecer número de vagas, planejar atividades etc., ela deve ter no mínimo, um terço do seu corpo docente com titulação de mestre ou doutor e um terço contratado em tempo integral. Assim, a melhoria da qualificação do corpo docente e de suas condições de trabalho, aliada à avaliações periódicas e ao credenciamento condicional das instituições, por tempo determinado, foram fatores que levaram à institucionalização da pesquisa (OLIVEN, 2002, p.42).

2 A universidade: conceitos, tipologias e estruturas

Primeiramente, torna-se importante esclarecer o significado, ou melhor, os conceitos embutidos no termo universidade, para se esclarecer a intenção de seu uso.

O termo universidade, vem do latim *universitate*. Segundo o Dicionário Internacional de Línguas,

Universidade é uma instituição educacional que abrange um conjunto de escolas superiores destinadas à especialização profissional e científica, e tem por função principal assegurar a conservação e os progressos da ciência, pelo ensino e pela pesquisa (1991, p. 891).

Tal definição foi escolhida por explicar características da universidade e ao mesmo tempo, expressar algumas de suas funções, intrinsecamente ligadas ao que foi estabelecido no art. 52, da LDB 9394/96, no que diz respeito à educação superior e demais detalhamentos quanto a cada tipo de instituição.

Então, onde se insere a universidade no esquema educacional brasileiro?

O sistema educativo brasileiro compõe-se basicamente por dois níveis, sendo um a Educação Básica – envolvendo a Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio - e outro, a Educação Superior.

O presente estudo busca neste sistema, instituições de ensino que se concentram na Educação Superior⁹.

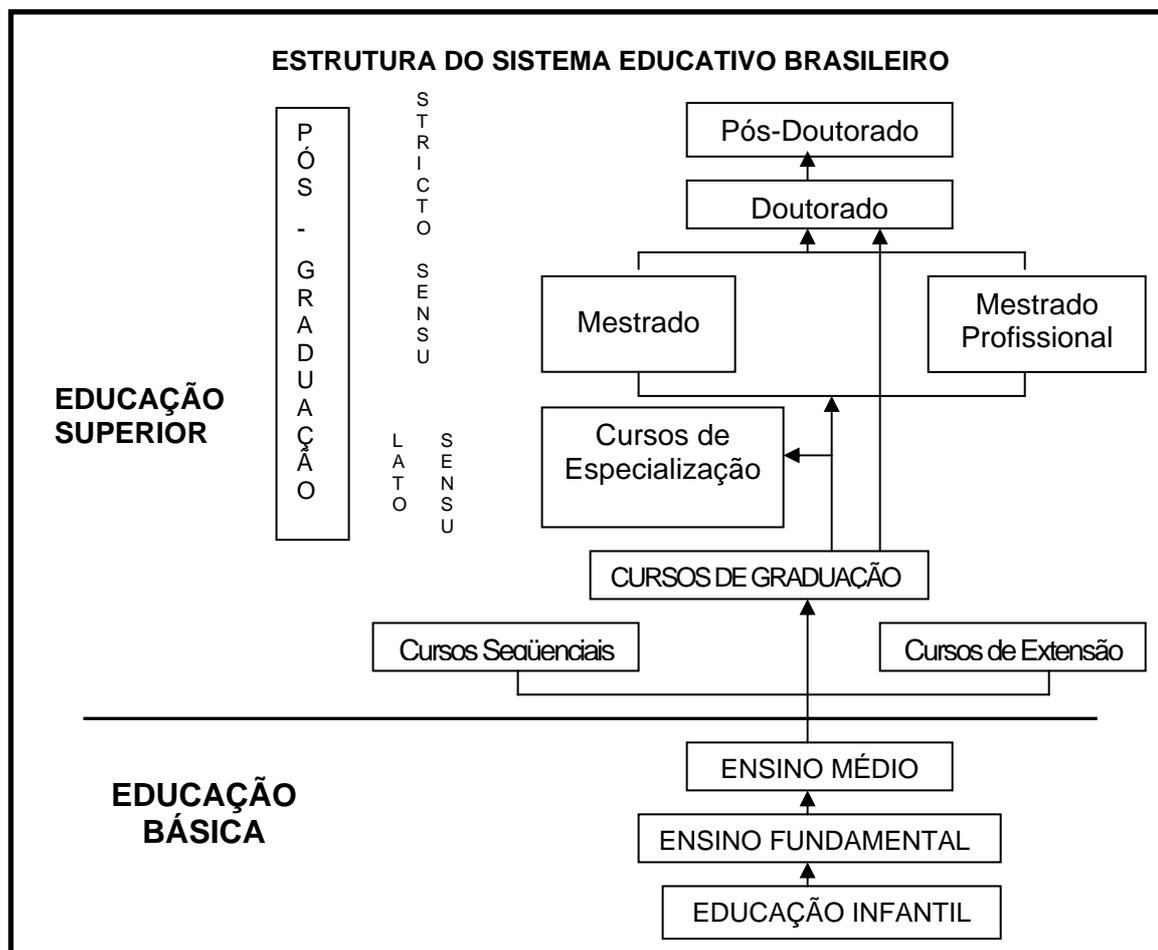
Segundo Neves (2002), baseada na Lei 9.394/96, a atual estrutura hierárquica dos níveis de ensino brasileiro dispõe-se da seguinte forma:

No capítulo IV da LDB 9394/96, encontram-se definidas as atribuições de uma instituição universitária, bem como as finalidades da educação superior brasileira, partindo do Art. 43 até o Art. 57 da lei¹⁰.

⁹ No ANEXO A encontra-se uma cópia do Organograma da Educação Brasileira, conforme disponível também pelo site <www.mec.gov.br/organiza/default.shtm>.

¹⁰ Esta lei foi sancionada em 20/12/96, porém, sua publicação no Diário Oficial da União se deu somente no dia 23 de dezembro de 1996. A cópia do capítulo IV da LDB na íntegra, encontra-se no anexo B.

Quadro 1



Fonte: NEVES, Clarissa Eckert Baeta. A Educação Superior no Brasil. 2002, p. 44.

É importante esclarecer ainda, que para este estudo entende-se por universidade, a instituição que é legalmente assim credenciada, ou seja, que atende aos pré-requisitos da legislação nacional vigente.

Assim, excluem-se instituições como Centros universitários, Instituições não universitárias, Instituições superiores de educação, CEFET`S e CET`S, Faculdades integradas, Faculdades isoladas, Institutos de ensino superior, e quaisquer outras Instituições que oferecem ensino de nível superior.

Mas o que são universidades segundo a LDB 9394/96? Que características possuem?

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II – um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único – É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber (SAVIANI, 2003, p. 178).

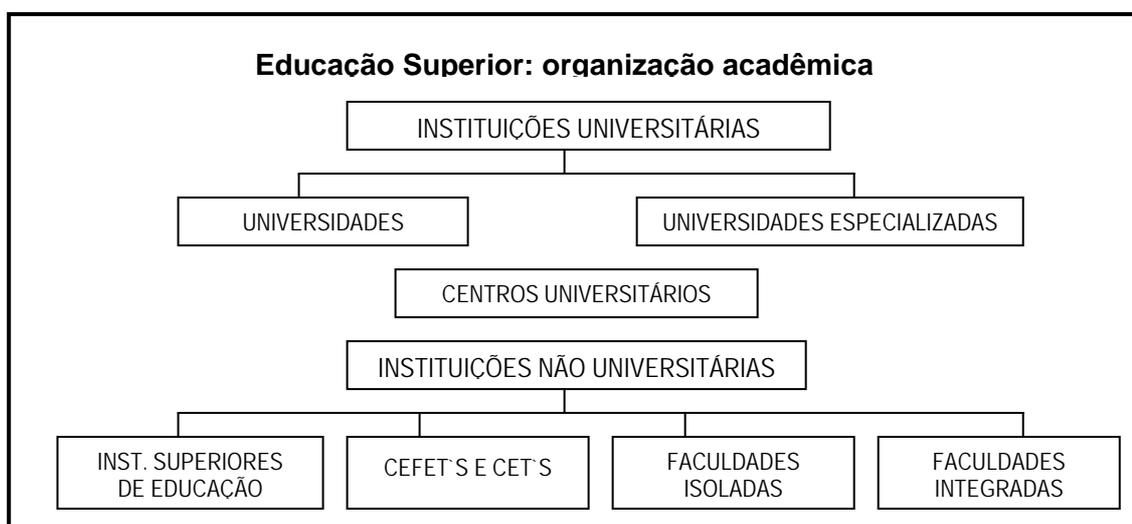
Desta forma, torna-se claro e definitivo, a qual instituição de ensino superior o presente estudo se refere às universidades legalmente assim reconhecidas.

Compreende-se como universidade o local onde se desenvolvem práticas pedagógicas, de caráter social e educacional, incluindo o ensino, a pesquisa e cursos de extensão, bem como cursos de pós-graduação, lato-sensu e stricto-sensu, lugar onde se encontram vastos campos de possibilidades que geram aprofundamento e inovação do conhecimento.

Constitui-se um local de pleno e constante desenvolvimento de pesquisas, de extensão, onde os estudantes tenham a oportunidade de conhecer, comparar e confrontar diferentes saberes humanos, para construir assim o seu próprio conhecimento, para gerar sua parcela de contribuição social.

Assim, a organização acadêmica do ensino superior dispõe-se da seguinte forma:

Quadro 2



Fonte: NEVES, Clarissa Eckert Baeta. A Educação Superior no Brasil. 2002, p. 47.

A autora Clarissa Neves faz ligações entre algumas instituições de ensino superior e outras não, representando categorias diferentes de Instituições que oferecem diplomas em nível de Ensino Superior.

Existem características particulares às universidades, que lhes dão certa autonomia de ação:

É conferida às universidades autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior; fixar os currículos de seus cursos e programas; aumentar ou diminuir o número de vagas, de acordo com a capacidade de atendimento e as exigências do seu meio; contratar e dispensar professores; estabelecer planos de carreira docente; elaborar e formar seus estatutos e regimentos, de acordo com as normas gerais em vigor; estabelecer programas de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; celebrar contratos como entidade jurídica; administrar receita pública e privada; e receber doações e heranças (NEVES, 2002, p. 48).

Além da descrição citada acima, cabe às universidades o cuidado e administração da área pedagógica de todos os tipos de cursos e programas oferecidos, assim como o desenvolvimento das áreas de pesquisa e extensão¹¹.

Existe um órgão responsável pela definição ou descrição das características das IES, para toda América Latina, o IESALC (Instituto Internacional Para La Educación Superior en América Latina y el Caribe).

Vale ressaltar que no caso do Brasil, assim como em outros países, a tipologia, ou seja, a organização da IES é diferente da indicada pela IESALC, incorporando características próprias e comuns em todo território nacional.

Segundo Neves (2002, p. 47) a tipologia brasileira constitui-se de IES com o seguinte perfil:

“Autônomas: que se mantêm com recursos próprios;

Empresariais: categoria existente somente entre as instituições privadas, pois são mantidas por grupos empresariais ou empresários com fins lucrativos.

Religiosas: são IES denominadas confessionais, vinculadas a uma ordem religiosa, diocese (marista, jesuíta, etc. exemplo: PUC-CAMPINAS), ou

¹¹ Ainda segundo Neves, “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (cabe lembrar que as universidades públicas federais ainda não gozam a autonomia financeira e patrimonial), devendo obedecer ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (2002, p. 48).

uma denominação religiosa (Metodista, Adventista, etc. exemplo: Centro Universitário Adventista de São Paulo -Unasp).

Técnicas: seriam as IES estruturadas e especializadas em áreas de engenharia e tecnologias. Ex: Universidade Federal de Itajubá. Incluem-se também os Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFET`S e os Centros de Educação Tecnológica - CET`S.

Militares: em nosso país, não existem universidades militares, mas poderiam ser mencionados aqui, como exemplos, institutos ligados ao exército como o Instituto Militar de Engenharia - IME e à aeronáutica, como o Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA”.

Ainda quanto à tipologia, é possível separar as universidades brasileiras em dois grandes grupos: públicas e privadas.

Dentre as IES públicas, encontram-se as mantidas por pessoas jurídicas de direito público, como as instituições federais, estaduais, municipais (art. 19, Lei 9.394/96), ou ainda em regime de autarquias.

Encontram-se ainda, as IES privadas, que são administradas e mantidas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, como as particulares. Outros tipos de instituições privadas são as comunitárias, confessionais e filantrópicas (art. 20, Lei 9.394/96).

Segundo dados do SiedSup (Sistema de Informação da Educação Superior) - Inep, as IES públicas cresceram 14% entre junho/2003 e junho/2005. Já as IES particulares, tiveram um crescimento de 25%, no mesmo período.

IES	2000	2001	2002	2003	2004*	2005**
IES Públicas	176	183	195	207	219	236
IES privadas	1.004	1.208	1.442	1.652	1.801	2074
Total de IES	1.180	1.391	1.637	1.859	2.020	2.310

Fonte: Inep/MEC (www.inep.gov.br – pesquisa realizada em 26/08/2005) (*) Dados do Censo da Educação Superior não consolidados; (**) Dados do Cadastro (coleta de 25/7/05), com variação mais acentuada em relação ao censo, já que nesse número estão incluídas todas as instituições com processo seletivo de todos os cursos previstos para depois de 30 de outubro do corrente ano. as instituições com processo seletivo de todos os cursos previstos para depois de 30 de outubro do corrente ano.

Por números tão expressivos, justifica-se o fato de se ter como fontes de estudo, uma universidade pública e outra privada.

A estrutura e o funcionamento das universidades são regidos por normas e dispositivos legais estabelecidos pela Constituição Federal de 1998, pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 9.394/96, e também a Lei n. 9.135/95, a qual criou o Conselho Nacional de Educação, além de vários outros Decretos, Portarias e Resoluções.

A Constituição estabelece que, ao ser ministrado o ensino, o princípio de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola deve ser respeitado, assim como o pluralismo de idéias, a gestão democrática do ensino público e valorização dos profissionais do ensino.

Por outro lado a nova LDB, fixou regras para o funcionamento do ensino superior, como por exemplo: calendário letivo contendo um período de 200 dias letivos, assim como a carga horária mínima de 8 horas semanais para docentes das IES públicas; o oferecimento de cursos noturnos nas IES públicas torna-se obrigatório; e principalmente, a exigência de uma maior qualificação profissional docente, ou seja, que os professores de ensino superior devem ter pós-graduação, dando-se prioridade a mestrados e doutorados.

Quadro 3: Principais dispositivos regulamentados pelos decretos, portarias e resoluções do ensino superior

Dispositivos	Decretos e Portarias
Procedimentos e critérios para autorização e reconhecimento de cursos (dentro e fora da sede)	Decreto n.s 2.406/97 e 3.860/01 e Portarias n.s 612/99; 639/97; 640/97; 641/97; 752/97; 80/97; 877/97; 946/97; 971/97; 1.679/99, 2.175/97, 2.297/98 e 2.402/01.
Procedimentos e critérios para credenciamento e reconhecimentos de IES	Decreto n. 3.860/01 e Portarias n.s 302/98; 637/97; 639/97; 640/97; 752/97; 946/97; 1.679/99, 2.040/97; 2.041/97 e 2.297/98; Resolução CES/CNE n. 10/02.
Procedimentos operacionais para avaliação dos cursos, programas e desempenho individual de IES e órgãos responsáveis.	Decretos n.s 2.406/97 e 3.860/01 e Portarias n.s 302/98; 972/97 e 2.297/98.
Organização do Ensino Superior (Natureza jurídica, acadêmica e mantenedoras das IES)	Decretos n.s 2.406/97 e 3.860/01 e Portarias n.s 2.040/97 e 2.041/97.
Entidades Mantenedoras das IES	Decreto n. 3.860/01.

Fonte: Clarissa Neves, 2002, p. 62.

Nos decretos, portarias e resoluções estão especificadas detalhadamente todas as normas e estruturas das IES brasileiras¹².

¹² Tais informações podem ser acessadas no site do MEC: www.mec.gov.br, ou ainda no site do INEP: www.inep.gov.br.

Para as IES públicas, os organismos de coordenação da educação superior partem do órgão do poder público federal, primeiro e principal organismo governamental, o MEC.

Por ser ele responsável pela área da educação – excetuando-se o ensino militar, tem como atribuições: “formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino superior e velar pelo cumprimento das leis que o regem” (NEVES, 2002, p. 62)¹³.

A coordenação, o financiamento – de forma específica às IFES - e o controle normativo do sistema do ensino superior, são de responsabilidade do MEC, assim como a fiscalização e avaliação das IES públicas e privadas.

No assessoramento ao MEC, possuindo atribuições normativas e deliberativas, atua o CNE.

Com igual importância, encontram-se na esfera da coordenação da educação superior, a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹⁴ e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP)¹⁵.

Devido à diversificação estrutural das instituições que compõem o sistema de ensino superior brasileiro, foram criados organismos não-governamentais para atender e orientar às IES privadas.

Segundo Helena Sampaio (2000), o objetivo das organizações que representam instituições de uma única categoria (pública ou privada) é reforçar sua identidade e seus interesses específicos.

¹³ As áreas de competência do MEC são: a política nacional da educação; a educação em geral, ou seja, educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, ensino supletivo, educação de jovens e adultos, educação tecnológica, educação profissional, educação especial, educação a distância e ensino superior. Competem a ele também a avaliação, a informação e a pesquisa educacional; a pesquisa e extensão universitárias; o magistério e a coordenação de programas de atenção integral a crianças e adolescentes.

¹⁴ Criada em 1951, e em 1992 instituída como Fundação, a CAPES subsidia o MEC na formulação de políticas da pós-graduação, coordenando e estimulando a formação de recursos humanos altamente qualificados para a docência em grau superior, a pesquisa e atende também a demanda por profissionais dos setores públicos e privados.

¹⁵ O INEP foi transformado em autarquia federal pela Lei n. 9.948/97.

Outras organizações (integradas por representantes de ambas categorias) procuram desenvolver estratégias e planos de ação que atendam aos interesses de seus associados, de forma geral¹⁶.

Assim, conhecendo a realidade das universidades públicas e privadas, bem como sua estrutura, funcionamento, e órgãos envolvidos em seu desenvolvimento e manutenção, torna-se possível buscar de forma mais específica o ator a ser estudado, ou seja, o indivíduo que desempenha o papel de gestor universitário.

2.1 O contexto neoliberal globalizante: influências na universidade

O ensino superior tem passado por momentos de grande tormenta, devido a constantes pressões e mudanças desencadeadas pelo contexto neoliberal globalizante, que se expressa por diversas formas nos espaços políticos, sociais, educacionais e econômicos.

Consequentemente, uma situação de insatisfação, por parte da comunidade acadêmica, se torna cada vez mais pública, divulgada pelos mais variados meios de comunicação, valendo-se de depoimentos e desabafos de docentes e gestores universitários, perplexos pelo desenrolar de novas decisões, que geram novas leis, consideradas positivas ou negativas no círculo universitário, ou melhor, novas regras para o “jogo”.

Um exemplo de algo novo na área educacional, aqui considerado positivo para o ensino superior, é o SINAES¹⁷, que “mexe” com todo o círculo universitário brasileiro, pois pouco se tem visto de mudanças ou inovações reais na educação. Segundo Castanho (2000),

¹⁶ Os principais organismos não-governamentais atuantes em âmbito nacional são: ABMES; ABESC; ANACEU e CRUB, criado em 1966, composto pelos Reitores de todas as universidades brasileiras públicas (ANDIFES, ABRUEM) e privadas (ABRUC, ANUP) reconhecidas pelo MEC. O significado de cada sigla encontra-se na lista de siglas.

¹⁷ O SINAES (Lei n. 2.051/04) apresenta novas formas e aspectos da avaliação institucional, propondo novos paradigmas, para buscar dados, que realmente reflitam a qualidade das IES.

Não é fácil inovar. Muitas novidades que encontramos sob a denominação de inovações podem ser versões recicladas e com novo rótulo de soluções tecnicistas, isto é, ligadas à racionalidade e à técnica existente. No entanto, há muito a mudar, muita coisa que pode parecer razoável, relevante e legítima. O que as experiências parecem mostrar é que é relativamente fácil introduzir mudanças superficiais que não ameacem as estruturas existentes. Desafiar e mudar as estruturas profundas do ensino constituem o grande desafio (p. 89-90)

Nesta perspectiva, algumas mudanças e transformações na área da educação podem ser vistas como relativas e até superficiais, constituindo assim um grande desafio também para as universidades.

As mudanças vão se constituindo num processo cada vez mais difícil, devido às pressões políticas e econômicas travadas de forma velada, como se fosse uma “guerra fria”, dentro do ensino superior.

As relações de poder vão se intensificando, e a ciência, formalmente difundida pela universidade, é redirecionada, passando a servir a interesses do Estado e do capital, como explica Héglio Trindade,

A complexa problemática - universidade, sociedade, conhecimento e poder - tem seu ponto crítico nas novas relações entre ciência e poder. Tanto mudaram os paradigmas científicos como suas relações com o Estado e a sociedade, a partir de sua eficácia em termos econômicos e militares. Da mesma forma, as universidades, inseridas na produção científica e tecnológica para o mercado ou para o Estado, tanto nas economias capitalistas como socialistas, ficaram submetidas a lógicas que afetaram substantivamente sua autonomia acadêmico-científica tradicional (1999, p. 18).

Também as universidades, locais onde se desenvolve a ciência, constituem-se espaços de luta, pois estão inseridas numa sociedade com divisões de classe bastante desiguais, e assim, reproduzindo suas diferenças, perversidades e injustiças, inevitavelmente, atendendo aos interesses da classe economicamente dominante, ultrapassando a margem dos problemas sociais, tornado-se também um relevante e complexo problema político.

Tanto nas sociedades industriais avançadas quanto nas universidades, a ciência e sua organização tornou-se um problema eminentemente político. A idéia de que todo o saber é, ao mesmo tempo, poder, segundo Ladière, é muito antiga. A ciência perdeu a inocência no massacre apocalíptico de Hiroxima e, mais recentemente, com as inquietantes perspectivas da militarização do espaço. Na sociedade moderna seria ingênuo imaginar que o sistema científico se organiza e se desenvolve de forma autônoma. O ideal da auto-organização da ciência confronta-se cotidianamente com as injunções da política científica governamental, sob pena de inviabilizar-se em função do alto custo de sua realização (1999, p. 19).

O Estado, bem como a Ciência, tem passado por profundas e velozes transformações, as quais fazem com que o modelo de universidade que era adequado para atender as demandas, passe a tornar-se, agora, inadequado e até mesmo, descartável.

As certezas científicas hoje duram pouco e cedem lugar para as dúvidas e os conhecimentos provisórios, como também ocorre, aliás, nos campos sociais, nas artes, na cultura na moral, na política. O unívoco cedeu lugar ao polissêmico, o singular passou para o plural, o mundo contemporâneo incorporou a crise no seu cotidiano (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 19).

As classes economicamente dominantes, utilizam-se de seus recursos financeiros para guiar a sociedade, e manipulá-la conforme seus interesses, desenvolvendo um sistema ideológico de conformismo e aceitação, como se os fins atualmente utilizados, justificassem os meios, ainda que esses meios favoreçam as minorias elitizadas. Trindade completa esta idéia, explicando que,

O fulcro do problema é que hoje não se pode falar de ciência em abstrato, mas do que os *homens fazem em nome da ciência, por meio dela ou visando seu desenvolvimento*. E na medida em que a ciência também está submetida ao jogo do poder, transforma-se, segundo Habermas, não só num instrumento nas mãos dos membros dos poderes econômicos e políticos, mas também no invólucro ideológico de todo sistema político avançado (1996, p. 189).

Desta forma, o jogo de poder instituído em torno da ciência, e conseqüentemente, das universidades, fica à mercê dos sistemas políticos, e dos economicamente mais poderosos, entrando, assim, na lógica neoliberal, que se expande cada vez mais pelo processo de globalização.

Lançando o olhar sobre os neologismos utilizados, nascem algumas questões: O que se entende pelo termo globalização? Qual a compreensão embutida no termo neoliberalismo?

Guerras, casamentos, acordos políticos, descobertas científicas, tudo quanto se queira pode ser transmitido mundialmente, e é possível acompanhar simplesmente, pela TV, em nossa sala de estar.

As palavras do autor Farhang¹⁸ refletem a visão do neologismo globalização, que muitas pessoas possuem e que servem para entender esse termo,

A humanidade, através do processo histórico de evolução, evoluiu da condição de famílias isoladas para tribos, que posteriormente se transformaram em cidades-estado e finalmente chegou à formação das nações. No presente o mundo alcançou tal estado de interdependência que é chamado de "aldeia global", na qual todas as nações e povos tornaram-se altamente interdependentes. O fenômeno da globalização é o resultado de um processo originado pela crescente mobilidade das pessoas e pela rapidez dos meios de comunicação, alcançando esse estado de total interdependência (SEFIDVASH, 2001).

Machado Neto comenta a relação entre a globalização e os avanços tecnológicos:

É comum encontrarem-se referências ao processo de globalização associado à rápida evolução e à popularização das tecnologias da informação e com a mobilidade internacional do capital. A velocidade da informação ultrapassou todas as barreiras até então existentes e hoje os acontecimentos são acompanhados, em tempo real, de qualquer ponto do mundo (2002, p. 31).

A concorrência internacional invariavelmente obriga as empresas a cortar custos, melhorar e automatizar seus processos de produção, com o objetivo de aumentar a qualidade e de ter condições para baixar preços de seus produtos. De acordo com Baumann, "o processo de globalização é algo com que teremos que conviver no futuro previsível e que seus efeitos sobre cada sociedade e cada sistema econômico vão além da órbita puramente financeira, afetando desde estruturas produtivas até relações institucionais e contratos entre indivíduos" (1996, p. XII).

Segundo afirma Batista, as dimensões e abrangência do neologismo têm-se expandido e assim, a globalização

¹⁸ Farhang Sefidvash é professor de Engenharia Nuclear, Ph.D. pelo Imperial College da Universidade de Londres, inventor de um novo conceito de reator nuclear e autor de mais de 95 publicações científicas. A citação foi extraída de sua Fala no Seminário de UNESCO do Fórum Social Mundial, 25-30 de Janeiro 2001 em Porto Alegre, com o título: O Papel das Organizações Não-Governamentais na Promoção de uma Governança Global Democrática (http://www.rcgg.ufrgs.br/wsf_por.htm).

[...] tornou-se a expressão de um processo, o elemento central de uma teoria, o marco de desenvolvimento de uma estratégia, o signo de vários fenômenos dessemelhantes. Entre tantos significados que lhe são atribuídos, a alusão à modernidade, incorporou-se ao discurso corrente. Com várias significações e com capacidade de remissão a inúmeros fenômenos, esse vocábulo reveste-se de grande ambigüidade. A abrangência de seus significados e a contemporaneidade dos fatos aos quais alude, confere elasticidade semântica e enorme capacidade de inserção sintática a esse termo. Isso explica, o recurso freqüente à globalização, dado que essa palavra se articula com vários campos do conhecimento. Daí porque, é uma palavra que se faz presente e se destaca no repertório fluente na atualidade (1999, p. 3).

Em países do Terceiro Mundo, há aqueles que entendem a globalização como sendo estratégia política de nações industriais e também de empresas transnacionais, com a finalidade de explorar os países em desenvolvimento. Contudo, Drache (1999), em seu artigo “globalização: o grande medo”, aborda a questão social excludente, velada pela globalização, ou seja, poucos e somente os grandes, fazem realmente parte dos benefícios da globalização.

Este termo faz parecer que há ajustes sem atritos, como se a união entre países, idéias e tecnologias não gerassem nenhum problema, seguido pela contínua inovação nas empresas, que teria por finalidade gerar “progresso infinito e abundância ilimitada” disponível a todos, através do poder do mercado global.

Na verdade a globalização se mostra não sendo realmente participativa, ou seja, não está realmente disponível a todos, não inclui a todos, e sim a um pequeno, mas poderoso grupo de empresas transnacionais, desarmonizadas com as finalidades e objetivos coletivos da população desfavorecida, que fazem promessas de melhorias individuais e coletivas, através de reformas do Estado.

Consequentemente, as ilusões desencadeadas pela globalização e também constatações de maior alargamento das desigualdades sociais influenciam implacavelmente a educação, e concomitantemente, as universidades.

A ética e a responsabilidade social têm sido esquecidas e substituídas por interesses próprios (de pessoas físicas ou jurídicas), utilizando-se de malabarismos políticos, usufruindo de vantagens especiais geradas pelo capital

social, ou seja, amizades e relações com pessoas ou representantes de poderes, estrategicamente favoráveis a seus vis interesses.

As Instituições de ensino superior têm se tornado um dos principais agentes de servidão para as práticas neoliberais globalizantes, enquanto direcionam seus objetivos acadêmicos em função de necessidades ou favores financeiros, perdendo sua autonomia e credibilidade, fadando-se ao descumprimento de sua missão. Lionel Jospin¹⁹ lembra que “A liberdade acadêmica e a autonomia das instituições são inseparáveis de sua responsabilidade diante da sociedade.”

Segundo Trindade, é preciso resgatar a ética em seu mais amplo sentido. “Torna-se imperioso re-introduzir a questão ética, seja sob a forma de *ética do pesquisador*, seja, sobretudo, de uma ética da comunidade científica em todos os seus ramos *a propósito da ciência, de sua utilização e de sua responsabilidade social*” (1999, p. 19).

Associado ao discurso da globalização, aparece o termo neoliberalismo, que por sua vez, traz histórias carregadas de práticas políticas e econômicas, mascaradas por puras e boas intenções sociais, com um toque de equidade econômica geral.

O entendimento que se tem sobre neoliberalismo, é bem sintetizado por Deise Mancebo ao explicar que

O neoliberalismo representa uma alternativa política, econômica, social, jurídica e cultural para a crise econômica do mundo capitalista, iniciada a partir do esgotamento do regime de acumulação fordista, em finais dos anos 60. Representa, portanto, uma necessidade global de restabelecimento da hegemonia burguesa, trazendo implicações não só para a vida econômica, mas também para as diversas relações que se estabelecem entre os homens. De modo geral, o discurso liberal atribui à presença do estado e à esfera pública todos os malefícios sociais e econômicos que presenciamos. À livre iniciativa, ao contrário, são imputadas todas as virtudes que podem conduzir à regeneração da democracia, da economia e da sociedade (1996, p.131).

Consequentemente surge uma concepção do neoliberalismo que, segundo Macpherson, (1978) entende, “a democracia é tão somente um mecanismo de mercado; os votantes são os consumidores; os políticos são os

¹⁹ Lionel Jospin, Discurso do primeiro-ministro francês na abertura da conferência Mundial da UNESCO, Paris, 5 de outubro de 1998, p. 3-4.

empresários”. Nesta perspectiva, de acordo com Bianchetti, tudo passa a ser visto como um livre mercado²⁰.

O neoliberalismo toma dimensão abrangente ao espalhar-se no ensino superior brasileiro. Segundo Deise Mancebo:

Para os neoliberais, é central, na reestruturação da esfera educativa, a tentativa de atrelar a educação institucionalizada aos objetivos estreitos de preparação para o local de trabalho. Trata-se de fazer com que as escolas e universidades preparem melhor seus alunos para a competitividade do mercado nacional e internacional. Nesta perspectiva, a educação é entendida enquanto uma propriedade que se adquire no mercado dos bens educacionais e os detentores desta propriedade estarão mais ou menos aquinhoados para competir no mercado dos postos de trabalho. Enquanto propriedade (que se compra e se vende), a categoria educação é esvaziada no seu sentido de um direito social e quando aplicada ao conjunto das maiorias excluídas, não é outra coisa senão a educação para o desemprego e a marginalidade (1996, p. 131).

O setor privado promove competitividade e regula o mercado, trazendo conseqüentemente, mudanças de cunho econômico, educacional, social e político.

A influência na Universidade torna-se inevitável. Dela passa a ser cobrada a tarefa de formar (produzir) profissionais, das mais variadas áreas, de forma que atendam às demandas do mercado, para suprir a necessidade de mão de obra especializada nas linhas de produção que se encontram cada vez mais informatizadas.

Caso as universidades não desempenhem esse papel, outras soluções são adotadas, como a importação de profissionais formados em outros países, a fim de sanar suas necessidades, sem preocupação com aspectos sociais nacionais, ou seja, os tantos trabalhadores à procura de oportunidades, que hoje se encontram desempregados no Brasil.

A educação atual encontra-se num estado de tremendas dificuldades. A universidade, por sua vez, encontra-se sufocada entre disputadas ideológicas e

²⁰ Bianchetti complementa explicando que “desde a teoria econômica, o neoliberalismo é considerado como uma contra-revolução monetarista (Villarreal, 1986) que propõe desmantelamento das instituições sociais criadas pelo modelo de Estado Benfeitor, como também das que se derivam da aplicação das propostas Keynesianas e neoKeynesianas, ou seja, aquelas instituições reguladoras do mercado que têm por finalidade reduzir os riscos derivados das flutuações que se produzem no funcionamento do livre mercado”.

econômicas, e sob intermitentes e firmes críticas. Mas como age o neoliberalismo?

A resposta neoliberal é simplista e enganadora: promete mais mercado quando, na realidade, é na própria configuração do mercado que se encontram as raízes da exclusão e da desigualdade. É nesse mercado que a exclusão e a desigualdade se reproduzem e se ampliam. O neoliberalismo nada nos diz acerca de como atuar contra as causas estruturais da pobreza; ao contrário, atua intensificando-as (GENTILI, 1996, p. 41).

Dessa forma, o que era mais temido passa a ser freqüentemente utilizado: as “soluções empresariais” passam a influenciar a gestão universitária, de forma que discursos e atitudes antes inadmissíveis, paulatinamente vão se incorporando ao contexto universitário e à gestão universitária.

A descrição atual do neoliberalismo passa a assemelhar-se à descrição da situação educacional vigente.

Nossa descrição das misérias do sistema educacional pode coincidir com a descrição neoliberal, mas ter um ponto de referência diferente faz uma enorme diferença. Na visão neoliberal, o ponto de referência para condenar a escola atual, não são as necessidades das pessoas e dos grupos envolvidos, sobretudo aqueles que mais sofrem com as desigualdades existentes, mas as necessidades de competitividade e lucro das empresas. Como consequência, as soluções propostas pela visão empresarial tendem a amarrar a reestruturação do sistema educacional às estreitas necessidades de treinamento da indústria e do comércio (SILVA, 1995, p. 24).

A universidade precisa resistir a tais influências neoliberais, pois são elas as principais detentoras de cursos de formação superior, que possuem maior força influenciadora dos demais modelos e estruturas de instituições de ensino superior, e por que não arriscar dizer, que mais detêm “autonomia” de ação ou certa autonomia.

Segundo Silva, no tocante às influências neoliberais e posturas gestoras empresariais na educação universitária:

Adotar uma perspectiva diferente não significa negar a importância da preparação para o trabalho, mas colocar essa preparação num quadro que leve em consideração principalmente as necessidades e interesses de pessoas e grupos envolvidos – sobretudo aqueles já prejudicados pelos presentes esquemas – e não as especificações e exigências do capital (1995, p. 25)

Por mais difícil que seja, é preciso buscar alternativas e soluções para superar o cenário neoliberal instalado nas instituições superiores de educação e assim, contribuir para práticas educacionais mais igualitárias.

Segundo Pablo Gentili (1996), é preciso parar e pensar:

Pessimismo da inteligência, otimismo da vontade. Nunca a sentença gramsciana teve tanta vigência. Nosso pessimismo da inteligência deve permitir-nos considerar criticamente a magnitude da ofensa neoliberal contra a educação dos maiores. Nosso otimismo da verdade deve manter-nos ativos na luta contra um sistema de exclusão social que quebra as bases de sustentação democrática do direito à educação como pré-requisito básico para a conquista da cidadania plena que só pode ser concretizada numa sociedade radicalmente igualitária (p. 42).

Mediante o atual contexto neoliberal globalizante, que inevitavelmente influencia a universidade, o perfil e a prática gestora tornam-se “pontos-chave”, para uma atuação significativamente social, inclusiva, e justa.

Bourdieu resgata a responsabilidade do Estado ao exercer seus poderes, enfatizando um de seus meios – a escola – onde se incluem Instituições de Ensino Superior. “Um dos poderes principais do Estado (é) o de produzir e impor (especialmente por meio da escola) as categorias de pensamento que utilizamos espontaneamente a todas as coisas do mundo, e ao próprio Estado” (1996, p. 91).

A responsabilidade e os poderes do Estado são de fato grandes, mas a educação e, sobretudo a ciência, praticada e difundida nas universidades – seu principal meio de difusão - devem ser mais bem geridos, a fim de confrontar e combater as desigualdades sociais, para que a lógica que se tem instalado seja contida, e para que as categorias de pensamento espontaneamente utilizadas hoje possam ser renovadas, baseadas na igualdade social e na ética.

Conforme Trindade (1999), “[...] somente a idéia de igualdade de condições (e não a propalada igualdade mercantil das oportunidades) sustenta a idéia de criação e conservação dos direitos e estabelece o vínculo profundo entre democracia e justiça social” (p. 215).

CAPÍTULO 3

A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

... os estudos de gestão na universidade brasileira são extremamente acanhados. Ao lado da consciência generalizada sobre a crise, da gestão nessas instituições, poucos são os estudos que dão conta dela.

Luis Antônio Cunha

De acordo com as palavras de Cunha, é importante desenvolver reflexão e estudo sobre a gestão do ensino superior. Porém, é preciso estar ciente de que, assim como no caso deste pesquisador, ao escrever sobre o tema, encontrou certa dificuldade para realizar o estudo, pois, “as fontes utilizadas são as de escassa literatura especializada brasileira” (CUNHA, 1999, p. 125)

A gestão universitária é uma área que vem se consolidando como um campo de estudos e atuação profissional, mas ainda lhe falta uma identidade mais claramente definida. Os avanços já são significativos, mas ainda existe muito amadorismo e os alunos em última análise os grandes pacientes do processo, merecem um esforço muito maior, no sentido de apresentar-lhes um projeto educacional que lhes seja mais significativo (FINGER, 1997, p. 23).

Afora a escassez de literatura específica sobre gestão universitária, e a dificuldade em se encontrar uma identidade do gestor universitário claramente definida, buscar-se-á conhecer a gestão universitária, tanto quanto possível, analisando as formas nas quais ela se apresenta no Brasil.

Desde as primeiras faculdades organizadas no Brasil em 1808, com a chegada da família real, a questão da gestão das instituições acadêmicas sempre foi tratada por uma ótica de função burocrática.

Segundo Finger, a função administrativa era tratada como derivativa e secundária. Os professores ocupavam posição de maior importância e estando ocupados em desenvolver atividades acadêmicas, tornava-se necessário alguém para desempenhar com responsabilidade os afazeres da estrutura administrativa.

Em decorrência da ocupação dos professores, instalava-se uma antiga questão, que ironicamente, é também atual: Quem deve administrar ou gerir a instituição educacional superior? Um profissional da área de Educação ou um profissional da área de gestão? Ou ainda, um outro profissional? quem?

As posições mais altas na hierarquia organizacional sempre foram reservadas a professores e a idéia de alguém que não seja professor ocupar o cargo de reitor ou de alguma pró-reitoria arrepiava a gente até hoje. Parte-se, na maioria das vezes, do princípio de que se alguém é bom professor deverá ser, necessariamente, um bom administrador. Também não sendo professor se tem como certo que poria a instituição em risco. (Finger, 1997, p. 12).

Perder um bom professor não é algo apreciado pelas antigas IES, nem pelas atuais, pois um bom profissional é alguém que deve ser bem aproveitado.

Atualmente, os insistentes apelos da lógica de mercado têm refletido suas influências no âmbito educacional, forçando novas tendências e posturas à prática vigente. Mas então, de que forma se apresentam as influências mercadológicas, no setor educacional público e privado?

No setor público há um clamor por uma educação de melhor qualidade, de maior eficiência, de resultado mais visível em uma instituição que conta com milhares de servidores e com serviços nem sempre apreciados pelo público. Por qualquer parâmetro de custo/benefício/eficiência aplicado às organizações privadas, as atividades-meio das instituições públicas são caras e com baixo rendimento. [...] A educação superior privada por sua vez, foi a primeira a sentir que a relação custo-benefício havia chegado ao ensino. (Finger, 1997, p. 16).

Tanto nas instituições privadas como nas públicas, grande parte dos problemas gira em torno da onda mercadológica. Termos e expressões como cliente, produto, eficiência, nível de qualidade, controle de processos, passam

rapidamente pelas portas de empresas e indústrias e chegam a todo tipo de instituição. Desta forma, não se excetuam, logicamente, as instituições educacionais em seus diversos níveis de ensino.

Como se não bastasse, outras questões de grande relevância vão se formulando: diante de recursos financeiros escassos e necessidade de oferecer bom ensino, como tornar atraente, e principalmente, reconhecida e respeitada uma instituição de ensino superior? Quem seria o ator responsável por estas ações? O corpo gestor da instituição?

As universidades “dispõem” de uma margem de ação um pouco mais abrangente do que em outros níveis do sistema de ensino brasileiro, o que resulta em maior responsabilidade. Um exemplo de desafio para os gestores universitários seria a questão da autonomia universitária, pois entende-se que ele seja uma importante figura, fundamental.

Por questões como estas, entre tantas outras de igual, maior ou menor importância, é que se foi intensificando a necessidade de se pensar na gestão do ensino superior no Brasil.

O presente capítulo aborda esta importante área da educação, a gestão, buscando conceitos e significados, bem como as diversas faces em que se apresenta.

1 A Gestão e Suas Faces: concepções

A Gestão Universitária constitui-se o ponto central do presente estudo, pois em torno dela, serão estudadas as características comuns às pessoas que desempenham tal função, assim como as principais práticas desenvolvidas nesta atividade.

Por ser a gestão tipo de ação estudada neste trabalho, torna-se imprescindível a busca pela definição deste termo. O que está envolvido nesta ação?

Segundo Cury, a gestão em si abrange mais do que simplesmente administrar:

[...] o termo gestão vem de *gestio*, que por sua vez, vem de *gere* (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) mas é algo que se traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. (1997, p. 201).

A palavra gestão vem do latim *gestione*. Ao buscar definições para o termo gestão, muitas explicações foram encontradas, porém, a descrição adotada constitui-se numa curta definição, que se direciona a outros quatro termos.

O dicionário Barsa de Língua Portuguesa define o termo gestão como o “ato de gerir, gerência, administração” (1980, p. 576). Uma outra definição apresentada por Fernandes, Luft e Guimarães, amplia o significado do termo gestão, referindo-se ao “ato de gerir; gerência, administração, direção.” (1998).²¹

Desta forma, é possível analisar o termo gestão, entendendo cada palavra que indica ação, a saber, gerência, administração e direção, como faces do termo gestão, uma prática complexa e ao mesmo tempo delicada, pelo fato de lidar com pessoas.

Na obra “Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos”, encontra-se dois autores, que comungam da mesma compreensão apresentada no presente estudo, em relação ao uso de vários termos que são utilizados para referir-se à gestão:

Os termos Gestão da Educação e Administração da Educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; outras vezes seu uso denota apenas intenção de politizar a ação administrativa; noutras apresenta-se como sinônimo de “gerência”, numa conotação neotecnicista dessa prática e, em muitos momentos, gestão aparece como a “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação (BORDIGNON e GRACINDO, 2001, p. 147).

²¹ A maior parte das definições encontradas nos mais variados dicionários brasileiros, trazem definições muito semelhantes, e em alguns casos, iguais à definição de gestão adotada no presente trabalho, razão pela qual se deu seu uso.

Se a gestão se refere aos quatro termos citados, ora como sinônimos, ora como termos distintos, torna-se importante buscar também suas definições de forma particular, a fim de encontrar uma compreensão mais ampla sobre o termo gestão.

1.1 A face do ato de gerir, gerência

O ato de gerir na gestão, refere-se a questões mais específicas das atividades ligadas ao governar, ou seja, práticas que dirigem, que mostram o caminho que os “geridos” devem trilhar para alcançar os objetivos da gestão. O termo gerir, vêm do latim *gerere* (trazer em si), e significa: “administrar; dirigir; governar”. O termo gerência por sua vez, significa “ato de gerir, funções de gerente, lugar onde o gerente exerce suas funções; superintendência; administração”.²²

O ato de gerir, está estreitamente ligado, embutido no uso do termo gerência, ou seja, não há distinção entre ambos os termos, assim formando uma das faces da gestão.²³

Do ponto de vista empresarial, os gerentes ocupam o nível médio hierárquico entre funções de coordenação das organizações, distribuindo-se em um ou mais escalões, estando hierarquicamente entre o empresário e o supervisor.

Para estas organizações, eles ocupam funções operacionais, limitando sua visão a apenas uma área administrativa, como por exemplo, produção, ou recursos humanos, ou ainda, finanças.²⁴

O gerente neste caso, desempenha uma função unilateral dentro da totalidade, no sentido de atender apenas uma necessidade, ou um aspecto

²² Definição extraída de Fernandes, Luft e Guimarães (1998).

²³ Segundo Ruth Rocha, gerir significa: “dirigir, administrar, gerenciar” (2001, p. 306). Ou seja, o ato de gerir, pode ser também expresso como gerenciar, como se o verbo gerir houvesse sido conjugado, e se pudesse referir a gerenciar como sinônimo de gerir.

²⁴ Tal fato, “levou Etzioni a designá-los “segmentalistas”, no sentido de interessarem-se apenas por uma parte da organização” (BERNARDES, 2003, p. 122).

específico, dentro de um processo todo, que trabalha em prol de um objetivo maior que, por sua vez, engloba a produção de que se encarrega o gerente.

Bernardes explica que o: “Gerente é quem decide sobre os meios para atingir os fins, coordenando e controlando os participantes que aceitaram a responsabilidade de integrar as funções operacionais” (2003, p. 122)

Nesta perspectiva, o gerente conta com pessoas que sabem que são agentes sob suas ordens, e que deve trabalhar com estes subordinados de forma equilibrada para alcançar seus objetivos e cumprir assim suas responsabilidades.

Pelo fato de assumirem a responsabilidade de obter os meios necessários para os fins, seus contactos são com fornecedores, clientes e agentes financeiros, bem como com o nível da alta administração e com o dos supervisores. Isso os coloca na interface com o ambiente externo e com o interno dos escalões, resultando em diversidades de comportamentos causadores de stress. (BERNARDES, 2003, p. 122).

Desta forma, o gerente precisa buscar meios para viabilizar o processo, pelo qual ele é responsável, para chegar aos fins que lhe são propostos, relacionando-se com variadas pessoas de diversos escalões, tanto internos como externos, provocando situações de forte desgaste emocional.

O termo gerente, normalmente não é usado na área educacional, porém, certamente é possível fazer paralelos entre as funções de um gerente, e um gestor educacional, ainda que estejam em áreas tão diferentes.

Assim, o papel do gerente, bem como sua prática diária, pode ser relacionada ao campo educativo, pois a coordenação e controle do desenvolvimento educacional são encargos do gestor, assim como os resultados do processo educativo a ele imputados como responsabilidade final.

Porém, a relação da gerência e da área educacional limita-se e diferem-se quanto a métodos, projetos, ideologia e política, pois apesar de ambas lidarem com pessoas, a educação carrega consigo a nobre missão de, com suas práticas, informar, formar e transformar, aqueles com quem entra em contato, levando os estudantes a serem pensantes e críticos.

Segundo a educadora Ellen G. White: “É obra da verdadeira educação desenvolver os jovens para que sejam pensantes e não meros refletores do pensamento de outrem” (1992, p. 34).

Esta ação, a de desenvolver mentes com intencionalidade, cuidado, método e preparo, a fim de tornarem-se independentes e críticas, é parte integrante e indissociável da educação.

Assim como o corpo docente deve estar preparado para acompanhar mudanças, também o corpo gestor deve estar preparado para viabilizar as transformações necessárias para cumprir com sua responsabilidade junto à sociedade, e junto à instituição.

1.2 A face da administração

A palavra administração vem do latim *administratio*, e segundo Fernandes (org.), significa “ato ou efeito de administrar; gerência de negócios; pessoal que administra; direção; governo; superintendência; repartição onde se tratam negócios de administração pública; local onde se administra; [...]” (1998, s/ p).

O termo administração foi utilizado primeiramente em ambientes empresariais e depois, em ambientes educacionais. De igual maneira, abordaremos inicialmente, a administração e suas raízes na empresa e em seguida, na área educacional.

Na ótica de Bernardes, definir a função que representa a administração, isto é, o administrador, é tarefa difícil.

Quanto menor for a extensão de uma palavra, isto é, o campo em que ela se aplica, mais precisa e fácil será conceituá-la. Assim, “caixa” designa o profissional com poucas determinadas características e, por isso, de conceituação simples. Já “médico” é de extensão muito maior, pois engloba atividades díspares, como curar doentes, pesquisar, ensinar e até fazer autópsias, resultando em definição mais difícil e imprecisa. A dificuldade aumenta ainda mais com o termo administrador porque suas características ainda não estão firmemente estabelecidas, o que ocorre com profissões tradicionais, a exemplo de Advocacia, Odontologia, Engenharia e muitas outras (2003, p. 20).

Assim sendo, buscar-se-á conhecer a dimensão da administração, com a devida consciência dos limites que impedem o seu desvelar total.

A partir da Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, passaram a surgir grandes empresas particulares, como por exemplo, as tecelagens na Inglaterra e as siderúrgicas em toda Europa, provocando grandes e drásticas mudanças nos modelos de sociedade até então vivenciados.

Grandes e complexas organizações foram se consolidando, modificando o tipo de mão-de-obra necessária, os hábitos de trabalho de seus funcionários, e por conseqüência, os rumos da sociedade em geral.

Segundo Motta, “Começou, assim, o chamado “modo de produção capitalista”, quando empreendedores, alguns pouco escrupulosos, iniciaram grandes negócios e, com isso, acumularam capitais” (1986, p. 54-55).

Com o surgimento destas grandes organizações, as dimensões da organização do trabalho também se expandiram, provocando a necessidade de pessoas que desempenhassem funções de confiança, que até então, somente os proprietários de negócios desempenhavam.

Esses proprietários dirigiam suas empresas até o ponto em que o gigantismo delas, a saturação dos mercados e a sofisticação tecnológica exigiriam maiores conhecimentos do que aqueles por eles possuídos. Por isso, passaram a empregar indivíduos hábeis, destinados a suprir suas deficiências no planejamento, operação e controle da produção. Surgiu, assim, um novo especialista, o administrador profissional, caracterizado por ser técnico e não necessariamente proprietário do capital (DRUCKER, 1981, p. 11-12).

Assim, entende-se que o surgimento da administração é resultado da necessidade de pessoas que liderassem e organizassem o trabalho, que tem como característica, lidar com pessoas, além de sistemas de produção.

Segundo Bernardes, há vários autores que escreveram sobre administração durante o século XX, e partiam de três vertentes ao explicá-la: ciência, arte e prática.²⁵

²⁵ Segundo Bernardes, a administração não pode ser considerada como ciência (2003, p. 22 e 23), nem deve ser tratada como arte (2003, p. 23). As razões para tais posicionamentos podem ser consultadas diretamente em sua obra, onde o autor menciona trechos de outros autores de base, considerados autoridades nesta área, e que comungam das mesmas idéias.

Destas três vertentes, a corrente mais forte considera a administração como prática. “Sendo a administração uma prática, sua aprendizagem só será eficiente e eficaz caso vivenciada dentro das organizações, como a Medicina nos hospitais e a Advocacia nos tribunais” (BERNARDES, 2003, p. 23).²⁶

Partindo da visão de administração como prática, Bernardes apresenta quatro funções seqüenciais dirigidas à organização como um todo:

- Planejar;
- Implantar;
- Operar;
- Avaliar.

Estas quatro funções do administrador dizem respeito às suas responsabilidades perante a organização ou instituição para a qual trabalha, ou seja, são as atividades relacionadas diretamente ao “ente abstrato que chamamos organização”. O desempenho destas funções depende da pessoa que responde pela administração de forma direta.

Nesta perspectiva de administração, há também funções consideradas contínuas, voltadas para as pessoas:

- Estimular;
- Coordenar;
- Controlar.

As três funções que estão vinculadas às pessoas com as quais a administração interage, correspondem aos aspectos que dependem da administração, mas de forma indireta. Assim, quem faz, quem produz, são as pessoas, e a administração neste caso, trabalha de forma indireta na produção, ao estimular, coordenar e controlar, as atividades desempenhadas pelas pessoas, ou seja, por todos aqueles que são não-administração, e que ao mesmo tempo são hierarquicamente subordinados.

Desta forma, as atividades e práticas comuns à administração, inserem-se também na gestão.

²⁶ A administração como técnica, é prescritiva (quanto a *o que* deve ser feito; varia no tempo e no espaço) e normativa (*como deve* ser feito); não sendo ciência, admite que há mais de uma forma certa de fazer as coisas, e é ideológica; enquanto pesquisa, descreve “mudanças organizacionais levadas a efeito por práticos e que deram certo por tornarem as organizações mais eficazes e eficientes” (BERNARDES, 2003, p. 23).

A administração educacional pode ser considerada uma precursora da gestão educacional, já que dela se iniciaram os passos que hoje levam à gestão. De certa forma, o termo administração é também parte constituinte da gestão, compondo uma de suas faces.

Assim, entende-se que a Gestão da Educação constitui-se num processo político e administrativo de forma contextualizada, de forma a organizar, orientar e viabilizar a educação como prática social.

No presente estudo os princípios administrativos fazem parte do trabalho em empresas, são desenvolvidos com fins de atender requisitos empresariais e suas intenções mercadológicas, motivo pelo qual não devem, nem “servem”, para ser aplicados à área educacional. Assim o problema não se encontra no termo administração, e sim nos fins para o quais ela tem sido empregada.

Valores defendidos e desenvolvidos pela educação têm sido esquecidos pelos modelos administrativos, que se preocupam principalmente com lucros e crescimento global da empresa, trazendo assim, fortes e negativas influências à gestão da educação, e o que é pior, tais práticas tem se incorporado à área educacional, seja em escolas de Educação Básica, ou de Ensino Superior, sem maiores discussões ou resistências.

Já não se questiona a escola como instituição totalizadora e se questiona muito pouco o que ocorre dentro dela. Os valores de justiça, equidade, dignidade humana, solidariedade e distribuição da riqueza e do capital cultural vão sendo substituídos pela preocupação pela eficácia, pela competitividade, pela “excelência”, pela busca de resultados tangíveis, pelo ajuste às necessidades do mercado de trabalho e economia, pela luta para dispor de melhores condições de saída do sistema educacional diante de um mundo de trabalho escasso, pela formação em destrezas básicas, pela necessidade de incorporar as tecnologias da informação, etc (SACRISTÁN, 1996, p. 61).

Somados ao esquecimento dos valores, seguem-se outras profundas perdas, que vão desde as relações de trabalho pedagógico, até as práticas gestoras.

Danos dificilmente reparáveis se tornarão parte da prática educacional, devido ao novo paradigma instalado pela corrida mercadológica, que busca

benefícios econômicos a todo e qualquer custo. Existem questões centrais da educação que estão em risco.

Consequentemente, a própria concepção da educação como consumo conduzirá a preocupar-se menos com as condições do ensino recebido pelos estudantes e muito mais com os resultados finais, submetendo-se às exigências estabelecidas, desde que com isso se tenham mais oportunidades de êxito. Debates “ideológicos” como o do ensino público versus ensino privado ou o da igualdade de oportunidades, a humanização das relações pedagógicas, a diminuição do controle sobre os alunos e toda pretensão de transformação das práticas educacionais em direção a modelos mais de acordo com critérios de qualidade interna, todos esses temas perdem terreno. Privilegiam-se as funções externas do sistema escolar em relação à economia e ao mercado, obscurece-se a função de equalização e se concentram os esforços em reformas internas do sistema que estejam voltadas para essas funções externas (SACRISTÁN, 1996, p. 61-62).

Desta forma, há tipos e tipos de administração, e normalmente a linha divisória entre o que é bom ou mau, é muito tênue, tornando-se de difícil visão. Assim, deve-se tomar muita cautela ao se adotar práticas comuns à administração, na gestão educacional.

1.3 A face da direção

O último termo a ser abordado é direção, que vêm do latim “directione”, e segundo Fernandes (org.), significando “ato de dirigir; administração; cargo de diretor; diretoria; superintendência; rede de serviços distribuídos por diversas repartições; conjunto dos diretores de um estabelecimento; comando; governo; lado para onde alguém se dirige; escopo, fim; linha reta; direitura” (1998, s/ p).

O termo direção foi amplamente utilizado por várias áreas de atividades, como por exemplo, ao referir-se à pessoa responsável por uma loja, por uma repartição de empresa ou ainda por uma repartição pública.

No campo educacional, a pessoa que desempenha os atos relacionados à direção, é representada pela figura do diretor. Ainda hoje o termo é utilizado para referir-se a cargos educacionais, em diversos níveis,

como por exemplo, o diretor escolar, o diretor de um curso de graduação, ou ainda, o diretor de uma área que envolve vários cursos de graduação.

Segundo Lück²⁷, o diretor escolar constitui-se na figura central do ambiente educacional, detendo as condições para articular as atividades que se desenvolvem nesse meio.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal (1997, p. 16).

Boneti (2001) diz que “o papel da gestão da escola hoje pode ser sintetizado em três grandes aspectos”:

- 1) A organização da sociedade civil;
- 2) A formação do sujeito social;
- 3) O fortalecimento do local em contraposição ao global.

Lück (1997) relaciona ainda o trabalho do diretor à qualidade do processo de ensino aprendizagem, pois o clima em que se dão os processos e relacionamentos no ambiente escolar pode determinar o sucesso ou não, das atividades propostas para aquele local ou para aquela ocasião.

A autora relaciona algumas atividades administrativas que fazem parte do papel que o profissional deve desempenhar na direção educacional:

- ◆ “Organização e articulação de todas as unidades componentes da escola;
- ◆ Controle dos aspectos materiais e financeiros da escola;
- ◆ Articulação e controle dos recursos humanos;
- ◆ Articulação escola-comunidade;
- ◆ Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;
- ◆ Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;
- ◆ Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades” (LÜCK, 1997, p. 17).

²⁷ Devido à sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (LÜCK, 1997, p. 16-17).

Além de desempenhar atividades administrativas, outros atos compõem o quadro de responsabilidades da direção, como desempenhar funções de natureza pedagógica:

- ◆ “Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos;
- ◆ Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;
- ◆ Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa;
- ◆ Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;
- ◆ Estimulação à inovação e melhoria do processo educacional” (LÜCK, 1997, p. 18).

Desta forma, a direção escolar se desdobra em dois aspectos, administrativo e pedagógico, o que delimita fortemente seus principais campos de atuação, assim como importantes áreas do trabalho para uma instituição que promove atividades educacionais.

Assim, após a definição dos termos gerir, gerência, administração e direção, é possível entender e relacionar as várias atividades de cada termo ao foco do estudo, ou seja, às faces da gestão.

Na adaptação do texto “Guide pour la Formation dês Directeurs d`École Primaire”, da UNESCO, são apontados três aspectos principais que o diretor deve desempenhar, como desenvolver tarefas administrativas, tarefas como administrador da comunidade educativa, e tarefa de agente de desenvolvimento e de transformação.

Segundo o texto da UNESCO, o diretor precisa estar atento às mudanças na direção escolar, e acompanhar as idéias de democracia, para desempenhar o seu papel.

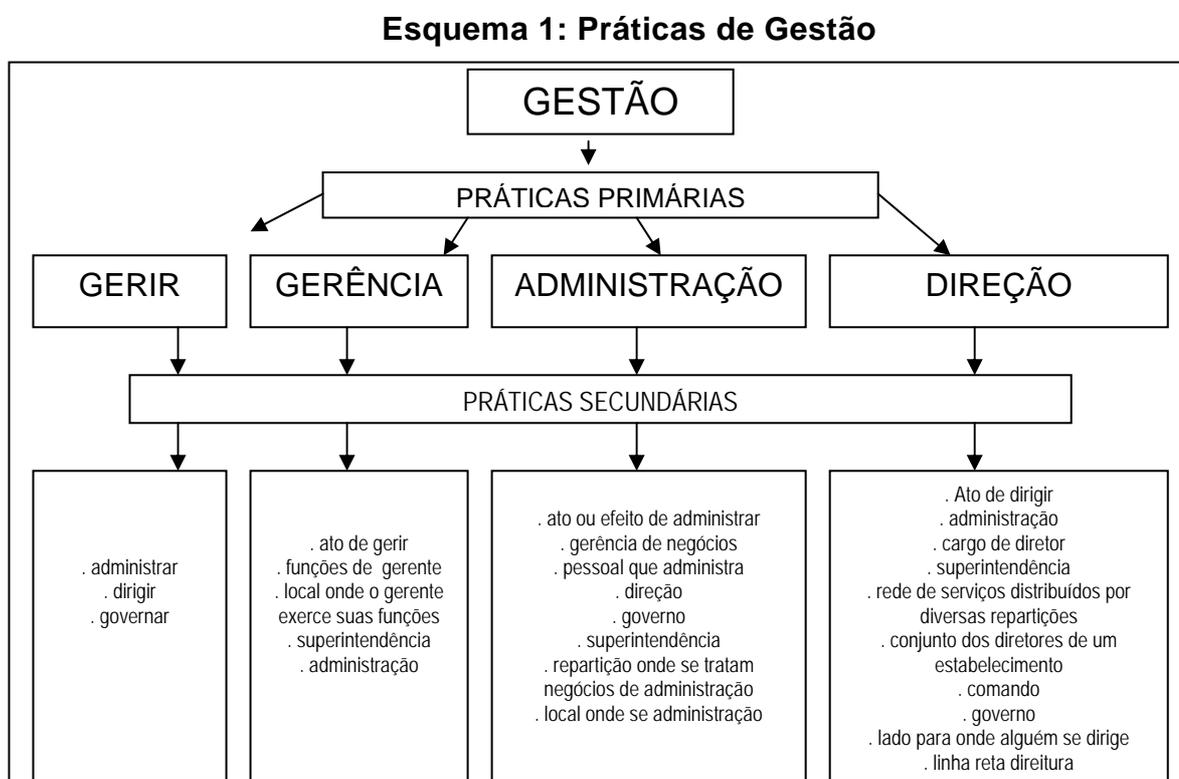
O diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão. O diretor transforma-se em animador da equipe, responsável por estimular e regular os diferentes grupos, e nesta qualidade deve adquirir determinadas competências no domínio das relações humanas, de forma a tornar-se capaz de resolver os conflitos. Os agentes locais, pais, comunidade, ou coletividade local, tornam-se “parceiros” ávidos de informação: o papel do diretor enriquece-se, também, com um novo domínio, o das relações públicas (JEAN, 2001, p. 15).

Assim, a prática do diretor torna-se cada vez mais abrangente, em múltiplos aspectos, e com profundidade, ampliando seu campo de atuação, bem como a forma de sua atuação com os agentes internos e externos à instituição.

2 Gestão: um conjunto de práticas

Ao analisar cada descrição ou significado dos termos principais da definição de gestão, é possível montar um esquema de palavras que indicam ações correlacionadas, formando assim, um conjunto de atividades ou práticas, que são fortemente relacionadas à gestão.

Desta forma, a gestão se relaciona de forma primária aos quatro termos: gerir, gerência, administração e direção, e de forma secundária, a gestão encontra também relação com cada atividade contida nos quatro termos já citados, ilustrados no esquema de práticas gestoras. O esquema²⁸ de práticas da gestão é representado pela seguinte ilustração:



Fonte: Esquema organizado pela autora, com dados do dicionário brasileiro globo.

²⁸ A organização de um esquema de práticas gestoras, com dados do dicionário brasileiro globo, foi realizada com a finalidade de facilitar a visualização e compreensão das diversas atividades que estão envolvidas na gestão.

A partir deste esquema, é possível analisar individualmente cada face da gestão e perceber sua abrangência, bem como sua complexidade, enquanto atividade constituinte do contexto educacional e nele inserida.

3 Modelos da gestão educacional vigentes

A área da educação hoje, tem passado por grandes mudanças, pelo fato de sofrer fortes influências dos campos político, econômico e social.

A gestão educacional, por sua vez, inclui-se dentre os tantos aspectos da área educacional que recebem influências e interferências em suas práticas.

Mas então, o que dizem as leis na área da educação? O processo educativo é responsabilidade de que órgãos?

O texto constitucional de 1988, reforçado pelas orientações estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394, de 20.12.1996), atribui ao Ministério da Educação, como órgão da União, “a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educativas” (LDB, artigo 8., parágrafo primeiro). Assim cabe ao MEC a tarefa de grande articulador de ações entre os diferentes atores, numa prática cooperativa que o federalismo recomenda. [...] As principais questões, que têm muito a ver com o aprimoramento da gestão educacional, poderiam ser identificadas como segue, no sentido de construção de uma agenda mínima que pudesse unificar os esforços das três instâncias públicas (União - Estado – Município) e de outros setores sociais interessados na questão educativa (GARCIA, 2001, p 123).

Garcia explica que o MEC detém a responsabilidade sobre o processo educativo, porém, união, estado e município podem e deveriam unir esforços para tratar de assuntos educacionais, a fim de conquistarem avanços na gestão educacional.

Assim, as instâncias superiores, como o MEC, devem preocupar-se com a forma pela qual o processo educativo se desenrola, estando atento a área da gestão, cuidando de aprimorá-la, e preparando até uma agenda mínima, para direcionar os esforços da União, Estado e Município, assim como

outras organizações e instituições, interessadas no desenvolvimento da educação no país.²⁹

Muitas são as instâncias existentes, em seus mais diversos níveis, que respondem pelo processo educativo brasileiro, porém, para o presente estudo, serão restringidos todos os olhares à gestão educacional, focando a pessoa do gestor, especificamente na instituição onde trabalha, bem como a forma e os modelos de gestão que adotam ou desempenham.

Por que se deter na questão gestão educacional, e não em outro aspecto dessa área?

Por entender-se que o gestor é a figura central do espaço educacional, o qual detém, por função e legislação, os deveres e responsabilidades do processo educativo da instituição na qual trabalha.

Entendendo que toda universidade é política (não necessariamente politizada), ou seja, defende certos interesses, que numa sociedade de classes são os interesses da classe economicamente dominante. Segundo Gadotti,

Entre a servidão da universidade à ordem classista e a rebelião contra essa ordem, abre-se na universidade um *espaço de luta*, de *conflito* entre essas tendências. Haverá sempre uma tendência dominante que acompanha a evolução da sociedade: o conflito na universidade reflete o conflito existente na sociedade. Esse conflito será tanto mais agudo quanto mais agudo e intenso for o processo de mudança social (1989, p 112).

Assim, a universidade torna-se refletora das atividades sociais, enquanto poderia promover mudanças e ideologias mais justas e igualitárias.

Por outro lado, aqueles que detêm o poder, direcionam seus recursos nas universidades, em troca de estudos e pesquisas que possam lhes trazer retorno financeiro, acelerar processos, e inovar produtos ou serviços, de forma que dominam a sociedade, e inevitavelmente, a universidade.

Neste caso, o gestor universitário ciente de suas responsabilidades junto à instituição e à sociedade, precisa adotar uma postura bem definida,

²⁹ A articulação estados e municípios, conforme o estabelecido na Constituição e na LDB, deveria prever inúmeros mecanismos que mereceriam, inclusive, apoio do governo federal, com a utilização de seu próprio sistema de escolas (universidades federais, por exemplo) na preparação de quadros capazes de gerenciar com maior segurança o tipo e a intensidade da mudanças que devem ser implantadas em cada sistema educativo (GARCIA, 2001, p. 124).

intermediando os interesses sociais e os interesses da classe dominante, a fim de resguardar a universidade dos avanços mercadológicos.

A figura do gestor é tão importante que até seu grau de instrução pode interferir nos resultados educacionais da instituição como um todo, segundo mostram dados recentes do INEP.³⁰

Segundo dados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), quanto maior a escolaridade do diretor, melhor o desempenho dos estudantes. O Saeb 2003 comparou o nível escolar dos diretores com a média obtida nos testes de Língua Portuguesa e Matemática, aplicados a estudantes da 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental, e da 3ª série do Ensino Médio. Alunos de escolas em que o diretor tinha apenas o Ensino Médio (Magistério) obtiveram média de proficiência de 154 pontos em Língua Portuguesa e de 163 em Matemática. Nas escolas em que o diretor tinha ensino superior completo (Pedagogia), a média subiu para 172 e 180, respectivamente (<URL: <http://www.inep.gov.br/informativo/informativo98.htm>> Ano 3 - n. 98 – 20 jul 2005).

Tabela 2 – Escolaridade Diretor X Média Proficiência Alunos da 4ª série Ensino Fundamental		
	Língua Portuguesa	Matemática
Ensino Médio - Magistério (antigo 2º grau)	154	163
Ensino Superior – Pedagogia	172	180
Ensino Superior – Outros	178	184

Fonte: Saeb 2003/Inep/MEC.

Desta forma, os resultados da pesquisa acima citada, apontam para a importância da figura do gestor, e até mesmo a influência que seu nível de escolaridade pode gerar em toda a instituição educacional e neste caso, especificamente, ao desempenho dos alunos.

Estudos mais aprofundados poderiam ser desenvolvidos a esse respeito, de forma a buscar os possíveis elos de ligação entre a escolaridade do gestor e o nível de desempenho dos alunos, verificando ou não, ser um conseqüência do outro, conforme apontam os dados da pesquisa citada.

Estudantes, cujos diretores possuem curso de pós-graduação, obtiveram médias de proficiência maiores se comparadas às de alunos de escolas em que os diretores possuem apenas curso superior de graduação. Os dados são do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). A diferença aumenta ainda mais quando refere-se à pós-graduação com ênfase em Gestão e Administração Escolar ou mestrado. Veja Tabelas 5 e 6 (<URL: <http://www.inep.gov.br/informativo/informativo98.htm>> Ano 3 - n. 98 – 20 jul 2005).

³⁰ Os dados obtidos no INEP estão disponíveis no site <URL: <http://www.inep.gov.br>>, nos informativos correspondentes ao ano de 2003.

Tabela 3 – Pós-graduação X Média Proficiência Alunos		
	Língua Portuguesa	Matemática
Não fez/não completou curso de pós-graduação	167	175
Especialização (mínimo 360 horas)	173	181
Mestrado Acadêmico	201	205
Fonte: Saeb 2003/Inep/MEC.		

A proporção de desempenho dos alunos aumenta conforme cresce o nível de escolaridade do diretor.

Tabela 4 – Área Temática Curso Pós-graduação X Média Proficiência Alunos		
	Língua Portuguesa	Matemática
Educação, enfatizando Gestão e Administração Escolar	178	186
Educação, enfatizando Área Pedagógica	171	178
Outros	170	177
Fonte: Saeb 2003/Inep/MEC.		

Desta maneira, não há dúvidas de que a figura do gestor é de fundamental importância no ambiente educativo, assim como suas práticas, as quais, conseqüentemente são pautadas conforme seu nível de escolaridade, que por sua vez, influenciam de forma positiva ou negativa, todo o círculo de pessoas com as quais entra em contato.

Sendo a figura do gestor de tamanha relevância, torna-se de fundamental importância analisar as formas de trabalho que podem ser por ele adotadas.

Ao fazer a revisão bibliográfica, muitos modelos de gestão educacional foram encontrados, os quais serão abordados no decorrer do presente trabalho.

3.1 Gestão Democrática

Outra forma de gestão da educação é no modelo democrático, refletindo apelos sociais.

Após a Constituição Brasileira de 1988, em resposta às reivindicações dos movimentos sociais durante o período da ditadura, a gestão democrática passa a fazer parte dos princípios de educação, inicialmente, apenas aplicada ao ensino público.

Desta forma a gestão democrática vai estabelecendo o controle da sociedade civil sobre a educação, na figura da escola pública:

[...] introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para a aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTOS, 2002, p. 8).

Segundo Cury, “a gestão democrática do ensino público supõe a transparência de processos e de atos. O caráter público e aberto se opõe ao privado e o secreto” (1997, p. 205). Ou seja, atitudes e decisões que eram tomadas apenas pelo gestor, devem passar a incluir novas figuras, e não mais a portas fechadas, mas com livre acesso a todos os envolvidos e interessados.

Assim, a gestão democrática tem suas raízes no movimento de descentralização e democratização da gestão de escolas públicas, que se apoiou nas reformas legislativas desde o início da década de 1980, baseando-se em três vertentes básicas:

- a) participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola;
- b) criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa quanto poder decisório;
- c) repasse de recursos financeiros às escolas e conseqüente aumento de sua autonomia (LÜCK, 2002, p. 13).

Este modelo de gestão educacional deve promover em alguns casos, o compartilhamento, e em outros, a redistribuição de responsabilidades, o que poderia intensificar a democracia no sistema da instituição.³¹

O projeto pedagógico também deve incluir e prever a forma democratizada de trabalho educacional. Entende-se que, por exemplo, os professores podem colocar suas particularidades – falta de materiais – e os

³¹ A construção de uma proposta hegemônica de gestão democrática pressupõe movimentos de participação na escola e na comunidade, acompanhados de debate em assembleias, e a organização de práticas compartilhadas nas decisões das esferas administrativa e pedagógica (BASTOS, 2002, p 10).

gestores, por sua vez, podem explicar suas questões – econômicas – e as demais partes do grupo, por outra ótica, dar sugestões e contribuições na construção de um novo projeto, condizente com a realidade da instituição.

O movimento pela gestão democrática em educação reconhece a necessidade de unir estas mudanças estruturais e de procedimentos com ênfase no aprimoramento escolar, por meio de um projeto pedagógico compromissado com a promoção de educação em acordo as necessidades de sociedade moderna e justa (LÜCK, 2002, p. 14).

Nas bases dos movimentos de gestão democrática, incluía-se o desejo de melhorias nas condições de trabalho para o funcionalismo público.³²

Atualmente, as condições de trabalho conquistadas a preço de longas e cansativas lutas políticas, têm sido arrebatadas pelas novas medidas adotadas na reforma educacional e em especial no Ensino Superior, dando maior ênfase à quantidade em detrimento da qualidade.

Observa-se também que a docência não entra na medida da produtividade e, portanto, não faz parte da qualidade universitária, o que, aliás, justifica a prática dos “contratos flexíveis”. Ora, considerando-se que a proposta da reforma separa a universidade e o centro de pesquisa, e considerando-se que a “produtividade” orienta o contrato de gestão, cabe indagar qual haverá de ser o critério dos contratos de gestão da universidade, uma vez que não há definição de critérios para “medir” a qualidade de docência (CHAUÍ, 1999, p. 212).

E assim, lá se vão os direitos conquistados por professores e pensadores, amantes da educação.

Em contrapartida, as atuais reformas educacionais têm intensificado práticas muito negativas à área educacional e têm tornado comuns pensamentos que não deveriam nem ser cogitados.

Marilena Chauí (1999) comenta sobre estas novas ideologias:

A Reforma tem um pressuposto ideológico básico: o mercado é portador de racionalidade socio-política e agente principal do bem-estar da República. Esse pressuposto leva a colocar *direitos* sociais (como saúde, a educação e a cultura) no setor de *serviços* definidos pelo mercado. Dessa maneira a reforma encolhe o espaço público democrático dos direitos e amplia o espaço privado não só ali onde isso seria previsível – nas atividades ligadas à produção econômica -,

³² Os movimentos pela gestão democrática não surgem isolados, mas no interior de ações pela melhoria das condições de trabalho, e por melhores salários dos professores e funcionários públicos. Em algumas secretarias de educação de partidos de esquerda, o movimento de gestão democrática constituía parte integrante de todo o programa de administração municipal (BASTOS, 2002, p. 18-19).

mas também onde não é admissível – no campo dos direitos sociais conquistados (p. 211).

Desta maneira, ocorre uma inversão ideológica onde a qualidade é substituída pela quantidade. Isto se reflete de forma bem clara também no que deveria ser uma gestão democrática.

A gestão democrática deveria oportunizar a tomada de consciência democrática e ampliar a participação popular no interior das instituições educacionais.

Esta consciência e esta participação, é preciso reconhecer, não tem a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas tem o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar, em síntese, as condições essenciais para os sujeitos e os coletivos se organizarem pela efetividade do direito fundamental: acesso e permanência dos filhos das classes populares na escola pública (BASTOS, 2002, p. 22-23).

A conquista popular pelo direito à escola pública tem sido ameaçada pelas novas ideologias da lógica de mercado.

Com as lutas sociais e políticas dos últimos séculos, com a conquista da educação e da cultura como direitos, a universidade tornou-se também uma instituição social inseparável da idéia de democracia e de democratização do saber: seja para realizar essa idéia, seja para opor-se a ela, a instituição universitária não pôde furtar-se à democracia como idéia reguladora, nem pôde furtar-se a responder, afirmativa ou negativamente, ao ideal socialista (CHAUÍ, 1999, p. 217).

A gestão democrática deveria oportunizar a implantação de uma nova cultura na escola, e conseqüentemente, nos atores que dela participam e atuam, que se caracterizaria pelo desenvolvimento político, pelo debate e principalmente pela liberdade de se organizar, dando condições de adequar-se à realidade individual de cada instituição e de cada comunidade, onde se insere.

Em resumo, a política de gestão democrática deve ser vista além dos portões da escola, e principalmente além de interesses políticos corrompidos, transformando-se em hábito social, enquanto oportunidade de pensar, opinar, e se expressar na comunidade educacional e sociedade como um todo.

3.2 Gestão Participativa

A institucionalização da democracia, assim como a constante busca pelo aprimoramento da eficiência e da qualidade das instituições escolares públicas tem estimulado o processo de transformação da gestão educacional brasileira.

Da gestão democrática se desenvolve a gestão participativa, tomando dimensões mais definidas, e abrangendo também as instituições privadas.

O filósofo alemão Habermas encaminha a participação num sentido promissor e original, ao definir: “Participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade” (1975, p. 159).

Uma forma participativa de gestão soma a si outras figuras, que não as administrativas, ao desenvolvimento deste processo, envolvendo assim um maior número de elementos que buscam dar contribuições para a instituição educacional.

Segundo Lück (2002, p. 13), a “participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e diretor” contribui para o “afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino por visarem ao atendimento a interesses pessoais e de grupos”.

Do ponto de vista da gestão, a participação de atores como os próprios gestores, funcionários subordinados, coordenadores, corpo docente e discente, chefes de departamentos, membros de comissões e conselhos das universidades, que queiram melhorar o processo educacional de sua instituição, constitui-se um grande auxílio, a fim de trazer soluções e inovações.

Mas então, o que é gestão participativa? Segundo Xavier, Amaral e Marra (1994), a gestão participativa é entendida normalmente como forma

regular e significativa de envolvimento dos funcionários³³ de uma organização no seu processo decisório.

Para Lück, a gestão participativa envolve vários atores no trabalho gestor:

Em organizações democraticamente administrativas – inclusive escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir à escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (2002, p. 15).

Por outro lado, para contribuir de forma participativa na gestão educacional, é preciso empreender uma autovigilância, quanto à conscientização do poder de influência que cada ser desempenha num grupo.

Cabe lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o independentemente da sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência do poder de participação que tem, de que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem o ambiente escolar (LÜCK, 2002, p. 17).

Para que haja participação de forma plena, cada ator deve participar de forma consciente, entendendo, reconhecendo e assumindo seu poder ao exercer influência na dinâmica social em que se insere, visando os resultados de maneira a controlar sua competência e vontade para defender as idéias que lhe são caras.

Ao decidir implantar um sistema de gestão participativa, é preciso planejamento e preparo, começando por informar e conscientizar os novos participantes, até sua efetiva participação no processo decisório educacional.

Entre alguns exemplos bem sucedidos de gestão participativa, Lück relata que “observou-se que os diretores dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional e ao desenvolvimento de um sistema de

³³ Neste caso, entende-se o termo funcionário como representando o grupo de profissionais que atuam na organização educacional, em seus vários níveis. Por exemplo, nas escolas, incluem-se os especialistas (coordenadores e orientadores educacionais), os professores, pessoal de secretaria, entre todos os outros que figuram algum papel na instituição.

acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas caracterizadas pela reflexão-ação” (2002, p.16).

O comportamento de cada ator envolvido na gestão participativa muda, pois suas ações deveriam passar a levar em maior consideração a opinião do outro.³⁴

Neste sentido, é preciso criar um clima de confiança, onde as capacidades e aptidões individuais são valorizadas, onde haja esforço para a integração e desenvolvimento de visão de conjunto, onde as ações sejam orientadas de forma cooperativa, para que se possa desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto, para assim, propiciar condições para a efetiva gestão participativa.

Segundo Lück (2002, p. 31), as principais características da gestão participativa são:

- Compartilhamento de autoridade.
- Delegação de poder.
- Responsabilidades assumidas em conjunto.
- Valorização e mobilização da sinergia de equipe.
- Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização.
- Compartilhamento constante e aberto de informações.

Assim, a gestão participativa busca a descentralização e ao mesmo tempo a soma de esforços, para lapidar e refinar a participação de cada ator no processo, com o fim de aprimorar a qualidade da educação.

4. O atual contexto da gestão universitária

O gestor universitário no atual contexto encontra-se em meio a diversas transformações. Por motivos financeiros, ou por razões sociais e controle de poder, os cargos administrativos tornam-se cada vez mais disputados, assim como ocorre com os cargos políticos.

³⁴ Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

As Universidades se apresentam como campos de luta tanto na área institucional, em que estão em causa as hierarquias administrativas, ou seja, a conquista dos melhores postos na estrutura organizacional da instituição, bem como na arena científica, em que são elaboradas as escalas de prestígio e de autoridade acadêmica. Numa ou noutra área, que freqüentemente se contrapõem, luta-se por um ou por outro tipo de poder que consiga exercer algum domínio sobre o poder de comunicação da comunidade universitária (DIAS SOBRINHO, 2000, p.19).

Desta forma, o gestor universitário precisa ser e estar bem preparado para a realidade na qual irá atuar.

Se entendermos a gestão e a autonomia como vetores, então, as práticas gestoras exigiriam maiores e complexas transformações de valores e condutas para se tornarem práticas cotidianas.

As mudanças da gestão da universidade incluem um longo processo que lida com as diferenças e com os conflitos que permeiam uma instituição de função social tão complexa.

Mas surge uma questão: Qual é a figura do gestor universitário atual? Em vários casos, profissionais que eram professores assumem cargos de gestão. São alçados a uma condição de administrar alguma coisa. Porém, assim como muitos profissionais da universidade não têm o preparo e a formação pedagógica para exercer suas funções, também na gestão se poderá encontrar essa questão: pessoas que chegam a uma estrutura para assumir funções de comando, de mediação, de liderança, mas que não reúnem, necessariamente, os elementos para agir, e têm uma grande tarefa, que é, exatamente, colocar sua gestão a serviço de alguma coisa.

Outras questões se formulam ainda: Que relações de força se estabelecem neste nível de trabalho? Quais são as formas de relações que ele tem? Como o gestor pode se estruturar, se organizar? De que forma chegou à gestão? Seu cargo é apenas representativo? Até onde ele pode resistir, transigir, transgredir?

Diante da realidade que circunda a universidade, qual seria o real perfil, qual a identidade do gestor universitário? Que características formam sua atuação? Naturalmente, na universidade mais do que nunca, todas essas questões

passam por relações de poder, seja ele financeiro, de influência, ou ainda, por benefícios e facilidades, as conhecidas “preferências”.

Responder a estas questões constitui-se no principal objetivo do presente trabalho, que busca contrastar as declarações encontradas na revisão teórica, com as declarações obtidas dos gestores universitários que contribuirão com suas vivências, para as conclusões deste estudo.

CAPÍTULO 4

AS INSTITUIÇÕES EM FOCO

O compromisso de uma Universidade de verdade deve estar além do treinamento de recursos humanos ou da preparação do que um reitor chamou de “bárbaros altamente qualificados”.

Dilvo I. Ristoff

A Universidade. Há quem a chame de espaço educacional de ensino superior. Em conformidade com o que expressa a LDB9394/96, há quem a entenda como local de produção de ensino, pesquisa e extensão, mas há outros, talvez seus eternos amantes, que a chamem de “fábrica de sonhos”.

A universidade atual carrega consigo muitas responsabilidades, expectativas, críticas, cobranças e compromissos, além de ser portadora da função de formar para o trabalho, mas é preciso lembrar também que nela, muitos seres humanos se realizam de forma profissional e pessoal, nela muitos aprendem e crescem.

Segundo Dilvo Ristoff, a universidade precisa preocupar-se entre tantas coisas, com o ser humano, antes de tudo:

Uma universidade precisa contribuir para a formação do homem, do ser humano, em sua totalidade. Antes de formar o engenheiro queremos formar o ser humano – que entenda de máquinas, de cálculo, de ferramentas, de eletricidade, etc.; antes do advogado, o ser humano – que entenda de leis; antes do psicólogo, o ser humano – que entenda de comportamento humano; antes do agrônomo, o ser humano – que saiba tornar fértil e produtivo o solo; antes do professor, o ser humano – que saiba transmitir aos mais jovens e discutir com os mais jovens o conhecimento acumulado na sua área de especialização. A profissão é tão somente uma faceta do ser humano. Ajuda a completá-lo e é, por isso mesmo, necessária. Confundir a profissão com o ser humano, no entanto, é como achar que o soldado nada mais é que a farda, o dentista nada mais que a broca, o químico nada mais que um tubo de ensaio, o matemático nada mais que uma equação, o professor nada mais que uma lição (1999, p. 145).

Nesta perspectiva, o presente capítulo passa a abordar o contexto em que se inserem as universidades, que por princípio e de forma compromissada com a pesquisa, aceitaram ser colaboradoras deste estudo.

Primeiramente, a cidade onde se situam as duas instituições a serem pesquisadas será apresentada, de forma que seja possível formular uma idéia do local onde se inserem as universidades, para assim, situá-las na realidade do município onde estão.

Em seguida, a Universidade Pública Federal será focada de forma geral em suas características acadêmicas, assim como a diversidade de cursos que oferece, número atual de alunos, e demais informações relevantes à pesquisa.

Finalmente, abordar-se-á a Universidade Privada, buscando mostrar suas particularidades a fim de que seja possível formular uma idéia da instituição estudada.

1 A cidade pólo educacional

A cidade onde se situam as universidades estudadas encontra-se na Região Sudeste do Brasil, no sul de Minas Gerais³⁵. O nome da cidade será ocultado a fim de manter o sigilo na identificação das instituições pesquisadas, limitando assim, o esclarecimento de algumas informações.

³⁵ O mapa do Brasil e do Estado de Minas Gerais podem ser vistos no ANEXO C.

Suas fartas pastagens, seu clima ameno e a abundância de água chamavam as atenções de garimpeiros, e os primeiros moradores fixariam residência. Porém somente em 1869, é que o povoado tornou-se município.

Atualmente, a cidade soma 67 bairros, com população estimada em 61.748 habitantes.

O transporte rodoviário da cidade é formado por dezesseis linhas urbanas, uma linha interdistrital, por treze linhas intermunicipais e quatro linhas interestaduais. O aeroporto municipal disponibiliza o tráfego para pessoa física e jurídica, não oferecendo ainda a opção de transporte aéreo público ou tarifado.

A força de trabalho do município se divide basicamente em cinco setores: Agropecuário, Industrial, Comércio, Transporte e outros que somados representam 35% do total.

Situada numa região agro-pastoril, caracterizada por pecuária leiteira bem desenvolvida e grande centro produtor de café entre outras monoculturas, nela começam a despontar iniciativas na agroindústria tendo como principal setor, laticínios, sucos e gêneros alimentícios.

Dentre as principais atividades agrícolas se destacam as plantações de milho, arroz, feijão das águas, feijão da seca, café, cana, laranja, batata, mandioquinha, além da prática da oleicultura, e da criação de bovinos e de peixes.

A prefeitura disponibiliza alguns serviços municipais como duas unidades de postos de saúde, nove ambulatórios, e três unidades de pronto socorro. Quanto ao atendimento médico-hospitalar, a cidade se destaca como centro regional de tecnologia de ponta, com aparelhagem médico-cirúrgica avançada, bem como capacitado grupo de profissionais. As cidades circunvizinhas recebem atendimento com facilidade e qualidade. A cidade conta com mais de 35 clínicas médicas, nos mais variados tipos de atendimento, como nefrologia, ortopedia, hematologia, psiquiatria, urologia, oncologia, angiologia, transplante de córnea, entre muitos outros.

O Grande número de clínicas médicas especializadas reflete uma expressiva representação na área da saúde, se comparado ao número de habitantes da cidade, daí o fato de receber tantas pessoas das cidades vizinhas.

Por outro lado, a prefeitura municipal disponibiliza dados muito interessantes, trazendo um apanhado geral sobre a questão do grau de instrução em que se insere a população de que se tem registro.

Quanto à escolaridade, os dados disponíveis indicam que a grande maioria das pessoas contabilizadas encontra-se na faixa de 5 a 7 anos de estudo, ou seja, 41,63% da população provavelmente não cursou o Ensino Médio. Em seguida, com 2 a 3 anos de estudo, 22,13% da população e com 12 a 14 anos de estudo, 11,57% dos habitantes.

Outro aspecto em que a cidade muito se destaca é a educação, sobretudo o Ensino Superior, daí o fato de ser tratada como pólo educacional. Fortemente relacionado ao desenvolvimento dos setores citados anteriormente, o setor educacional se destaca na região e no Estado, por abrigar grandes universidades de expressão na Região Sudeste do Brasil.

Ao fazer a leitura do quadro educacional da cidade, esta explicita sua potencialidade educacional, assim como o montante de instituições, sendo 28 instituições públicas, com 17.174 alunos e 9 instituições privadas, com 8.902 alunos, contando Instituições de 1º e 2º graus.

Fortalecendo o ensino superior municipal encontram-se as instituições universitárias estudadas.

2 Universidade Pública Federal: histórico e atualidade

A Universidade Pública Federal (UPF), “lócus” desta investigação, representa a categoria de universidade pública, razão pela qual serão estudadas suas características.

A UPF foi fundada poucos anos após 1910, quando o Curso de Farmácia foi implantado. Em seguida, em 1915, o curso de Odontologia passou a funcionar com sua primeira turma, constituindo-se no primeiro curso superior da região, e também tornando-se a instituição que durante muito tempo seria a única da cidade.

A UPF onde muitos profissionais, em sua maioria mineiros, se formaram, funcionou durante 62 anos com apenas dois cursos.

A UPF é uma Instituição de Ensino Superior, “constituída sob a forma de Autarquia, em Regime Especial, através do Decreto nº 70.686, de 07 de junho de 1972 e vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto”.

Em 1960, a instituição é federalizada e no ano de 1977, inicia-se o Curso de Enfermagem, marcando assim o começo da expansão na variedade de cursos que hoje existem nesta Instituição.

Atualmente, a UPF oferece um total de seis cursos de graduação, sendo Farmácia – 100 vagas; Odontologia - 100 vagas; Enfermagem – 40 vagas; Ciências Biológicas (Licenciatura) 20 vagas; Ciências Biológicas (Bacharelado) 20 vagas; Nutrição – 20 vagas; e Química – 20 vagas. A UPF oferece também onze cursos de especialização, e um de mestrado.

Segundo informações do site da instituição, a procura pelos cursos supracitados é, em média, de 5.450 candidatos, que se inscrevem anualmente no processo seletivo. Essa demanda é hoje muito superior à que se tem conseguido atender com os cursos já existentes na instituição.

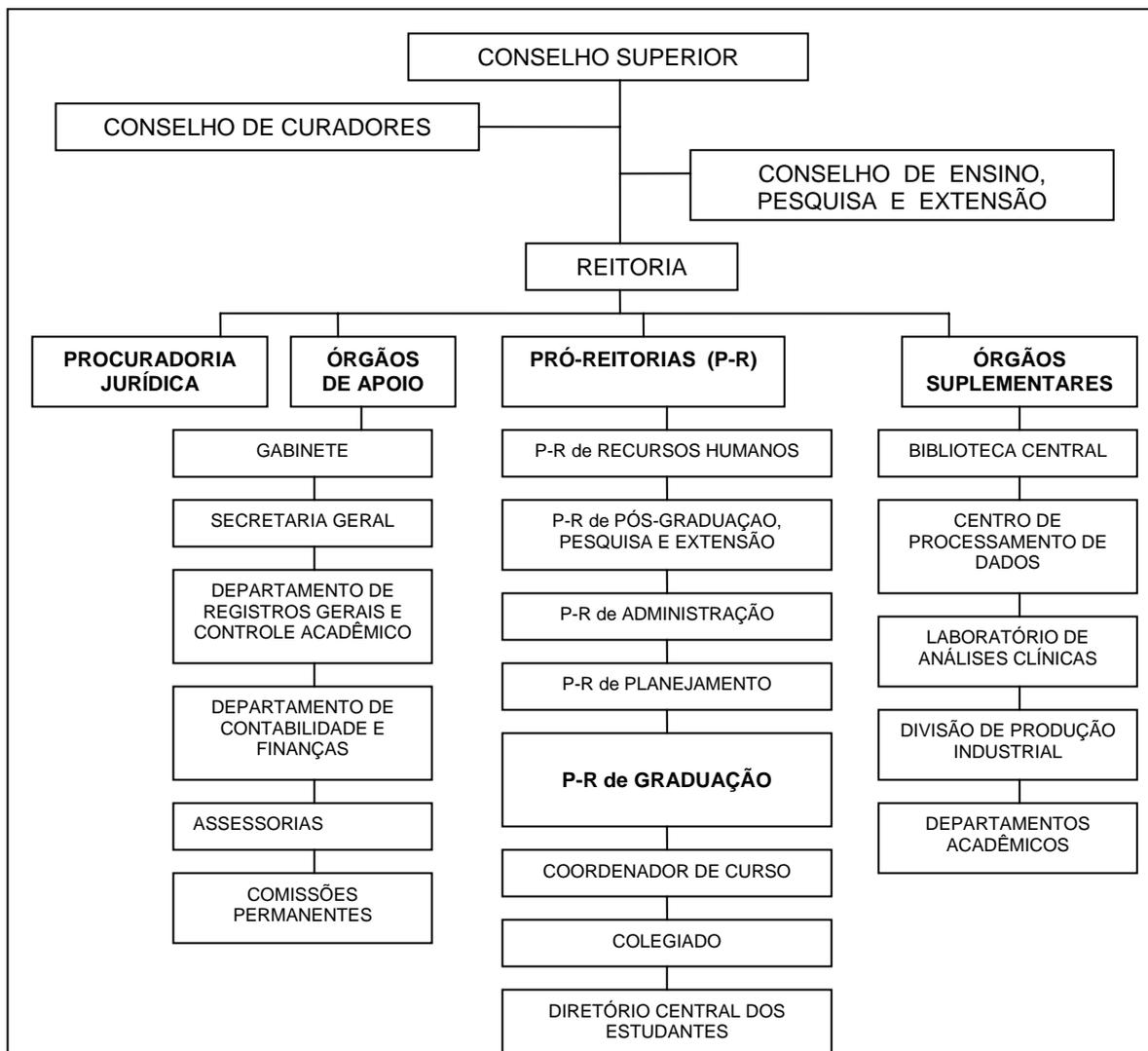
Os cursos oferecidos em nível de especialização (*latu sensu*) são os seguintes: Análises Clínicas, Atenção Farmacêutica, Bioquímica e Fisiologia do Exercício, Dentística, Disfunção Têmporo-Mandibular e Dor Orofacial, Endodontia, Implantodontia, Periodontia, Prótese Dentária, Odontopediatria, Ortodontia.

A UPF oferece ainda o curso de pós-graduação *strictu sensu*, Mestrado em Ciências Farmacêuticas, o qual oferece 8 vagas anualmente.

A instituição conta ainda com vinte e dois grupos de pesquisa, e com 6 cursos de Extensão e Cultura, que atuam nas mais variadas áreas correlatas aos cursos de graduação já oferecidos.

A estrutura organizacional da UPF se apresenta da seguinte maneira:

Organograma 1: Organização da UPF



A estrutura funcional da instituição consiste em:

Reuniões que ocorrem mensalmente: Conselho superior; Conselho de curadores; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Reuniões entre os funcionários de cada Pró-Reitoria. Em todas estas reuniões estão presentes o Reitor e seu vice e os chefes de departamentos.

As reuniões com os órgãos de apoio e suplementares ocorrem a cada 1 mês e meio ou até de 2 em 2 meses. Com a mesma periodicidade, ocorre encontro entre a pró-reitoria de graduação e o Diretório Central de Estudantes, ou quando extraordinariamente necessário.

As reuniões quinzenais acontecem entre: a Pró-Reitoria de Graduação e todos os coordenadores de curso. Também ocorrem as reuniões dos colegiados.

Semanalmente a pró-reitoria de graduação se encontra com cada coordenador de curso; com a mesma frequência, coordenadores de curso se encontram com docentes (em duplas, ou mais, conforme coincidência de horários).

Todas as reuniões são previstas no regimento e estatuto da instituição, devendo ocorrer com a periodicidade acima descrita, contudo sem horário rigidamente pré-definido, ou seja, devem ser estabelecidos pelos grupos, como por exemplo: O Conselho Superior deve ocorrer toda 3ª. feira da 2ª. semana de cada mês. O colegiado deve se reunir nas 4ª. feiras quinzenalmente.

O atendimento de alunos fica a cargo dos docentes, coordenadores de cada curso, e pró-reitoria de graduação. Os alunos têm acesso a qualquer gestor, marcando-se horário diretamente com o secretariado, independente de consulta de assunto.

Os docentes têm acesso irrestrito a qualquer gestor, ou outros funcionários que trabalham na instituição.

O corpo docente pode acumular cargos conforme sua preferência, conforme a necessidade da instituição, e a forma de contratação, dando-se prioridade a funcionários efetivados por concurso público. A atualização, extensão, ou qualquer tipo de curso de capacitação é inicialmente financiado pela instituição, conforme orçamento previsto e votado pelos órgãos internos competentes, e se estiverem esgotados os recursos internos, fica a cargo do interessado, com recursos próprios.

Aumentos e gratificações são previstos por Lei, conforme titulação, tempo de serviço entre outros casos.

O quadro discente dos cursos de graduação soma 1.320 alunos, e até o final do ano de 2004, se totalizarão 10.991 diplomados profissionais, ou seja, 3.322 Farmacêuticos; 2.037 Farmacêuticos-Bioquímicos; 162 Farmacêuticos Industriais; 4.556 Cirurgiões-Dentistas; 806 Enfermeiros; 37 Bacharéis Biólogos; 35 Licenciados em Biologia e 38 Nutricionistas. Na Pós-graduação há atualmente 129 alunos³⁶.

³⁶ Estas informações foram coletadas em visita ao site da IES, no dia 03/09/2005.

Hoje, mais de 90 anos depois de sua fundação, a instituição apresenta nova e moderna infra-estrutura, contando com amplas instalações.

A instituição conta hoje com três unidades físicas em funcionamento, sendo o campus central, desde sua fundação; o pavilhão A, também no centro, e conta ainda com outra unidade, chamada Posto Avançado, num bairro mais afastado.

A UPF conta hoje com uma área física total de 35.000 m² e área construída 20.400 m², distribuídos em 16 pavilhões que abrigam as salas de aula, laboratórios, administração, anfiteatros, biblioteca, clínicas odontológicas, laboratório central de análises clínicas, farmácia-escola, biotério e quadras de esportes.

A organização do trabalho na UPF conta com os departamentos de Análises Clínicas e Toxicológicas, Ciências Biológicas, Ciências Exatas, Clínica e Cirurgia, Enfermagem, Nutrição, e com o de Prótese.

Atualmente, a instituição completa 91 anos de existência, contribuindo na formação de várias gerações de profissionais, com reconhecimento nacional na qualidade do ensino ministrado tanto nos cursos de graduação, quanto nas pós-graduações e nos trabalhos de pesquisa e extensão, ressaltando-se ainda uma boa conceituação nas avaliações do MEC.

3 Universidade Privada: memória e presente

A história da instituição tem seu início na década de 70, durante o regime militar, quando os primeiros cursos foram autorizados.

Em 1988, foi reconhecida pela portaria 605/88 do MEC, e credenciada pela resolução 432/98 do Conselho Estadual de Educação.

A Universidade Privada (UP) estudada é uma instituição constituída na forma de multicampi e conta hoje com sete campi. Encontram-se unidades nas cidades de Belo Horizonte, Poços de Caldas, Varginha, entre outras quatro cidades.

O campus Central constitui-se como lócus da pesquisa, na categoria de universidade privada, ou particular, razão pela qual serão enfocadas suas particularidades.

A UP, campus central, possui um espaço físico com mais de 1 milhão de metros quadrados e deste montante, 65.863 m² são de área construída em instalações projetadas especificamente para atividades acadêmicas, onde se concentra a maioria de seus cursos.

Os cursos de graduação da UP são distribuídos por 3 grandes áreas. A primeira é de Ciências Biológicas, que se subdivide em: Ciências da Saúde e Ciências Agrárias.

Na área de Ciências da Saúde, a UP oferece os cursos de Medicina – 50 vagas; Enfermagem – 100 vagas; Farmácia – 100 vagas; Fisioterapia- 100 vagas; Nutrição – 100 vagas; Fonoaudiologia – 100 vagas; Odontologia – 100 vagas; Radiologia – 100 vagas; e Biomedicina – 100 vagas.

Na área de Ciências Agrárias, a instituição oferece os cursos de Agronomia – 80 vagas; Medicina Veterinária – 100 vagas; e Zootecnia – 80 vagas.

A segunda área engloba as Ciências Exatas oportunizando ao corpo discente a inserção profissional nas práticas tecnológicas, oferecendo os cursos de Ciência da Computação – 80 vagas; e Telecomunicações – 80 vagas.

A terceira área abrange os cursos inseridos nas Ciências Humanas, disponibilizando os cursos de Administração – 100 vagas; Direito – 100 vagas; Psicologia – 100 vagas; e Pedagogia – 100 vagas.

A UP oferece ainda dois cursos de tecnologia: Radiologia e Telecomunicações.

Dentre os cursos de Pós-Graduação oferecidos pela instituição, estão os de Stricto Sensu, Mestrado Acadêmico em Ciência Animal e em Saúde, cujas áreas de concentração são: Biofarmacologia e Pesquisa Experimental.

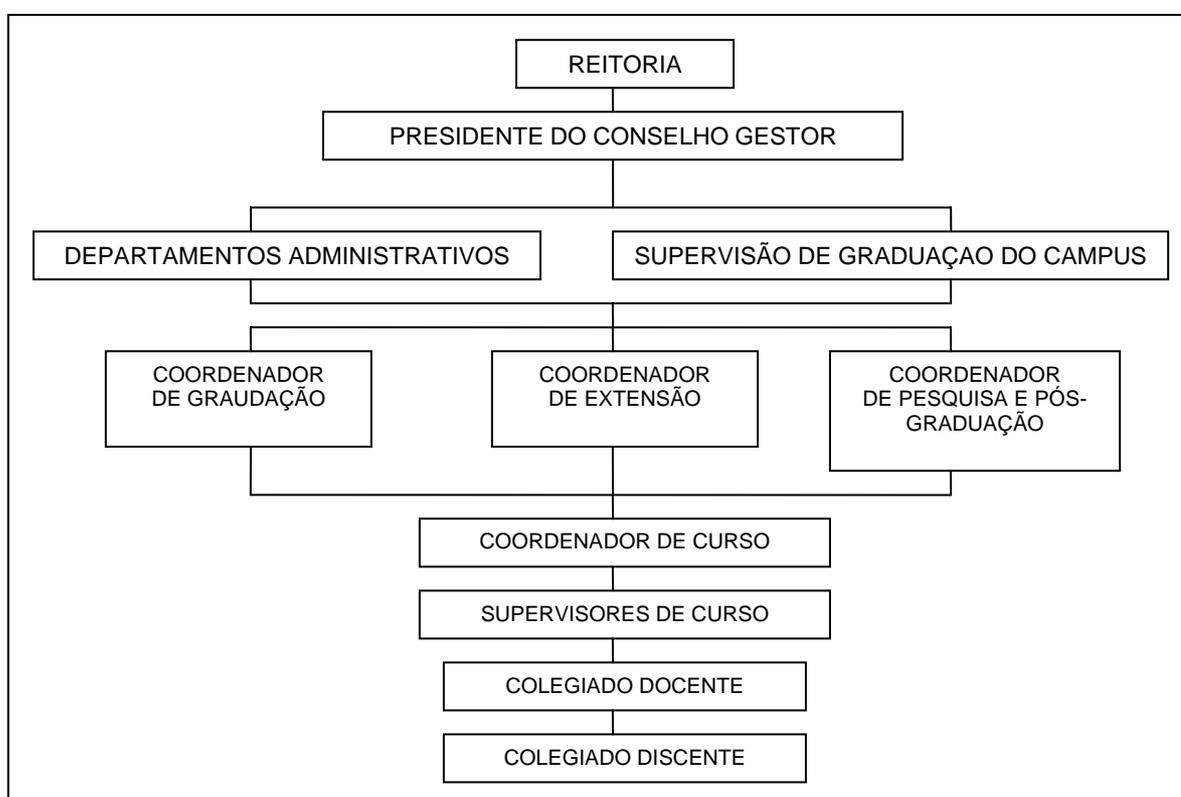
Em nível de pós-graduação lato sensu, são oferecidos os seguintes cursos de especialização: Cirurgia e Traumatologia Buco-Maxilo-Faciais, Dermato-Funcional, Desenvolvimento de sistemas Cliente-Servidor, Engenharia de

segurança do Trabalho, Ortodontia, Prótese Dentária, Direito e Gestão Ambiental, e Segurança Computacional e Redes de Computadores.

A instituição desenvolveu alguns setores, com a intenção de prover treinamento e ao mesmo tempo, benefícios aos seus alunos através do Núcleo de Atividades Jurídicas, o Supermercado Comercial dos Lagos, o serviço de Assistência ao Estudante – SAE, a Empresa Junior, a Defensoria Pública e departamento de Atividades Culturais. Outras formas ainda, são: a Rádio Atenas FM, Rádio cultura AM, Rádio Universidade FM e Orquestra.

O organograma da UP se apresenta da seguinte forma:

Organograma 2: Organização da UP



A estrutura funcional da instituição consiste em: Reuniões mensais entre reitoria e presidente do conselho; Reuniões quinzenais entre a supervisão de graduação do campus e os coordenadores de graduação, de Extensão e de Pesquisa e Pós-Graduação; Encontros semanais devem ocorrer entre coordenadores e supervisores de Curso.

Os Colegiados docentes ocorrem mensalmente e quando solicitado de forma extraordinária, por algum de seus membros, ou pelos coordenadores de curso. O Colegiado Discente tem reuniões esporádicas, ou seja, somente quando

seus membros são convocados para reuniões julgadas necessárias, por parte de seus líderes alunos.

As reuniões devem acontecer em horário de trabalho, sem ultrapassar os horários previstos. A instituição estabelece que qualquer tipo de atendimento ao aluno deve ser feito com horário marcado e devida justificção dos motivos do atendimento.

Para que um aluno seja atendido pela reitoria, deve, obrigatoriamente, passar antes pelos órgãos gestores hierarquicamente inferiores, até que um deles julgue que o discente deva ser recebido no órgão superior, e assim sucessivamente, até que chegue à reitoria.

Os docentes devem preferencialmente resolver o maior número de questões possível com seu supervisor e coordenador de curso. Caso não seja possível, o coordenador o encaminhará aos órgãos gestores hierarquicamente superiores, até que este chegue à reitoria.

O corpo docente (independente de acumular cargo gestor) deve atualizar-se periodicamente com recursos próprios. A cada nova titulação, há reconhecimento interno pelos meios de divulgação da Instituição. Aumentos e gratificações são negociados e incorporados ao salário conforme andamento do curso, ou seja, depende mais da situação da instituição, em poder gerar aumento, do que da qualificação.

A UP conta hoje com o uso de tecnologia e equipamentos de última geração em seus trabalhos clínicos, didáticos e de pesquisa.

Atualmente, o Hospital Universitário, onde os alunos dos cursos de saúde estagiam, foi considerado o melhor da região, conforme pesquisa realizada pelo MEC junto aos usuários do SUS.

O Centro de Saúde da instituição possui hoje, o Centro Pró-Sorriso, Clínica de Fisioterapia, Clínica de Fonoaudiologia, Instituto de Olhos, Hospital Universitário e o Centro de Reabilitação Biofeedback.

Atualmente a Instituição encontra-se sob supervisão do Conselho Estadual de Educação, conforme termos da legislação vigente.

Entre as comemorações dos seus 25 anos, a universidade inaugurou o novo prédio de sua Biblioteca Central no campus estudado, com 2.700 m² de área construída, distribuídos em 2 pavimentos. Além desta conquista para os alunos, a instituição disponibiliza ainda a Biblioteca do Hospital Universitário, assim como as bibliotecas dos outros campi.

Enfim, a UP tem buscado meios para inserir seus alunos em atividades práticas, envolvendo-os na comunidade, integrando e formando assim, o seu papel social junto à sociedade.

CAPÍTULO 5

DESVELANDO CONCEPÇÕES

A necessidade de a educação responder às novas necessidades que vêm sendo criadas é fato real. Se até há pouco tempo era relativamente fácil delinear-se os objetivos da educação para um futuro não tão imediato, hoje estamos às voltas com o problema de termos que formar pessoas para um mundo que não sabemos como será.

Balzan

Pretende-se nesta parte do trabalho focar as diversas faces da gestão universitária, de modo a desvelar as concepções apresentadas pelos entrevistados, sobre este tema, e sobre suas experiências e realidades na vivência como gestores de grandes universidades.

A pesquisa se insere na realidade de duas universidades, uma instituição pública federal, e uma instituição privada, ambas localizadas na Região Sul do Estado de Minas Gerais.

Com o universo de oito entrevistados por instituição, teremos um total de 16 sujeitos participantes.

Ao que parece, o fio condutor para um desvelar coerente do ofício dos gestores, de sua evolução desejável para a profissão, ainda não está de todo descoberto, pois a própria identificação de perfil e atuação de qualquer profissional

supõe opções e ideologias e, portanto, uma certa arbitrariedade ou incompatibilidade nas representações.

A representação do exercício gestor, desenvolvida nesta pesquisa não é neutra, e não se pretende esgotar os enfoques sobre perfil e atuação do gestor atual, mas procura descrever tudo que se permite conhecer por parte dos depoimentos dos entrevistados.

É mister que uma realidade fique clara: cada sujeito tem representações diferentes da realidade onde está inserido e nem sempre todos estão confortáveis com esse modelo, existem pressões, e talvez não seja somente uma questão ética: prefiro não ser revelado... não quero ser identificado... é porque tem uma importante questão envolvida, de uma forma ou de outra, o poder.

Nesta perspectiva, é importante salientar que a voz dos gestores será ouvida, e que as palavras ditas serão logicamente selecionadas por eles, conforme valores e interesses pessoais.

É importante ressaltar ainda, o fato de que na UPF, havia um quadro com mais de 20 gestores, porém, apenas 8 deles se dispuseram a participar da pesquisa. Na UP eram mais de 15 gestores, porém com maiores dificuldades ainda do que na UPF, apenas 8 foram os sujeitos entrevistados. Algumas indagações se formulam sobre o silêncio dos gestores universitários que não participaram da pesquisa.

Levando-se em conta, que a identidade dos entrevistados foi ocultada, e que o sigilo de suas declarações foi garantido, quais motivos poderiam ter influenciado na decisão de não participar da pesquisa? Seria por não querer dispor de seu tempo, por comodismo? Seria por não desejar tocar em um assunto que pra ele pode ser delicado demais? Seria por não querer comprometer-se de alguma forma com o assunto apresentado? Seria por questões de poder, ou falta de poder?

A presente pesquisa não se propõe a responder tais questões, mas aponta para novas possibilidades de estudo, destacando pontos como o sim e o não por parte dos gestores, na participação de pesquisa desta natureza.

Assim, vale lembrar que todos os sujeitos serão enfocados do ponto de vista social, ou seja, no masculino: gestor, senhor, entrevistado... para não haver identificação do gênero, e assim resguardar a identidade dos entrevistados.

Para referir-se aos entrevistados de forma neutra, utilizar-se-á a letra G, para abreviar a leitura, na qual se deve compreender, Gestor Universitário, seguido de uma numeração que corresponderá à ordem cronológica em que foram entrevistados, ou seja, G1, entendendo-se como sendo o 1º gestor universitário entrevistado.

O percurso trilhado para a realização da pesquisa se deu em etapas distintas, visando obter dados relevantes que contribuíram para o levantamento de três categorias, a saber:

Perfil do Gestor Universitário (PG);

Atuação do Gestor Universitário (AG);

Perfil e Atuação do Gestor Universitário Ideal (PAGI).

Dentro de cada categoria, encontra-se a estruturação de subcategorias que contribuirão para enfoques mais específicos e detalhados, a fim de clarear as representações sobre gestão universitária ali inseridas.³⁷

Desta forma, dentro da categoria Perfil do Gestor Universitário - PG, encontram-se as subcategorias: sexo, idade, estado civil, formação acadêmica, tempo na instituição, funções ocupadas, características pessoais, participação em cursos de gestão, funções antes de tornar-se gestor.

Dentro da segunda categoria, Atuação do Gestor Universitário – AG, estão as subcategorias que envolvem: cargo de gestão desempenhado e atribuições do cargo, carga horária como gestor, forma como chegou ao cargo, chefia imediata e prestação de contas, forma de contratação, acúmulo de funções, carga horária das outras funções, número de comandados e suas funções, tomada de decisão, membro de conselhos ou colegiados, periodicidade de reuniões e duração, reuniões com subordinados, trabalhos além da função, relação entre gestão universitária e outras áreas.

³⁷ O Quadro com as Categorias de Análise abordadas na pesquisa encontra-se no Anexo F.

Na terceira e última categoria, Perfil e Atuação do Gestor Universitário Ideal - PAGO, encontram-se: características pessoais, e características profissionais do gestor.

Assim, os próximos tópicos deste capítulo, passarão a focar as categorias levantadas.

1 O perfil dos entrevistados

Nesta parte da pesquisa, pretende-se mostrar aspectos que formam o perfil do gestor universitário, a partir de revelações das impressões dos gestores universitários sobre si mesmos.

A revelação utilizará duas técnicas, a saber, a quantitativa e a qualitativa, em que se pretende pensar a gestão educacional na perspectiva de duas universidades de contextos culturais diferentes.

A análise apresentada nos quadros e gráficos não tem a intenção de refletir os resultados de tratamentos estatísticos prontos e acabados, mas tendências aferidas pelos dados coletados, que buscam explicitar o perfil e as representações transmitidas pelos gestores.

As entrevistas foram todas realizadas nas instituições pesquisadas, em horários estipulados pelos entrevistados, normalmente ocorrendo em suas salas.

Os dados coletados junto aos gestores universitários (veja-se: ANEXO G)³⁸, apontaram que 56,25% são do sexo masculino, permitindo constatar que por uma pequena diferença, as mulheres tem quase dividido o espaço na gestão universitária das instituições pesquisadas.

Os gestores se distribuem por faixa etária da seguinte forma: 37,5% entre 51 a 55 anos, constituindo a maioria, em seguida 25% entre 56 a 60 anos, 12,5% entre 46 a 50 anos, 12,5% entre 41 a 45 anos e 12,5% entre 36 a 40

³⁸ Os quadros e gráficos com todas as informações relacionadas ao perfil do gestor universitário encontram-se no ANEXO G, da página 139 em diante.

anos, sendo que nenhum dos gestores abordados tinha idade menor que 35 anos.

Esses dados permitem constatar que o perfil da maior parte dos gestores universitários, ou seja, 62,5% encontram-se entre 50 a 60 anos de idade.

Quanto ao estado civil dos entrevistados, percebeu-se que a maior parte do grupo, 62,5% são casados, sendo 25% solteiros e 12,5% divorciados, não sendo encontrado nenhum outro tipo de situação civil entre eles.

No que diz respeito ao grau de formação, foram considerados somente os cursos concluídos e 100% dos entrevistados possuem curso de graduação.

Quanto à qualificação em cursos de pós-graduação, 75% têm curso de especialização, 75% têm o título de mestre, 50% são doutores e nenhum dos entrevistados possui pós-doutorado ou outro curso equivalente. Tal aspecto revela maior concentração de formação acadêmica nos cursos de especialização e mestrado, conforme mostra o quadro n^o 4:

Quadro 4 – Caracterização dos Indivíduos por Formação Acadêmica		
FORMAÇÃO ACADÊMICA	N ^o de gestores	%
Graduação	16	100
Especialização	12	75
Mestrado	12	75
Doutorado	8	50
Pós-Doutorado	0	0

Fonte: Anexo G.

É importante ressaltar a voz da maioria dos entrevistados, quando argüidos sobre continuar a carreira acadêmica, fala que se traduz em resumo pelo pronunciamento de um dos gestores dizendo que:

Acho que já estudei tudo que tinha pra estudar. Não pretendo fazer mais nenhum curso de pós-graduação, não quero mais stress! Tudo bem em ouvir palestras, ir a congressos, quem sabe até mini-cursos, mas só. Deixo para os que vêm após mim..., estou meio cansado...

Para um maior esclarecimento sobre a formação em nível de graduação, os dados revelam os cursos que freqüentaram os gestores, sendo 18,75% o curso Ciências Biológicas, 18,75% Farmácia Bioquímica, 12,5% Enfermagem, outros 12,5% Odontologia, 6,25% Direito, 6,25% Letras, 6,25%

Estudos Sociais, 6,25% Nutrição e 6,25% Medicina. Tal fato indica diversidade na formação em 3º grau, mas também uma tendência às áreas das Ciências Biológicas e Humanas.

Quanto à formação acadêmica em nível de pós-graduação lato sensu, a maioria dos gestores, ou seja, 25% especializaram-se em Metodologia de Ensino, 18,75% cursaram Ciências Biológicas, 12,5%, Psicologia Educacional, 6,25%, Recursos Audiovisuais, 6,25%, Administração Hospitalar e outros 6,25% cursaram Prótese Dentária, e ainda 25% deles, um número considerável, ou seja, 25% do entrevistados não realizou nenhum curso de especialização.

Em nível de pós-graduação stricto sensu, 1 (um) gestor cursou Epidemiologia, outro cursou Anatomia, e outro, Biologia Vegetal; 3 (três) gestores cursaram mestrado em Ciências Biológicas, e 4 (quatro) deles realizaram o curso em Educação. No total, quatro gestores não realizaram nenhum tipo de curso de mestrado.

Destes dados, entende-se que 50% dos gestores que realizaram cursos de mestrado, o fizeram nas áreas ligadas a sua formação de graduação, e não em gestão.

A metade dos gestores abordados, ou seja, oito deles, não cursaram doutorado. Na outra metade, dois cursaram doutorado em Educação; entre os outros cinco, cada um deles doutorou-se em diferentes cursos, como Radiologia Odontológica, Fisiologia Vegetal, Anatomia, Microbiologia e Imunologia.

Dos dados acima citados, é possível perceber que a maioria dos gestores universitários das instituições pesquisadas, ou seja, 31,25% dos gestores doutorados, não fizeram cursos na área de educação ou gestão, mas em áreas específicas de conhecimento, ligadas a sua formação inicial, ou seja, ao curso de graduação.

Esse fato revela que a maioria dos gestores universitários não tem formação acadêmica na área de gestão universitária, explicitando uma realidade significativa na área administrativa das instituições de Ensino Superior, pois o preparo para exercer tal função é respaldado apenas pela experiência, sem que questões específicas da área de gestão educacional tenham sido previamente consideradas em estudos.

Um dos gestores entrevistados, quando argüido sobre sua formação e o desempenho de sua função, chegou a arriscar em dizer que:

Infelizmente não tenho formação na área de gestão universitária, e digo mais, acho que meus colegas de trabalho também não têm, pois a maioria, assim como eu, atua na universidade há muito tempo, somos gestores de uma área ou de outra, numa função ou noutra, geralmente aceitamos a maioria dos cargos que recebemos, e sinceramente, acho que poucos pensam: nossa, agora sou gestor universitário, deixa eu me preparar, deixa eu fazer um curso... Eu não pensei nisso antes, sinceramente... acho que meus colegas também não... Pensando agora, acho que se tivesse feito, talvez não tivesse cometido alguns erros... Acho que me ajudaria. É, isso é preocupante !

O gestor que fez esta declaração disse que algumas vezes assistiu a palestras sobre gestão universitária, mas acha que isso é pouco, que o ideal seria fazer uma especialização na área de gestão universitária, principalmente no caso dos gestores, que como ele, graduou-se em áreas médicas, pois por mais que tenham boas intenções e pleno desejo de fazer o melhor, não contam com conhecimentos básicos da área, que poderiam facilitar e prever muitas situações de dificuldade e indecisão.

Sabe-se da importância em preparar-se academicamente para desempenhar alguma função. Nesta perspectiva, torna-se importante pensar sobre os cursos de gestão universitária. Será que estes cursos se propõe a atender às necessidade das IES atuais?

Ainda que os cursos de gestão universitária busquem atender tais necessidades, as disciplinas, ou seja, o currículo nele proposto atende ansiedades dos profissionais que buscam se tornar gestores universitários? Por fim, a difícil questão: os cursos de gestão universitária preparam para o exercício da função?

Desta forma, refletindo sobre tais questões, busca-se pensar na necessidade do preparo profissional acadêmico, e também, no conteúdo oferecido nestes cursos.

Segundo o relato de vários gestores, o fato de não se haverem preparado academicamente para a gestão universitária gera muita cobrança, e sentem que os próprios colegas de trabalho ficam observando.

Um dos gestores desabafa:

Tudo nessa vida tem concorrência, todos querem o bem da instituição, mas sabe como é, se você se der mal, e errar, não é assim tão ruim, pois posso pegar seu cargo. É muita ilusão pensar que somos gestores, que temos “o poder”, sempre tem alguém superior... e, sempre tem alguém que deseja seu cargo, não adianta, sempre tem...

Neste relato, a questão do poder vem à tona, de forma clara e perversa, pois explicita a fragilidade e insegurança que o cargo de gestão pode oferecer. Ou seja, o gestor tem alguns poderes, mas seu poder é limitado e o uso errado de alguns de seus poderes, pode ser também o motivo de se perder o cargo de gestão. As contradições e paradoxos da gestão universitária começam a se desvelar.

Voltando aos dados que formam o perfil do gestor universitário, somam-se as particularidades do tempo de trabalho na instituição em que atua.

Dentre os 16 (dezesseis) gestores pesquisados, 18,75% trabalham na instituição de 1 a 5 anos. Apenas um gestor, ou seja, 6,25% trabalha de 6 a 10 anos. Outros 18, 75% trabalham de 11 a 15 anos. Dois gestores, 12,5%, trabalham de 16 a 20 anos, 18,75% de 21 a 25 anos, 6,25% de 26 a 30 anos, 12,5% de 31 a 35 anos e apenas 1 (um), 6,25% trabalha na instituição há mais de 35 anos.

O quadro 10 mostra que apenas três, 18,75% dos dezesseis entrevistados, atuam exclusivamente na função de gestão universitária, ou seja, que se dedicam apenas à gestão. Os outros 81,25% dos gestores acumulam outras funções à gestão.

Quadro 10 – Caracterização dos Indivíduos por Atuação na Gestão + Outra Função		
ATUAÇÃO	N^o	%
Somente Gestor (SG)	3	18,75
Gestão + Membro de Conselhos ou Colegiados (G+MC)	2	12,5
Gestão + Atuação Docente (G+AD)	4	25
Gestão + AD +Chefe de Setor [Laboratórios; Clínicas] (G+AD+CS)	7	43,75

Fonte: Anexo G.

O quadro 10 desvela a dupla e às vezes a tripla jornada de trabalho que desempenham os gestores, que dividem o tempo entre a gestão, as reuniões, a atuação docente, e a chefia de setores como laboratórios e clínicas, intensificando as responsabilidades a serem assumidas.

Um dos gestores diz o seguinte a respeito:

O fato de ter várias responsabilidades acumuladas à gestão, me traz uma grande sobrecarga, às vezes acho que não vou dar conta, sem falar que alguma coisa sempre fica aquém de minhas expectativas, alguma coisa fica para trás. Acho muito difícil fazer tantas coisas, e fazer tudo, tudo, tudo, do jeito que seria bom que fosse feito, eu admiraria se alguém dissesse que consegue. É muito difícil... o ideal seria ser só gestor, acho que já seria responsabilidade o bastante...

Assim como o relato acima, outros gestores também disseram que o acúmulo de funções é fator que dificulta o desempenho da gestão. Muitos deles afirmam gostar muito da docência, mas, se fosse possível desempenhar apenas uma função, seria melhor.

Quadro 10a – Caracterização dos Indivíduos por Atuação na Gestão e Atuação Docente		
ATUAÇÃO	N^o	%
Somente Gestor (SG)	3	18,75
Gestão + Membro de Conselhos ou Colegiados (G+MC)	2	12,5
Gestão + Atuação Docente (G+AD) + Gestão + AD +Chefe de Setor [Laboratórios; Clínicas] (G+AD+CS)	11	68,75

Fonte: Anexo G.

Conforme mostra o quadro 10a, 68,75% dos gestores são também docentes, e 50% deles dedicam mais de 10 h semanais à docência.

Ao solicitar aos gestores que se auto descrevessem, muitos adjetivos foram utilizados, porém esses termos foram organizados por sentido igual ou semelhante, para facilitar a organização dos dados. Os termos mais usados para se descreverem foram:

Calmo – Cooperador – Ansioso – Leal – Democrático – Protetor – Tem iniciativa – Otimista – Permito participação – Impaciente – Filósofo – Autoritário – Nervoso – Dedicado – Organizado – Imprevisível – Independente – Ativo.

Foi possível notar certa dificuldade em se fazer uma autodescrição, pois segundo os entrevistados, achavam difícil a tarefa de falar de si.

O quadro 11 enfoca a questão da participação em cursos de gestão, em várias formas, e de vários tipos. Apenas um dos entrevistados, 6,25%, disse ter feito um curso de gestão universitária, 12,5% fizeram o curso de gestão educacional, 12,5% fizeram curso de gestão (cultural e negócios), 25% participaram de minicursos e/ou assistiram palestras de gestão, 18,75%

participaram de minicursos e/ou palestras de gestão universitária, e 25% dos entrevistados não participaram de cursos de gestão, de forma nenhuma.

Quadro 11 – Caracterização dos Indivíduos por Participação em Cursos de Gestão		
PARTICIPAÇÃO EM CURSOS DE GESTÃO	N^o	%
Curso de Gestão Educacional (CGE)	2	12,5
Curso de Gestão Universitária (CGU)	1	6,25
Curso de Gestão (cultural – 1; negócios 1) (CG)	2	12,5
Mini-Cursos e Palestras de Gestão (MC+PG)	4	25
Mini-Cursos e Palestras de Gestão Universitária (MC+PGU)	3	18,75
Nenhum Curso na Área de Gestão (NCG)	4	25

Quanto à atuação anterior à gestão, os dados são bastante reveladores.

Quadro 12 – Caracterização dos Indivíduos por Função Anterior a Gestão		
FUNÇÃO ANTERIOR A GESTÃO	N^o	%
Docente (D)	8	50
Docente e Chefe de Departamento (D + CD)	2	12,5
Docente e Vice-Reitor (D+VR)	1	6,25
Docente e Coordenador de Curso (D+CC)	4	25
Docente e Presidente de Comissões/ Colegiados (D+PC)	1	6,25

Conforme mostra o quadro 12, 50% dos gestores entrevistados desempenhavam somente funções de docência antes da gestão, e os outros 50%, além da docência, acumulavam também outras funções, totalizando 100% dos entrevistados com funções docentes.

Desvelar o perfil do gestor universitário constitui-se num trabalho árduo, difícil e certamente inacabado, pois trata-se de uma função de periódicas mudanças e o conhecimento precisa ser constantemente redimensionado e reelaborado.

A busca do perfil do gestor universitário constitui-se num processo de contínua busca e análise, onde o fluxo de informações sobre a formação profissional e o desempenho da profissão devem ser uma constante.

Embora os gestores estejam conscientizados da necessidade de buscar novos conhecimentos, novas informações, constante atualização e novas experiências que lhes serão significativas para aperfeiçoar sua prática, eles manifestam angústias e dúvidas quanto às expectativas de resultados que se

espera ao mudar, e indicam que não conhecem totalmente as competências necessárias, ou ainda, o que se espera da atuação na gestão universitária.

Neste quadro, afigura-nos de forma pertinente transpor o plano da pesquisa do perfil do gestor universitário para a investigação das representações da atuação desse gestor.

Assim, tal questão será abordada, a seguir, desvelando aspectos significativos da atuação na gestão universitária.

2 Percorso profissional dos entrevistados

A partir daqui, será feita uma análise das representações impressas na voz dos gestores entrevistados, a fim de desvelar questões relacionadas a sua atuação, destacando suas atividades, descrição profissional e atitudes gestoras, partindo do conjunto de dados que emergem das respostas dos sujeitos quando entrevistados.

Foram entrevistados gestores que ocupam os seguintes cargos: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitor de Planejamento, Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Graduação, Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pró-Reitor de Extensão, Coordenador do Centro de Educação Aberta a Distância (Cead), e Coordenador de Curso.³⁹

O tempo que os gestores têm de experiência no cargo de gestão distribui-se da seguinte forma: 18,75% dos gestores possuem menos de 3 anos de experiência; a maior parte, 43,75%, tem de 3 a 6 anos de no cargo; 12,5% entre 7 a 10 anos; e 25% possuem de 11 a 15 anos de experiência.

Ao serem argüidos sobre as atribuições de cada cargo, os gestores entrevistados descreveram de forma resumida os principais atos que envolviam

³⁹ O número de entrevistados em cada função e percentagem que esses números representam pode ser vistos no ANEXO H, assim como os quadros e gráficos com todas as informações relacionadas a atuação do gestor universitário, podem ser consultadas da página 144 em diante.

sua função, salientando que procuravam seguir as indicações contidas no estatuto e regimento da instituição onde trabalham.⁴⁰

Um gestor cita algumas das atribuições que lhe competem:

Organizo reuniões, elaboro projetos, atendo alunos e professores, participo dos planejamentos da instituição, oriento as diversas atividades específicas do curso, proponho atividades e eventos, participo de grupos de estudos. No geral, contribuo para capacitação dos diversos setores da universidade. Sem falar das coisas que a gente faz, sem ser exatamente obrigação.

É importante ressaltar que 100% dos entrevistados desempenhavam atividades além das funções comuns a seu cargo, pois uma vez ou outra tinham que socorrer algum colega em outra função (estando/sendo preparados ou não).

Quanto à carga horária dedicada ao cargo de gestão, apenas 12,5% dos gestores têm as 40 horas semanais para serem totalmente dedicadas às suas obrigações. Entre os demais gestores, o tempo destinado a sua função gestora se distribui da seguinte forma, começando por aqueles que têm menos tempo, para os que dispõem de mais tempo: 12,5% dedicam de 20 a 24 h semanais, 18,75% de 25 a 29 h, a maior parte, 31,25% de 30 a 34 h, e 25 % de 35 a 39 h semanais.

Os números desvelam que na realidade, os gestores não dispõem das 40 h semanais de trabalho, ou seja, de tempo integral para dedicar-se às suas funções gestoras, o que, segundo eles, interfere de forma negativa no processo gestor, pois gera indisponibilidade de tempo para resolver questões, e assim, tornando mais lentas as decisões e resoluções que poderiam ser definidas antes, se o tempo fosse maior na gestão. Um dos entrevistados afirmou:

Ah... quem me dera poder fazer tudo a tempo...! acho que muitas coisas são lentas não somente pelo meu caso, mas imagino que meus colegas gestores enfrentem o mesmo problema com o tempo. Por exemplo: se eu preciso tomar uma decisão, que depende de mim e de mais dois (só, no mínimo), e eu tenho que esperar o horário do outro para resolvermos, mas o terceiro não pode no horário que nós dois podemos (pois precisa dar aulas no horário), então, temos que remarcar, até encontrar um horário que todos estejamos disponíveis para nos sentar e tratar o assunto. Agora, vamos fazer de conta que todos somos apenas gestores, não temos outros cargos... É certo que a reunião seria acertada mais rapidamente, e em consequência, a decisão seria definida antes. Mas fazer o quê? Acho que ainda

⁴⁰ As atribuições correspondentes a cada cargo dos sujeitos entrevistados encontra-se no ANEXO H.

estamos longe de ter esse tempo, de sermos só gestores, ou só professores, ou só coordenadores...

Ainda falando sobre o tempo dedicado à gestão, os entrevistados revelam que, se querem “dar conta” de todo seu trabalho, precisam andar a “segunda milha” para conseguir. Assim argüidos sobre as horas extras de trabalho, 100% dos gestores entrevistados desvelaram a dura realidade, tanto servidores públicos, como os de instituição privada, trabalham e muito, além das 40 h semanais, e em nenhum caso têm suas horas a mais pagas, ou seja, 100% não recebem pelas horas extras. Um gestor explica:

Imagina que nós recebemos..., todos fazem de conta que não vêem o que está acontecendo. Meu superior diz: Nossa, nem percebi, passamos do horário, me desculpem... E fica por isso mesmo toda vez (isso quando toca no assunto). Quem é que vai questionar? Eu é que não quero correr o risco de perder meu emprego, pois eles sempre dizem que chegam vários currículos toda semana... que ninguém é insubstituível, que isso que aquilo... O melhor é dar graças a Deus por estar trabalhando! Sei de pessoas que foram atrás, aqui e fora daqui, receberam as horas extras e algum tempo depois receberam as contas... e olha que nem exigiram seus direitos, só “comentaram” sobre as horas a mais trabalhadas.

Neste caso, da IES privada, percebe-se que, apesar de possuir um cargo de gestão, não significa poder sentir-se seguro ou dono da situação, mas sim, mais um servidor, que tem maiores responsabilidades, se assim se pode dizer.

Quando se questionou sobre o número de funcionários que os gestores comandavam, ou seja, que eram subordinados ao gestor, os resultados se apresentaram da seguinte forma: quanto maior ou mais alto o cargo na hierarquia institucional, mais subordinados tem o gestor, e quanto menor ou mais restrito o cargo gestor, menos subordinados. Assim apenas três gestores, o que representa 18,75% do total possuem mais de 11 subordinados. De seis a dez subordinados, cinco gestores, correspondendo a 31,25% e de cinco a nove subordinados, oito gestores, representando 50 % da totalidade.

Outra questão apresentada aos entrevistados foi sobre a forma de ingresso no cargo de gestão. Dos 16 entrevistados, 50% prestaram concurso público. Assim após estes 50% tornarem-se servidores públicos efetivados, 12,5% foram eleitos pela comunidade universitária, e 37, 5% foram nomeados

pelo reitor da universidade. Dos outros 50% , sete possuem vínculo empregatício, ou seja, trabalham com carteira profissional assinada e um deles é autônomo, trabalhando como prestador de serviço (segundo esses gestores, ele desempenha a mesma função também em outra instituição). Todos foram escolhidos, ou seja, indicados pelos proprietários da universidade privada. Segundo os próprios gestores, foi o seu bom relacionamento com os proprietários e seu desempenho no trabalho (aos olhos do proprietário) que os levaram a ser escolhidos para os cargos que ocupam.

Ao serem questionados sobre sua chefia imediata, ou seja, o responsável superior a quem prestava contas de seus atos, as relações se apresentaram da seguinte forma: no cargo de Reitor, ele presta contas ao Ministério da Educação (e complementou que deve satisfações à comunidade interna da universidade, seus colegas, e também se sente responsável a dar contas à sociedade). No caso de vice-reitor, Pró-Reitor de Planejamento, Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Graduação, Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pró-Reitor de Extensão e Coordenador do Centro de Educação Aberta a Distância, todos prestam contas ao Reitor da Universidade. O Coordenador de Curso presta contas ao Pró-Reitor de Graduação.⁴¹

É importante ressaltar que no momento da entrevista, o entrevistado ficava livre para tocar no assunto de sua responsabilidade social propositalmente. Tal procedimento revelou que entre a instituição privada e a pública, a maioria dos gestores não tocou no tema. Apenas três do total de 16 entrevistados, expressaram sua preocupação com a sua responsabilidade social, e a relação com as conseqüências de seus atos. Na posição de entrevistadora, foram feitas leves provocações, do tipo: deve satisfações a mais alguém da instituição ou fora dela? Após tal questionamento, mais dois gestores despertaram-se para ressaltar sua parcela de responsabilidade social.

Quanto ao acúmulo de cargos junto à gestão, os números se distribuem da seguinte forma: 50% acumulam um cargo com a gestão, 6,25% acumulam dois cargos junto à gestão, 25% acumulam três cargos à gestão, e 18,75% dos gestores não acumulam cargos, ou seja, dedicam-se única e exclusivamente à gestão, mas, como explica um dos gestores quando questionado:

⁴¹ O número exato de entrevistados de cada cargo gestor pode ser conferido no ANEXO H.

Me dedico somente à gestão. Bem, sabe como é, tenho várias reuniões de comissões, conselhos, colegiados, e mais o que aparece... mas é tudo ligado ao meu cargo de gestão. Na verdade, se tirar o tempo que gasto nessas reuniões, não restará tanto para a gestão, mas são “ossos do ofício”.

Assim, de uma ou de outra forma, as atividades na gestão universitária são bastante intensas. No caso dos gestores que acumulam funções, o tempo se torna ainda mais exíguo, para tantas atividades.

Quanto à carga horária semanal dedicada às outras funções, o tempo se distribui da seguinte forma: 31,5% dos gestores dedicam entre cinco e nove horas a outro(s) cargo(s), a maioria dos gestores, 37,5% dedicam de 10 a 14 horas; 18,75% dos gestores dedicam de 15 a 19 horas e apenas 12,5% dedicam de 20 a 24 horas de trabalho aos outros cargos. Vale lembrar que do total pesquisado, os 18,75% restantes não acumulam outro cargo, além da gestão.

No caso das horas dedicadas aos outros cargos além da gestão, 100% dos entrevistados afirmaram que normalmente, pelo menos 2 (dois) dias da semana precisam dedicar mais tempo do que o já citado às suas atividades profissionais, ou seja, novamente surgem as horas extras de trabalho, e novamente, 100% dos entrevistados explicam que elas não são pagas.

Além de todas as possibilidades de trabalho já citadas, os entrevistados responderam ainda às questões sobre participação em reuniões. Neste caso, 100% dos entrevistados afirmaram participar de algum tipo de reunião que se encaixam nas seguintes classificações: 6,25% participam de reuniões de Conselho, 12,5% participam de reuniões de Comissões, 18,75% participam de colegiados, porém a maioria dos entrevistados participa de vários tipos de reuniões, a saber, 31,25% participam de reuniões de Conselho e Comissões, 12,5% de Conselhos e Colegiados e 18,75% vão a Conselhos, comissões e colegiados.

Se somarem os números daqueles que vão a apenas um tipo de reunião, àqueles que vão a mais de uma reunião, o número de gestores que freqüentam as reuniões de conselho, comissões e colegiados aumenta, expressando o grande número de gestores com múltiplas participações decisórias nas atividades acadêmicas universitárias.

Os três tipos de reuniões acima citados ocorrem com a periodicidade de uma vez mensalmente, de forma estabelecida pelo regimento de funcionamento de ambas instituições, podendo ocorrer em maior número, de forma extraordinária, quando a reunião for convocada pelo responsável, dependendo do assunto em pauta.

Ou seja, “as reuniões que poderiam ser consideradas extras pelos participantes sempre são consideradas extraordinárias, previstas pelo regimento da universidade, sem chance de serem remuneradas, ainda que sejam fora do expediente” diz um gestor.

Outra vez, 100% dos entrevistados afirmaram não receber as horas extras trabalhadas, normalmente empregadas nas reuniões que comumente se prolongam.

Em geral as reuniões na universidade privada duram em torno de três horas, e na universidade pública a média é de duas horas, segundo o relato dos gestores.

Assim, a tomada de decisões na gestão universitária desvela-se como um processo burocrático e complicado. Ao contrário do que se possa pensar, a maior parte dos gestores entrevistados, 81,25%, afirmam que apenas 15% das decisões que tomam são de caráter individual, ou seja, decidem por si sós, os outros 85% das decisões ocorrem em reuniões do Conselho deliberativo, Administrativo, nas Comissões responsáveis por cada área de conhecimento ou pelos membros do colegiado, quando em assuntos mais particulares a cada curso.

Tanto no caso da universidade privada, quanto da universidade pública, os orçamentos são limitados, e toda responsabilidade é dividida com os membros de cada conselho, comissão, colegiado e demais grupos existentes.

Os gestores, procurando explicar a tomada de decisão em seu cargo, dizem:

Há decisões que são tomadas em nível individual, outras em comissão com superiores, e outras em colegiados. Isso falando de decisões de casos mais sérios e complicados, ou casos que envolvem mudanças estruturais para a instituição. Como coordenador do curso, é uma coisa mais livre, tenho mais autonomia pra agir. Costumo pedir opinião dos professores, quando uma decisão vai afetá-los de forma muito diferente do normal, mas na maioria das vezes, me viro sozinho mesmo. Às vezes troco umas idéias com os coordenadores de outros cursos, mas quem decide sou eu. Só quando envolve dinheiro que preciso me reunir com a tesouraria antes de divulgar qualquer coisa.

Posso dizer que 90% das decisões são tomadas junto ao Conselho Superior ou em outros grupos e somente 10% tomo sozinho. Seria assim, o assunto surge no departamento, vai para o colegiado, que envia para o Conselho Superior, para que lá a decisão seja tomada. Como vice-reitor tomo algumas decisões muito simples, sozinho, por exemplo: libero veículos para viagens. Presto contas à auditoria, oriento remanejamento de funcionários quando necessário, etc. Prefiro tomar decisões em grupo, pois a responsabilidade é muito grande. Se decido sozinho, e der errado, também estou só nas consequências, se tomo com o grupo, todo grupo arca com as consequências, é melhor, acho que me protejo.

Estes depoimentos expressam o pensamento da maioria sobre o processo de tomada de decisão na gestão universitária, pois vários gestores deram explicações semelhantes. Outros deles disseram ainda:

Temos que decidir a maioria dos assuntos em grupo para o nosso próprio bem. Hoje em dia tudo é relativo, e se alguém quer ver problema onde a gente acha que não tem é melhor tomar cuidado, pois o outro pode distorcer e conseguir. Esse negócio de “o Sr. fulano falou, tem que fazer” é coisa do passado. Hoje em dia o mais sábio, o mais inteligente é levar para o grupo, pois duas, três, quatro cabeças, certamente podem decidir melhor do que apenas uma. É assim que eu faço.

Tem coisas que podemos, mas não devemos, e vice-versa. Na verdade não temos muito poder, temos muita responsabilidade, sempre temos algum superior de olho bem aberto no que fazemos, pois os atos de um comprometem o do outro, sem falar da concorrência, na espera de alguém para ocupar nosso lugar, acho que só quem pode dizer que tem pleno poder é o(s) dono(s) de universidade privada... talvez...

Ao argüir os entrevistados sobre sentirem-se seguros no seu emprego, foi possível notar a gritante insegurança dos gestores da instituição privada, suas falas quase sempre expressam de uma forma ou de outra tal consciência, como exposto no depoimento acima. No caso da Instituição pública, não há tanta preocupação em se perder o emprego, por serem todos efetivos, mas existe ainda assim, a insegurança quanto a permanecer no cargo, pois também demonstram preocupação com colegas que almejam seus cargos e sabem que podem ser descartados, se o reitor nomear outro.

Uma questão interessante revela a opinião dos gestores sobre a gestão universitária em comparação às outras áreas onde se insere a Administração.

Ao questioná-los se a gestão universitária teria características semelhantes às de alguma outra, dois termos surgiram: Empresarial e Comercial.

A maioria dos gestores disse que Gestão Universitária apresenta semelhanças com a Administração/Gestão Empresarial, pois entendem a universidade como uma instituição que lida com grandes dimensões, ao pensar em pessoas, cursos, funcionários e departamentos.

Para melhor desvelar as opiniões dos gestores, algumas de suas falas são retratadas:

A estrutura da universidade se assemelha à de empresas, pois presta serviços à comunidade.

A gestão universitária comercial, porque tem que saber negociar tem características da administração empresarial porque lida com limites orçamentários restritos, e com as pessoas.

...Principalmente com a administração empresarial no que se refere à dotação de recursos, administração participativa, produtividade, dentre outros aspectos.

Sim, em princípio a administração da educação requer os mesmos requisitos de uma empresa: bons produtos, satisfação do aluno, propaganda... a isso deve-se observar a partir dos recursos disponíveis.

Estes foram alguns dos relatos de gestores que expressaram sua opinião, demonstrando muita naturalidade ao relacionar a gestão universitária com as áreas empresarial e comercial.

Porém, os próximos relatos desvelam mais do que a opinião sobre tais semelhanças entre a gestão universitária e a administração empresarial e a comercial, revelam também indignação, preocupação e desacordo por se notarem tais semelhanças:

Tem. Não deveria ter mas tem semelhanças... com a comercial na educação, principalmente na particular, apesar de que não deveria ter. Há venda dos cursos, das horas/aula,...é excludente... é triste, mas é o comércio da educação...

Acho que sim, pela forma que se estão lidando com as pessoas... não são máquinas e sim pessoas, são seres humanos. É preciso organização, responsabilidade para lidar com isso. Devíamos ter vergonha. Coisas ruins estão se tornando naturais, normais, e a gente nem percebe... ou finge que não percebe, pra se proteger...

Sim, como uma empresa, mas é preciso lembrar... educação não é comércio e aluno não é produto!!! falo mais no sentido do funcionamento da universidade, e com a comercial no sentido de adequar-se às mudanças, pois oferecemos prestação de serviço públicos, particulares, farmácia, lidamos com controle de qualidade, pois temos que estar abertos. Mas o principal é que não podemos perder de vista que educação é o futuro dos alunos, e não comércio. Isso é ridículo, já tem muita gente que ainda tem coragem de dizer que penso assim, mas não é bem assim... Acho que temos que pensar melhor nos nossos atos.

Em vários aspectos sim, tanto com a empresarial como com a comercial, infelizmente sim. Mas, a gestão universitária é mais ampla e também mais específica. Ela precisa ir além de produção e ganhos. Ela deve contribuir para a formação de cidadãos que devem produzir mudanças sociais para melhor e para eternidade.

Felizmente, este e outros depoimentos expressam a opinião da maioria, pois apesar de 100% admitirem semelhanças entre as outras áreas, comercial e empresarial, 12 dos entrevistados, 75%, demonstram admitir semelhanças com tristeza, por julgarem que essas características estão deturpando o sentido da educação, desviando para interesses pessoais e econômicos.

Assim, o exame das várias subcategorias anteriormente abordado, desvela muitos aspectos da atuação na gestão universitária, oportunizando conhecer fatos e opiniões sobre a gestão universitária, pois se apresenta como uma área multifacetada.

3 As características do gestor universitário

Ao analisar as considerações abordadas nos tópicos anteriores, muitas impressões e percepções sobre o perfil e atuação do gestor universitário tornam-se conhecidas, conforme revela a voz dos entrevistados.

Em dado momento das entrevistas, solicitou-se aos gestores que descrevessem as características pessoais do gestor ideal. Em comparação com seus apontamentos sobre seu próprio perfil, novos adjetivos surgiram e alguns se modificaram, deixando claro que para eles, o ideal é diferente do real, “eu chego a comparar até a um sonho, uma desejável utopia”, diz um dos gestores.

Outros gestores diziam ainda, “vou pensar no gestor ideal, pensando em como seria bom ter o chefe ideal, o gestor ideal que poderia ser meu superior”.

As características mais citadas para descrever o perfil do gestor universitário ideal são as seguintes:

Vontade de aprender;	Persuasivo;
Autêntico;	Alegre;
Bem humorado;	Organizado;
Distribui bem seu tempo;	Dedicado;
Sincero;	Independente;
Cooperador;	Sabe ouvir;
Aprecia ajuda;	Permite e incentiva participação;
Sonha alto com os pés no chão;	Equilibrado;
Flexível;	Criterioso;
Inovador;	Atualizado;
Ágil;	Gosta de tudo com qualidade;
Exigente;	Compreensivo;
Trabalha em equipe;	Pesquisador;
Paciente;	Mente aberta;
Democrático;	Tem um projeto de vida;
Antecipado.	

Por outro lado, após tratar amplamente sobre questões que enfocavam a atuação dos gestores entrevistados, outras características se somaram às considerações sobre o perfil do gestor universitário, e novos depoimentos se formularam.

Assim, as características da atuação do gestor universitário ideal, na opinião dos entrevistados, são as seguintes:

Pensa rápido;	Tem iniciativa;
Ambicioso;	Responsável;
Integridade;	Convicção;
Permite que outros ajam;	Lidera com empatia;
Compromissado;	Sabe ouvir;
Tem poder de persuasão;	Tem previsão;
Político eficiente;	Flexível;
Tem boa apresentação;	Criterioso;
Enfrenta problemas e críticas;	Tem bom relacionamento;
Tem autoridade sem ser autoritário;	Desafia o estabelecido com consciência;
Sabe inspirar uma visão compartilhada;	Reconhece o trabalho dos subordinados;
Exigente e ao mesmo tempo compreensivo;	
Permite e motiva o crescimento das pessoas;	
Tem boa capacidade de julgamento e decisão;	
Possui curso específico sobre gestão universitária;	
Faz transformações e mudanças de forma saudável;	
Preocupa-se em ser atualizado em sua área de gestão;	

Alguns depoimentos demonstram preocupação com o trabalho gestor, relacionando-o ao todo, de forma a levar a um maior resultado, que traga benefícios à comunidade interna e externa à universidade:

Estar presente, disponível, ser criativo, ter bom humor, entender dos diversos aspectos de funcionamento do Ensino Superior. Ser empreendedor, atualizado, aberto as mudanças etc. Ser auto motivado, e também um motivador da equipe. Conhecer o trabalho de seus liderados para saber ajudá-los, ou pelo menos quem ou como pode ajudá-los. Precisa ter uma visão geral, com amplitude de longo prazo, para planejar bem o futuro. Precisa ser visionário. E mais uma coisinha, minha experiência diz que é preciso passear entre os alunos de vez em quando, ouvir o que eles falam. Passear entre os professores, e de novo ouvir. Enfim em todos os lugares, ouvir mais, ler nas entrelinhas.

Seria calmo diante de problemas. Ágil nos pensamentos e rápido para agir. Teria domínio de sua área. Teria formação específica de sua área ou equivalente, dentro de seu trabalho, a gestão claro. Deveria ser atualizado, bem informado. Deveria ser sincero, e principalmente, deveria ser humano, no trato com todos. O gestor ideal deveria ser ético, deveria ser um exemplo de profissional. Ele precisa ter iniciativa, capacidade de solucionar problemas, ter características de um líder democrático, saber conduzir as diversas ações, ser capaz de participar idéias e receber contribuições, aceitar posicionamentos divergentes, ser capaz de se relacionar com todos. O gestor precisa pensar rápido, e de preferência de forma mais acertada possível. Deveria ter conhecimentos gerais de contabilidade, da área pedagógica, saber tratar as pessoas, ... ah, seria quase um sonho ser um gestor assim, ou trabalhar com um gestor assim, seria realmente ideal.

Tem boa estrutura de conhecimentos sobre a realidade de vários tipos de universidades; Faz a equipe trabalhar em conjunto, para que todos participem, para que todos se sintam importantes, e gera um bom trabalho.

O gestor universitário ideal usa bem o tempo que tem para solucionar problemas e dá continuidade às tarefas com pontualidade e qualidade.

Outros depoimentos referem-se a questões concernentes ao relacionamento com os liderados, às perspectivas para o futuro e preocupação com os resultados perante a sociedade.

Sabe sonhar, os limites e potencialidades..., sabe levar o grupo com bom relacionamento, não fica muito íntimo que perca o respeito, nem é tão distante que não adquira credibilidade e consideração, faz de colaboradores seus companheiros de jornada, preocupa-se com o trabalho que presta a sociedade, e faz com que todos se conscientizem disso.

É íntegro, tem caráter, não se corrompe, nem se vende. É democrático e motivador, comprometido com a instituição e a sociedade, é um crítico responsável, sabe que não deve aceitar qualquer coisa de qualquer jeito. Se antecipa aos possíveis entraves, e trabalha com otimismo.

É empreendedor, aprende com cada vivência, cresce com o grupo, desenvolve seu trabalho junto aos projetos da instituição, pensando no bem maior da sociedade, não só por pensar em seus filhos e netos, mas por pensar no futuro de todos.

Ele precisa ter iniciativa, capacidade de solucionar problemas, ter características de um líder democrático, saber conduzir as diversas ações, ser capaz de participar idéias e receber contribuições, aceitar posicionamentos divergentes, ser capaz de se relacionar com todos.

Assim, os gestores universitários entrevistados enfatizaram espontaneamente o valor e a importância de se pensar no ideal, como exercício de reflexão para tornar diferentes algumas ações na realidade em que vivem e trabalham.

Uma reflexão importante constitui-se no pensar o gestor universitário real e o ideal. Ao analisar os dados, é possível perceber diferenças entre essas categorias de informação que foram se formando no decorrer deste capítulo.

Porém, o presente estudo se propõe ainda a fazer algumas provocações, com o intuito de levantar novas e importantes questões: O “gestor universitário real” atende às necessidades da universidade atual? Por outro lado, o “gestor universitário ideal”, seria o indicado para atender a universidade de hoje?

Após refletir sobre tais questões, novas indagações vão surgindo: Para atender às necessidades da universidade atual, seria possível buscar um novo perfil de gestor, que não seja o real, nem o ideal? Seria ainda o “gestor universitário necessário”.

Bem, o perfil do gestor universitário ideal pode ser um alvo a se buscar, pelo gestor real, mas ao que se parece, é preciso pensar nas necessidades da universidade atual, para se compor o “perfil do gestor necessário”, ou seja, aquele que buscará preencher as lacunas e sanar as falhas e dificuldades que foram apontados pelos gestores universitários entrevistados, como tempo escasso, poucos recursos financeiros e humanos, entraves hierárquicos, e tantos outros abordados, para assim, contribuir para melhorias no ensino superior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“*Gestão Universitária: perfil e atuação*” traz em sua produção a preocupação com o processo pelo qual se dá a gestão em universidades, assim como o interesse por conhecer um pouco quem é o gestor que atua nesse processo.

Ao pesquisar a realidade de gestores universitários de uma Universidade Pública Federal, e uma Instituição Particular da região Sul de Minas Gerais, não se teve a pretensão de esgotar o tema, nem tampouco a idéia de estabelecer juízos em si.

O Objetivo foi levantar e identificar características que pudessem formar a idéia sobre o perfil e atuação do gestor universitário destas instituições. As entrevistas foram conversas com finalidades de conduzir os entrevistados a dar informações que potencializassem a pesquisa, discutir e problematizar, como se dá hoje a gestão universitária em duas instituições – universidades, que podem, eventualmente, reproduzir realidades em outras semelhantes, que tenham as mesmas condições.

Para isso, recorreu-se não somente à vivência dos gestores, mas também a suas falas, levantando experiências que trouxessem informações relevantes no processo de conhecer aspectos importantes da gestão universitária.

Averiguou-se junto aos gestores universitários, aspectos de natureza estrutural, política e de jogos de poder, ainda que velados ou mascarados.

A busca por velar informações sobre as questões de poder eram claras por parte dos entrevistados, ao mesmo tempo, davam a entender certas coisas, com ares de quem deseja desabafar, ao apenas fazer com que alguém saiba um pouco de coisas que os angustiam. Alguns gestores chegavam a agradecer pela oportunidade de poderem se expressar sobre tais assuntos, pois diziam que nunca haviam visto ninguém se interessar

sobre a gestão universitária, desvelando sua impressão de se sentirem, ou estarem sozinhos nesta jornada.

Ultrapassadas algumas barreiras e medos, muitas informações foram se revelando, com suas realidades e perversidades, quando, por exemplo, ao referir-se em horas extras não remuneradas, ou insegurança no cargo, por sentirem seus cargos ameaçados por alguns de seus próprios pares.

Na pesquisa sobre o perfil e atuação do gestor universitário, onde o processo gestor é refletido, tornou-se possível caracterizar as representações dos gestores, sobre sua identidade, sua formação, área de conhecimento, área de atuação, atribuições de sua função, grupos aos quais pertencem, as relações inter-pessoais entre seus pares tais como podem ser percebidas e expressas, pelos próprios gestores.

Este procedimento propõe aberturas para novos caminhos a serem explorados para a busca de superação das dificuldades e inseguranças entre as relações e processos da atuação profissional gestora.

A análise e a interpretação dos dados coletados, permitiu apreender algumas das realidades e preocupações detectadas pelos gestores, ações já comuns no processo da gestão de universidades, intenções de desenvolvimento profissional, relativamente ocultadas e inibidas pela representação de percepções em sua atuação.

A análise das representações, as reflexões e os depoimentos definidos através da expressão de suas opiniões nas falas obtidas nas entrevistas, parece ser uma estratégia fundamental para subsidiar o desenvolvimento do processo de desvelar características pessoais e profissionais sobre os gestores universitários.

Consta que os resultados, em sua generalidade, não diferem muito dos que a literatura nesta área tem revelado, lembrando-se que pouco há especificamente sobre os temas abordados, pois tratam comumente de aspectos relacionados a questões legais, como inovações referentes à legislação universitária, enfoques históricos, entraves políticos e econômicos, entre outras questões.

Ao que foi abordado, pode-se acrescentar algumas percepções, baseadas nos resultados das análises realizadas. Tais considerações levam alguns indicadores que influenciam o processo de gestão universitária, expressos nas entrevistas concedidas.

Para expandir a compreensão dos indicadores levantados, será utilizada a abreviatura UPF, e UP, para visualização das diferenças entre o público e o privado.

- A distância encontrada entre a formação inicial e a trajetória profissional até a área em que hoje atuam os gestores, foi percebida na UP e na UPF.
- A percepção distinta sobre as representações do que venha a ser o perfil do gestor universitário, e as características de sua atuação, no que se refere à visão dicotômica entre real X ideal, foi um aspecto mais enfatizado na UP.
- Os limites e burocracias percebidos no implemento de ações e decisões gestoras, na atuação diária, foi mais abordado na UPF.
- As restrições de tempo de atuação no cargo gestor devido ao acúmulo de funções na universidade, é algo vivenciado na UP e na UPF de forma bastante semelhante.
- As preocupações quanto à permanência no cargo, em relação às tensões e pressões geradas por seus pares, que por sua vez, almejam seus cargos, são mais destacadas na UP.
- A pouca sinalização de interesse ou consideração pela responsabilidade social que a função gestora carrega, é pouco considerada na UP e na UPF.
- A necessidade de mudanças no espaço gestor universitário e o desejo de inovação, está presente com mais força na UPF.
- A necessidade de maior tempo, a dedicação exclusiva ao cargo de gestão, para melhor desempenhar suas responsabilidades, e a tempo, é almejada com a mesma ênfase na UPF e na UP.
- O desejo de encontrar mecanismos ou espaços de discussão sobre as dificuldades dos gestores como grupo profissional específico, frente a necessidades emergentes, levantadas pela realidade atual são mais esperadas pelo grupo gestor da UP.
- Oportunidades de reflexão com seus pares para, coletivamente, levantar questões e possíveis soluções para dificuldades comuns ao processo de gestão universitária, é desejo de comum acordo entre a UPF e a UP.

Deste conjunto de percepções, balizadas pela expressão individual de cada gestor, e pela soma dos resultados dos dados obtidos, propõe-se a busca de novas reflexões e novas pesquisas no que diz respeito à gestão universitária e suas particularidades.

Ao tratar os modelos de gestão educacional vigentes, abordou-se o assunto que dizia respeito ao grau de instrução acadêmica de gestores educacionais, e a possível relação com o desempenho dos alunos. A pesquisa apontava para a idéia de que, quanto maior o grau de instrução do gestor educacional, melhores resultados, e melhores notas teriam também os alunos das instituições onde esses gestores atuavam.

Porém, é preciso levantar algumas questões que poderiam ser estudadas em novas pesquisas: O grau de instrução acadêmica dos gestores universitários poderia influenciar no desempenho dos alunos das IES? E mais, universidades que possuem gestores com cursos de gestão universitária, refletiriam num melhor desempenho de seus alunos, em comparação a outras IES com gestores que não tenham tais cursos específicos?

Assim, é preciso entender que, além desta possibilidade, a da instrução acadêmica específica em gestão universitária, outros fatores também podem influenciar o desempenho dos alunos, por ser este assunto tão complexo.

Muitos depoimentos foram registrados e muitas opiniões foram emitidas, porém torna-se relevante salientar as representações expressas pelos gestores no que diz respeito à sensação de descaso e desatenção para com sua classe de profissionais, e suas dificuldades.

Alguns dos gestores entrevistados, boa parte, espontaneamente teceram comentários, relacionando a participação na pesquisa a um desejo, um passo que os pudesse levar à algo novo na gestão Universitária. Um dos gestores, quando lhe foi apresentada a pesquisa e a importância de sua efetiva participação, disse:

Aceito ser entrevistado. Vamos marcar, e digo mais, faço questão de participar. Espero sinceramente que muitos leiam nossas declarações e alguma mudança aconteça. Se eu me beneficiar bem, se não, só de saber que pode ser um passo pra melhorar as coisas para nós, gestores, já é um ato muito bem-vindo. Acho que as pessoas pensam que não temos muitos problemas, pois “a gente é que manda”, como diz um de meus funcionários. A gente “manda” muito pouco, e até certo ponto,...só quem já foi ou é gestor é que sabe. Esta é a primeira oportunidade que tenho de falar sobre isso, e gostaria de saber o que os outros pensam, gostaria de ver os resultados obtidos ao final...quem sabe poderemos até usá-los para despertar reflexões em algumas de nossas reuniões, quando muitos se mostram indignados com algumas coisas... Vamos lá.

Falas como essa, trouxeram muita motivação e geraram muito empenho em buscar informações sobre a gestão universitária.

O presente trabalho pretende oportunizar novas discussões e reflexões sobre o perfil e atuação do gestor universitário, a partir de suas informações e apontamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALZAN, Newton César; DIAS SOBRINHO, José (Org.). **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. 180 p .

_____, Newton Cesar Formação na Pós-Graduação de Professores para o Ensino Superior . In: V **Congresso Estadual Paulista Sobre Formação de Educadores**, 1998, Água de São Pedro - SP, 1998.

_____, Newton Cesar . A Questão da Qualidade de Ensino Superior numa Sociedade em Processo de Mudança Acelerada - significado, revisão crítica, propostas para seu desenvolvimento. In: V **Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste**, 2002, Águas de Lindóia, SP. V Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste, 2002. p. CDROM.

_____, Newton Cesar La Cuestión da la Calidad de la Enseñanza Superior: convergencias, divergencias y complementaciones. In: **4º Congreso Internacional de Educación Superior**, 2004, Habana, Cuba. Universidad 2004 - La Universidad por un Mundo Mejor, 2004. v. 1.

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002. 144 p.

BATISTA, Wagner Braga. **Globalização: uma teoria em busca de conteúdo**. Available for Internet <URL: <http://www.unikey.com.br/clipping/art448.htm>>. Rio de Janeiro, 1999.

BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003. 268 p.

BIANCHETTI, Roberto G. **Modelo Neoliberal e Políticas Educacionais**. 3. ed. São Paulo, Cortez, 2001. 119 p. Coleção Questões da Nossa Época; v. 56

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. AGUIAR, Márcia Ângela da S (orgs.). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 147-176. 318 p.

BOURDIEU, Pierre. Espírito de Estado: gênese e estrutura do campo burocrático. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Trad. Mariza Corrêa. Campinas, 1996.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Senado, 1998.

BRASIL. Lei n.9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em www.mec.gov.br/index.html:index.html

BRASILEIRO, Solange Tambelini. **Avaliação Educacional – uma revelação pela prática**. Dissertação de Mestrado. PUC-CAMPINAS. Campinas, 2001. 122 p.

CASTANHO, Sérgio; CASTANHO, Maria Eugênia L. M. (Orgs.). **O que há de novo na educação superior: do projeto pedagógico à prática transformadora**. Campinas: Papirus, 2000.

CATANI, Maria Alice Nogueira Afrânio. **Escritos de Educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. 251 p.

CHAUÍ, Marilena. Universidade em ruínas. In: TRINDADE, Héglio (Org.). **Universidade em Ruínas na República dos Professores**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 211-222. 224 p.

CHRISTÓVAM, Maria Carmem Tavares. A Formação Permanente do Educador e o Processo Ensino-Aprendizagem. In: COLOMBO, Sonia Simões [et al.]. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p 171 – 185. 261 p.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 199-206. 283 p.

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

_____, José.; RISTOFF, Dilvo I. **Avaliação Democrática: para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2002.

_____, José. (Org.) ; RISTOFF, Dilvo (Org.) . **Avaliação e Compromisso Público. A Educação Superior em Debate**. 1. ed. Florianópolis: Insular, 2003. v. 1. 230 p.

_____, José. **Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 88, p. 703-726, 2004.

_____, José. **Educação Superior sem fronteiras. Cenários da Globalização: bem público, bem público global, comércio transnacional?**. Revista Avaliação, Campinas, v. 9, n. 2, p. 9-29, 2004.

Dicionário Internacional de Línguas. 15. ed. Curitiba, PR: Editora Educacional Brasileira S.A. 1991. 940 p.

DRACHE, Daniel. Globalização: o grande medo. **Revista de Administração**. São Paulo, n. 34, p. 9-28. jan./mar. 1999.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FERNANDES, Francisco, LUFT, Celso Pedro, GUIMARÃES, F. Marques. **Dicionário Brasileiro Globo**. 50. ed. São Paulo: Globo, 1998.

GADOTTI, Moacir. **Educação e Poder: introdução à Pedagogia do Conflito**. 9ª. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N. **Transformando a organização**. São Paulo: Makroon Books, 1996.

GUTIERREZ, Gustavo Luis, e CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001. 119 p.

HABERMAS, Jürgen. **Problemas de legitimación em el capitalismo Tardio**. Buenos Aires, Amorrortu, 1975.

JEAN, Valerien e DIAS, José Augusto. **Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. 7. ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2001. 176 p.

JOSPIN, Lionel. **Discours de Premier ministre, à l'ouverture de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur de l'UNESCO**, Paris, 5 de octobre 1998, p 3-4.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: administração, supervisão e Orientação educacional**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1997. 66 p.

LÜCK, Heloísa [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 168 p.

MACHADO, Lourdes Marcelino. FERREIRA, Naura Syria Carapeto (orgs.). **Política e Gestão da Educação: Dois Olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 232 p.

MACHADO NETO, Alfredo José. **Globalização e Gestão Universitária: um estudo da Instituições municipais de ensino superior do Estado de São Paulo**. Franca, SP: FACEF, 2002. 205 p.

MACPHERSON, C. B. **A democracia liberal**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. Trad. De Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. São Paulo: Cortez; Brasília, DF:UNESCO, 2000.

MOTTA, Fernando Prestes. **Organização e Poder**. São Paulo: Atlas, 1986.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (org.). **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002. 304 p.

NOGUEIRA, Paulo Roberto Chavarria. **Gestão Estratégica para o Estabelecimento de Estruturas Flexíveis na Universidade como Determinantes da Qualidade e Competitividade**. Tese de Doutorado, Santa Catarina, 2003.

NORONHA, Olinda Maria. **Políticas neoliberais, conhecimento e educação**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2002. 124 p.

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da Educação Superior. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (org.). **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002. 304 p.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional; novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 119 p.

OLIVEIRA, Maria Neuza de. **As Políticas Educacionais no Contexto da Globalização**. Ilhéus: Editus, 1999. 161 p.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade Em Foco: Reflexões sobre a Educação superior**. Florianópolis: Insular, 1999. 240 p.

_____, D. I. **A Tríplice Crise da Universidade Brasileira**. Revista Avaliação, Campinas, SP, v. 4, n. 3, p. 9-14, 1999.

_____, Dilvo Ilvo, MENDES, João Luiz & SIQUEIRA, Dulcídio. Sinaes. **Avaliação /Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES**, Campinas, v. 8, n. 3, p. 269-274, set. 2003.

ROCHA, Ruth. **Minidicionário Ruth Rocha**. São Pulo: Scipione, 2001. 676p.

SACRISTÁN, José Gimeno. Reformas Educacionais: utopia, retórica e prática. In: SILVA, Tomaz Tadeu. GENTILI, Pablo. **Escolas S. A. Quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília: CNTE, 1996. 188 p.

SAMPAIO, Helena Maria Sant`ana. **O Ensino Superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da Educação: trajetória, limites e perspectivas**. 8. ed. rev. Campinas, SP: Autores Associados, 2003. (Coleção educação contemporânea). 242 p.

_____, Dermeval. **Ensino Público e Algumas Falas Sobre Universidade**. 5. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991. Coleção Polêmicas do nosso tempo; v. 10. 110 p.

SEFIDVASH, Farhang. **O conceito de globalização**. Available for Internet <URL: <http://www.geocities.com/Athens/Delphi/9810/globalização.htm>>. Porto Alegre, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002. 335 p.

SGUISSARDI, Valdemar e SILVA Jr., João dos Reis (Org.). **Políticas Públicas para a Educação Superior**. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1997. 281 p.

SILVA, Tomaz Tadeu. A “nova” direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. In: GENTILI, P. A. A. & SILVA, T. T.(org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**. 2. ed. Petrópolis, Vozes, 1995.

SORDI, Mara Regina Lemes de. **A prática da Avaliação do Ensino Superior: uma experiência na enfermagem**. São Paulo: Cortez: Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 1995. 135p.

_____, Mara Regina Lemes de ; MALAVAZI, Maria Márcia Sigrist . **As Duas Faces da Avaliação: da realidade à utopia**. Revista de educação PUC-Campinas, Campinas, v. 1, n. 17, p. 105-115, 2004.

OLIVE, Arabela Campos. Histórico da Educação Superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (org.). **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002. 304 p.

RISTOFF, D. I. Introdução. In: José Dias Sobrinho; Dilvo I. Ristoff. (Org.). **Universidade Desconstruída: Avaliação Institucional e Resistência**. Florianópolis, 2000, v. , p. 7-12.

_____, D. I.; VIANNA, H. ; LUDKE, H. ; DIAS SOBRINHO, J. ; BOAS, B. ; POLI, E. ; SOARES, J. ; GONÇALVES FILHO, F. ; FREITAS, H. ; MALAVAZI, M. ; BERTAGNA, R. ; SOUZA, S. ; MILDNER, T. . Construindo o Campo e a Crítica: o Debate. In: Luiz Carlos de Freitas. (Org.). **Avaliação: Construindo o Campo e a Crítica**. Florianópolis, 2002, v. , p. 99-213.

TRINDADE, Héglio. Por que e como reformar a universidade: mitos e realidades. In: UNESCO/Brasil MEC. (Org.). **A Universidade na encruzilhada: seminário universidade: por que e como reformar?**. Brasília, 2003, v. , p. -.

_____, Héglio. Universidade, ciência e estado. In: TRINDADE, Héglio H. C. (Org.). **Universidade em ruínas na república dos professores**. 1 ed. Petrópolis, 1999, v. , p. 9-23. 224 p.

_____, Héglio. **Universidade em Perspectiva**. Porto Alegre, UFRGS, 1996, 189 p.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro, CASTANHO, Maria Eugênia L. M.(Orgs.). **Pedagogia Universitária: A aula em foco**. 3. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2002. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

WHITE, Ellen Gold. **Educação**. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 1992.

XAVIER, Antônio Carlos da R.; AMARAL SOBRINHO, José, e MARRA, Fátima. **Gestão escolar: desafios e tendências**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Secretaria do Planejamento. Orçamento de Presidência da República, 1994.

BIBLIOGRAFIA

BALZAN, Newton Cesar; SORDI, Mara R. L. de; LOPES, Jairo de A. **Conhecer para aprimorar: uma breve incursão nos resultados obtidos através do questionário respondido por professores e alunos.** Campinas: PUC, 1999. (Série Acadêmica, 12).

BALZAN, Newton Cesar ; LOPES, Jairo de Araújo ; SORDI, Mara Regina Lemes de ; SARAGIOTO, Maria Helena Dupart Nascimento ; SANTOS, Tânia Regina Zieglitz ; SILVA, J. F. **A voz do estudante e a construção de uma universidade em nível de excelência: conhecer para aprimorar.** Série Acadêmica, Campinas, v. 1, n. 15, p. 9-47, 2001.

BARBOSA, Joaquim Gonçalves, ALVES, Maria Leila, DURAN, Marília Claret Geraes (orgs.). **Políticas e Educação: múltiplas leituras.** São Bernardo do Campo: UESP, 2002. 199 p. (Série Educação e Realidade Brasileira, 1).

BERBEL, A.C. **Gestão da Escola: Transformando o Planejamento em Ações Integradas.** . Cotia, SP: Alabama Editora, 2003

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Universidade e Multiversidade.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1986.

DIAS SOBRINHO, J. . **Quase-mercado, quase-educação, quase-qualidade: tendências e tensões na Educação Superior.** Revista Avaliação, Campinas, v. 7, n. 1, p. 9-34, 2002.

_____, J. (Org.). **Universidade desconstruída: Avaliação institucional e resistência.** Florianópolis: Editora Insular, 2000. 191 p.

_____, J. Pós-fácio. In: João dos Reis Silva Jr.; Valdemar Sguissardi. (Org.). **Novas faces da Educação Superior. Reforma do Estado e mudanças na produção.** 2ª ed. São Paulo, SP, 2001, v. , p. I-XX.

_____, J. (Org). **Avaliação Institucional da Unicamp: Processo, Discussão, Resultados.** Edit. Unicamp, Campinas. 1. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1994. v. 1. 403 p.

GIL, Antonio de Loureiro, **Gestão da Qualidade Empresarial: Indicadores da Qualidade.** 2.ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GOUILLART, F J.; KELLY, J. N. **Transformando a organização.** São Paulo: Makroon Books, 1996.

HAMMER, M. A essência da nova organização. In: **A organização do futuro.** São Paulo: Futura, 1977, p.41-48.

KIMBERLY, J. R. The organizational life cycle: Construtive concept os misguided metaplar? In: KIMBERLY, J. R.; MILES, Y R. (Ed.). **The organizational life eycle, Jessey**. Boss, San Francisco, 1980. p. 78-95.

LIMA, João Vicente Ribeiro Barroso da Costa. LIMA, J. V. R. B. C. **Os dilemas da racionalidade sociológica**. Tempo da Ciência, Toledo/Paraná, v. 5, n. 10, p. 93-106, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SORDI, Mara Regina Lemes de ; BALZAN, Newton Cesar ; LOPES, Jairo de Araujo . **O Concluinte/2000 e sua visão de universidade, vida universitária e qualidade de ensino: conhecer para aprimorar**. Série Acadêmica, Campinas, v. 1, n. 14, p. 9-38, 2001.

SORDI, Mara Regina Lemes de ; BALZAN, Newton Cesar ; LOPES, Jairo de Araujo ; SILVA, J. F. ; SANTOS, T. R. Z. ; SARAGIOTO, Maria Helena Dupart Nascimento. **A voz do estudante e a construção de uma universidade em nível de excelência: conhecer para aprimorar**. Série Acadêmica, Campinas, v. 1, n. 15, p. 9-47, 2001.

TRINDADE, Helgio . Universidade num mundo em transformação: a herança, a reinvenção e o reencantamento. In: Jorge Brovetto; Miguel Rojas Mix; Wrana Maria Panizzi. (Org.). **A educação superior frente a Davos**. Porto Alegre, 2003, v. , p. -.

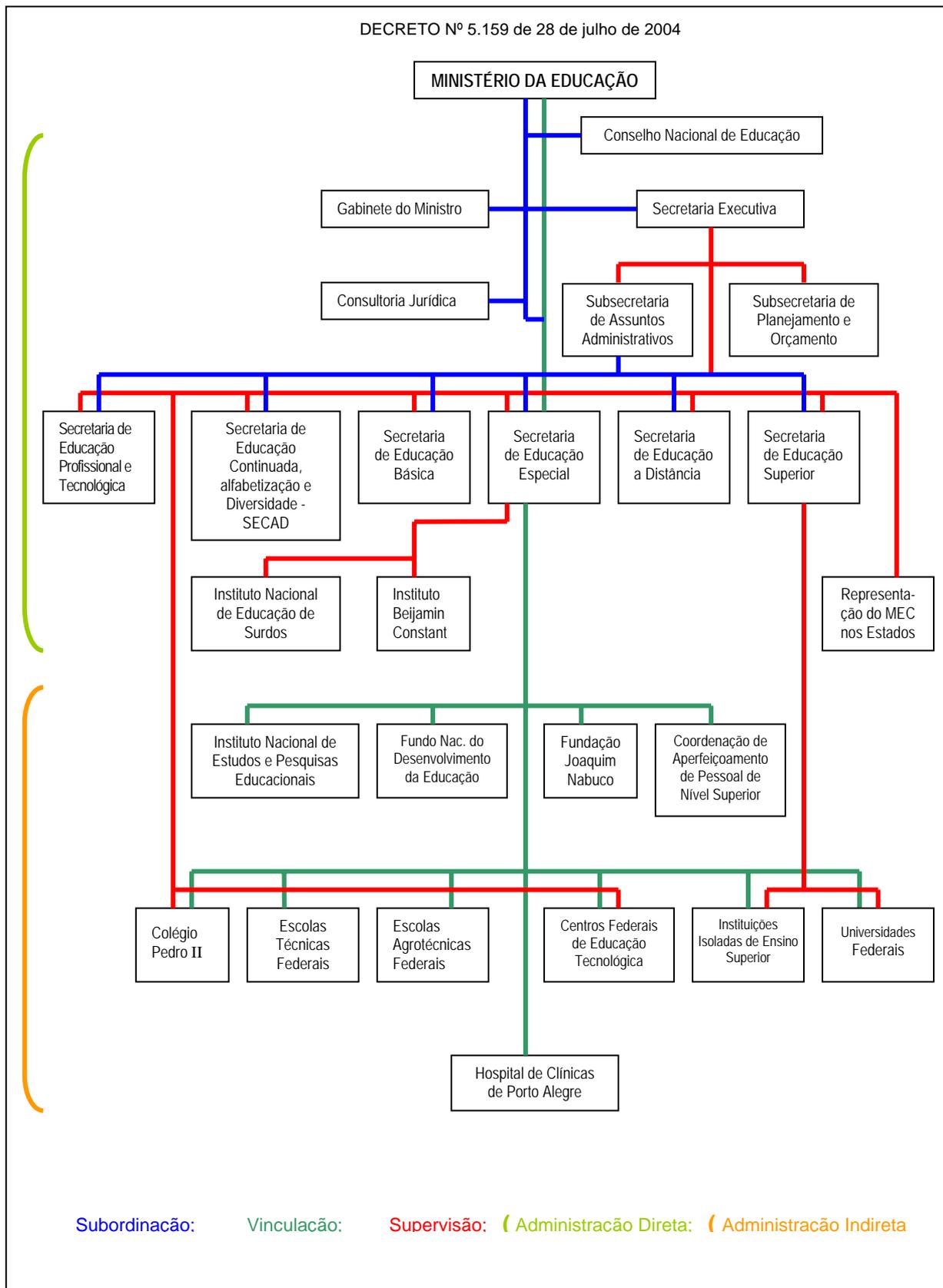
VERGORA, A. **Planación universitaria**. Trabajo presentado em el programa Fiuckka: México, 1997. Não publicado.

ANEXOS

ANEXO A

Organograma da Educação Brasileira

Fonte: <http://www.mec.gov.br>



O Hospital das Clínicas de Porto Alegre é um exemplo de Instituição que recebe Administração Indireta pelo Mec.

ANEXO B

Capítulo IV da LDB 9.394/96

Fonte: http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996.

Vide Adin 3324-7, de 2005
Vide Decreto nº 3.860, de 2001

Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO IV

Da Organização da Educação Nacional

Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei.

Art. 9º A União incumbir-se-á de: (Regulamento)

I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;

III - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;

IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;

V - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

§ 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

§ 2º Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior.

Art. 10. Os Estados incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;

II - definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;

III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

IV - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.

VII - assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)

Parágrafo único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e aos Municípios.

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.(Inciso incluído pela Lei nº 10.287, de 20.9.2001)

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:

- I - as instituições de ensino mantidas pela União;
- II - as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- III - os órgãos federais de educação.

Art. 17. Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

- I - as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;
- II - as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal;
- III - as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

Parágrafo único. No Distrito Federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino.

Art. 18. Os sistemas municipais de ensino compreendem:

- I - as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;
- II - as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- III - os órgãos municipais de educação.

Art. 19. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas: (Regulamento)

- I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
- II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: (Regulamento)

- I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;
- II - comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
- III - confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;
- IV - filantrópicas, na forma da lei.

ANEXO C

Mapa do Brasil e do Estado de Minas Gerais

Fonte: <URL: <http://www.guiageo.com/brasil-mapa.htm>>

Mapa do Brasil



O Estado de Minas Gerais está circulado

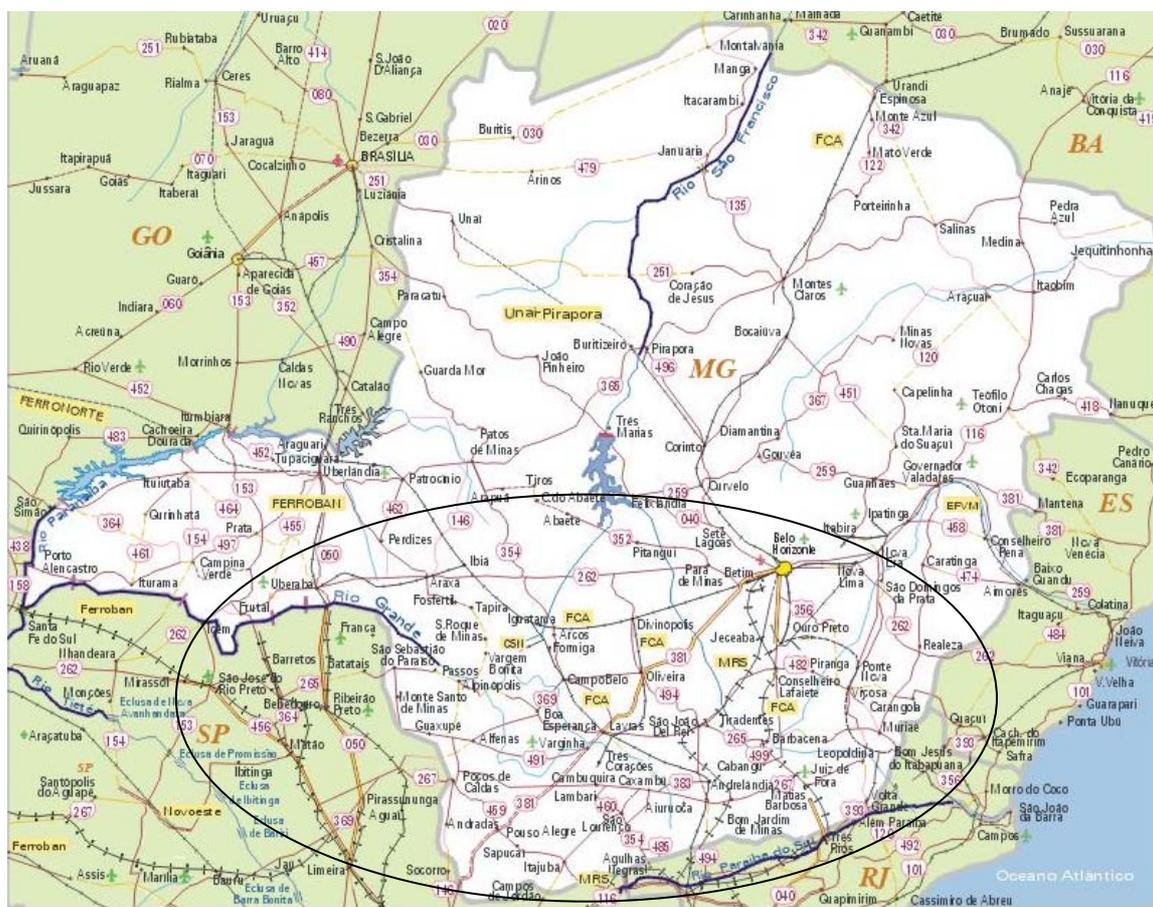


A Região Sul de Minas Gerais está circulada.



Fonte: <URL: <http://www.guiageo.com/brasil-mapa.htm>>

Mapa do Estado de Minas Gerais



Fonte: <URL: <http://www.guiageo.com/brasil-mapa.htm>>

ANEXO D

Roteiro para realização das entrevistas – UPF e UP

Fonte: organizado pela autora da pesquisa.

Perfil do Gestor Universitário

- A. Sexo : () Masculino () Feminino
- B. Idade: entre _____ e_____.
- C. Estado Civil: () solteiro (a) ()casado (a) () separação legal () viúvo (a)
- D. Formação Acadêmica: Graduação; Lato-Sensu; Mestrado; Doutorado; Outro.
- E. Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?
- F. Que funções e desempenha na instituição? Quanto tempo atuou em cada uma?
- G. Que características pessoais compõe seu perfil como gestor universitário? Ex: calmo, ativo, passivo, etc.?
- H. Participou de algum curso específico na área de gestão?
- I. Que funções exercia antes de tornar-se gestor?

Atuação do Gestor Universitário

- A. Qual cargo de gestão desempenha na Instituição? Quais as atribuições de sua função?
- B. Qual sua carga horária na função de gestor? Faz hora extra? É pago? Quantos subordinados comanda?
- C. Qual é a forma de sua contratação? Como chegou à função em que ocupa, foi nomeado, eleito, se em IES particular, indicado, etc?
- D. A quem presta contas sobre suas decisões – chefia imediata?
- E. Além da função de gestor, acumula outros cargos na Instituição?
- F. Qual a carga horária dedicada às outras funções? Faz hora extra? É pago?
- G. É membro de colegiados, conselhos, ou outro grupo? Qual a periodicidade das reuniões e qual o tempo gasto em média em cada uma, das quais participa?
- H. Dispõe de tempo específico, destinado pela instituição, para reuniões de trabalho com subordinados? As horas destinadas a estas reuniões são pagas?
- I. Como se dá o processo de tomada de decisão em sua área de atuação?
- J. Em sua opinião, a gestão universitária tem semelhanças com os princípios de administração de outras áreas ? Quais? Porque?

Perfil e Atuação do Gestor Universitário Ideal

- A. Pensando no ideal, descreva as características pessoais de um bom gestor universitário, segundo sua opinião.
- B. Que características profissionais deve ter o gestor universitário ideal em sua opinião?

Roteiro em Tópicos

para Realização das Entrevistas

- **Perfil do Gestor Universitário**

- I) Sexo
- II) Idade
- III) Estado Civil
- IV) Formação Acadêmica
- V) Tempo na Instituição
- VI) Funções em que atua
- VII) Características Pessoais
- VIII) Curso específico na área de gestão
- IX) Funções exercidas antes da gestão

- **Atuação do Gestor Universitário**

- I) Cargo de gestão - Atribuições da função gestor
- II) Carga horária na função/ hora extra / remuneração / número de subordinados
- III) Forma de contratação - como chegou ao cargo
- IV) Prestação de contas – chefia imediata
- V) Acúmulo de cargos
- VI) Carga horária de todas as funções – hora extra - pago
- VII) Membro de Colegiados, etc. – periodicidade – duração
- VIII) Reuniões definidas pela Instituição – remuneração
- IX) Tomada de decisões
- X) Relação da gestão universitária com outras áreas

- **Perfil e Atuação do Gestor Universitário Ideal**

- I) Características pessoais – ideal
- II) Características profissionais – ideal

ANEXO E

Entrevista com Gestor 3 - G3

Fonte: organizado pela autora da pesquisa, com dados coletados através de entrevista.

G1 - Entrevista Concedida Pessoalmente no dia 15 de novembro de 2005.

OBS.: Na entrevista G3, as respostas estão assinaladas em Itálico.

Dados Pessoais

1. Sexo :

Masculino

Feminino

2 . Idade:

até 35 anos

de 36 a 40 anos

de 41 a 45 anos

de 46 a 50 anos

de 51 a 55 anos

56 ou mais

3 . Estado Civil:

solteiro (a)

casado (a)

desquitado

viúvo (a)

divorciado

outro. R:

Dados Profissionais

1. Formação Acadêmica:

Graduação: Fiz um ano de Engenharia Mecânica e parei; Fiz licenciatura em Estudos Sociais e Filosofia; e Odontologia, na Efoa.

Lato-Sensu: Prótese Dentária.

Mestrado: Em Ciências – área de concentração – Radiologia Odontológica, na FOP, Unicamp.

Doutorado: Radiologia Odontológica também na FOP, Unicamp.

2. A atividade que desempenha pertence a qual das seguintes categorias:

contratado (a) com vínculo empregatício

contratado (a) sem vínculo empregatício (prestador de serviços educacionais)

Servidor Público Federal

autônomo (a)

outra. Qual? _____

3. Há quanto tempo trabalha nesta Instituição? Desde 1992, ou seja, 13 anos.

4. Quantas horas diárias, em média, você dedica à sua atividade profissional como gestor?

até 4 horas

6 horas

8 horas

mais de 8 horas

5. Se trabalha mais de 8 horas diárias, esse tempo é pago? Não.

Algumas Perguntas:

Entrevistadora: *Que cargo o Sr. ocupa na instituição atualmente?*

G3: Eu era vice-diretor, mas com a mudança nos nomes dos cargos, faço a mesma coisa, mas agora tem outro nome, atualmente estou atuando como vice-reitor.

Entrevistadora: *Quanto tempo de trabalho o Sr. dedica nesta função gestora?*

G3: Bem, como também sou professor, posso calcular que emprego pouco mais de 50% do tempo total que fico na instituição, pois tem as reuniões, e outras coisas mais que nos envolvem,... Se for pensar em cada dia, seriam umas 4 h diárias, só pensando na função de gestor, mas nos dias de reunião, como as do conselho superior, pode somar mais umas 2 ou 3 horas, fora as outras responsabilidades. Tem dia que a gente sai daqui 9 ou 10 horas da noite, não tem jeito.

Entrevistadora: *Bem, então o Sr. acumula outros cargos além da vice-reitoria, quais são eles? E a quanto tempo trabalha em cada função?*

G3: Então, ainda sou professor dos cursos de graduação e também dos cursos de especialização, além de atuar como vice-reitor. Sou professor aqui desde quando entrei, e até hoje, nunca parei, são 13 anos ininterruptos. Nos cursos de especialização, leciono endodontia, periodontia, ortodontia, e disfunção temporo-mandibular, ou seja, são planos de aula bem diferenciados, que tomam tempo e precisam ser bem feitos, realmente é um grande acúmulo de responsabilidades. Ah..., já estava esquecendo, ainda sou responsável técnico pela Clínica de Radiologia. Acúmulo mesmo! Nos últimos 4 anos fui Chefe de Departamento, fiquei 2 meses como vice-diretor, e 1º de agosto em diante, passei a vice-reitor, uns 4 meses.

Entrevistadora: *Nossa, não é brincadeira... Mas como o Sr. chegou ao cargo de vice-reitor?*

G3: Bem, na época das eleições aos cargos, eu e o reitor nos unimos e montamos nossa proposta de trabalho. Ou seja, cheguei ao cargo porque fui eleito. Nossa chapa trazia a proposta de 7 cargos com as indicações dos nomes aos cargos de diretor, vice-diretor, pró-diretoria de extensão, pró-diretoria de graduação, pró-diretoria de pós-graduação e pesquisa, pró-diretoria de recursos humanos e pró-diretoria de administração. Mas como você já deve ter percebido, já tivemos 2 remanejamento de cargo, pois as diretorias se tornaram reitorias, e foram criadas mais pró-reitorias.

Entrevistadora: *Como o Sr. distribui seu tempo de trabalho entre todas as suas funções, como fica a carga horária de cada responsabilidade?*

G3: Bom, se pensarmos nas 40 h semanais, acho que fica mais ou menos assim: 19 h na vice-reitoria, umas 11 h como professor, e umas 10 h como responsável técnico pela Clínica de Radiologia. Mas sabe como é né, a gente acaba trabalhando muito mais, lógico.

Entrevistadora: *Como vice-reitor, Quem é sua chefia imediata, e a quem o Sr. presta contas sobre seus atos?*

G3: Minha chefia imediata é o Reitor. Alguns pensam que só presto contas ao reitor, mas além dele, também presto conta aos auditores da união, o que é bem mais complicado, pois procuro andar sempre junto do reitor, trocamos idéias, e procuramos nos sintonizar, mas aos auditores é mais complicado, pois eles não conhecem nossa realidade, e temos que situá-los, pra depois prestar contas.

Entrevistadora: *E como é o processo de tomada de decisão na sua função de gestão?*

G3: Ao contrário do que muitos pensam, a maioria das decisões são tomadas em grupo, ou seja, 90% das decisões são tomadas nas reuniões. Ocorre mais ou menos assim: a questão surge no departamento, vai para o colegiado, depois para o Cepe, e depois para o Conselho Superior, do qual faço parte. Assim, poucas são as decisões, que eu, sozinho tomo, como por exemplo, liberação de veículos para viagens, prestação de contas a auditores. Esse cargo, a vice-reitoria, é considerado muito elevado se você for olhar num organograma da instituição por exemplo, mas nosso poder de decisão é bastante restrito. Vejo muito o lado bom disso, pois a responsabilidade sempre, ou melhor, na maioria das vezes, é dividida com os membros do Conselho Superior, e isso nos dá respaldo. Por outro lado, algumas decisões podem ficar entrvadas pela práxis... mas, tudo tem seu lado... prefiro assim. Outro ponto crucial é o aspecto financeiro. Temos um orçamento bastante restrito, e por exemplo, quando chega no segundo semestre, que começam a aparecer cursos, e eventos importantes para irem representantes da instituição, a verba já era, se quiser tem que ir do próprio bolso, ou não vai. Bem o dinheiro, ou melhor a falta dele dificulta muito.

Entrevistadora: *Quantos subordinados o Sr. comanda?*

G3: Bem, na ausência do reitor, pois ele precisa viajar bastante, ir a Brasília,,, eu assumo, e então passo a ter o comando. Lido com o Chefe de Gabinete, Secretário Geral, Assessores, Pró-Reitores, e Chefes de Departamento. Mais ou menos 21 pessoas.

Entrevistadora: *A instituição destina um tempo específico para o Sr. ter reuniões com esse grupo de pessoas?*

G3: Mais ou menos, pois em regra, estas reuniões devem ocorrer sempre que convocadas, todos os assuntos devem ser colocados na pauta, e dependendo dos assuntos em pauta essas reuniões acontecem praticamente 1 vez por semana, ou segundo a necessidade.

Entrevistadora: *E quanto tempo duram estas reuniões?*

G3: Olha, por volta de 01:30 h, mais ou menos.

Entrevistadora: *Estas reuniões geralmente ocorrem dentro da carga horária prevista, ou são realizadas em outros horários?*

G3: Normalmente estas reuniões ocorrem dentro da carga horária, mas não é muito raro acontecer depois do expediente, quando não tem outro horário, fazer o que, acaba acontecendo.

Entrevistadora: *As reuniões que ocorrem fora do horário de expediente são remuneradas?*

G3: Que dúvida, não mesmo, isso faz parte do ofício e pronto.

Entrevistadora: *Já era de se imaginar...*

G3: Não é segredo pra ninguém, todos sabem disso.

Entrevistadora: *Bom, se fosse para descrever a pessoa vice-reitor, que características pessoais o Sr. usaria para compor o seu perfil?*

G3: É um pouco difícil falar, mas acho que sou calmo, cooperador, às vezes protetor, tenho a mente aberta, ou seja, sou bastante democrático, pois gosto muito de ouvir a opinião de todos sempre que possível (não só no trabalho), procuro ser do jeito que estou falando na vida em geral, e olha que já vivi bastante. Acho que é um pouco negativo, mas sou um pouco ansioso, quero ver logo o fim, e também sou impaciente, fico nervoso se tenho que esperar muito. Sou leal aos meus princípios, sou otimista, e prefiro fazer algo com a participação de outros do que sozinho. Sou do tipo amigão, como dizem os alunos, gosto muito ser legal com as pessoas. Bom acho que é mais ou menos isso.

Entrevistadora: *Legal! Agora vamos pensar o seguinte, se o Sr pudesse escolher características para “montar o bom gestor universitário, o ideal” , como seria ele em sua opinião?*

G3: Agora sim, gostei da pergunta, vamos sonhar... Bem, acredito que ele deveria ter formação específica na área de gestão, (isso evitaria muitas dificuldades, que eu mesmo enfrento) pois ficaria mais bem preparado pra enfrenta este grande desafio. Acho que deveria ter uma boa estrutura de conhecimentos sobre a realidade de vários tipos de universidades (sobre as públicas e as privadas, sobre grandes e pequenas instituições) essas noções facilitariam muitas decisões, e talvez daria mais opções para solucionar alguns problemas. Acho que o gestor universitário ideal deve ter integridade, iniciativa, deve ser uma pessoa de decisão, que erre, mas sem intenção, como na política do Brasil... melhor deixar pra lá. O negócio é que todo mundo erra, mas se errar que não seja intencional. Deve ser otimista. Sempre democrático. Ter autoridade, ALGO CONQUISTADO COM RESPEITO E POR COMPETÊNCIA. Ser facilitador e inovador.

Entrevistadora: *É esse seu gestor universitário vai ser bom mesmo...*

G3: Assim que ele se materializar vou contratá-lo. (brincadeira)

Entrevistadora: *O Sr. falou da formação específica... Gostaria de ter feito algum curso na área de gestão?*

G3: Ah sim, com certeza.

Entrevistadora: *Que tipo de cursos pensa?*

G3: Acho um curso de Administração pública. De relacionamento humano – psicologia. Sabe como é, a gente lida muito com pessoas... é difícil... nossa!

Entrevistadora: *Bem agora pensando no seu dia a dia, na sua atuação, quais são as suas obrigações, ou atribuições, como gestor em sua função?*

G3: Uma das responsabilidades que mais me pesa é a parte financeira, as contas a pagar. Sou um ordenador de despesas (essa é minha principal função); Também tenho que tomar decisões administrativas; tenho que criar um ambiente propício ao trabalho; viabilizar as soluções para as necessidade dos departamentos e dos professores, conforme o orçamento da união.

Entrevistadora: *Dá pra perceber que há muita responsabilidade envolvida. Mas então, das atividades que desempenha, existe alguma que julga não fazer parte de sua função, que o Sr. faz por falta de alguém pra fazer?*

G3: Acho que sim. Como já disse, o orçamento é bastante restrito e o acúmulo de funções é exagerado. Não só no meu caso, mas aqui quase todos acumulam cargos. Acho que só a reitoria, a pró-reitoria administrativa, e a pró-reitoria de recursos humanos não acumulam cargo, no mais, todos aqui tem que “assobiar e chupar cana”, como diz o dito popular. Acho que se me desligasse de outras funções como a docência, seria mais fácil, pois a docência é algo de muita responsabilidade, e que toma muito tempo, no preparo de aulas, no atendimento de alunos, etc. Com muito cargos, acho que algo pode não sair a contento. Também as reuniões, por ser professor, tudo toma uma grande soma de tempo.

Entrevistadora: *Pois é, a questão financeira sempre esbarra nas demais.*

G3: Na verdade, acho que a maior parte das coisas gira em torno dela, infelizmente...

Entrevistadora: *bom, esquecendo do dinheiro, vamos sonhar um pouco como o Sr. já disse antes... Vamos pensar no ideal de novo. Que características profissionais deveria ter um bom gestor universitário, em sua opinião?*

G3: É verdade, sonhar é bom. Lembre-me de anotar o que você está gravando sobre o ideal pessoal e profissional, acho que se misturam um pouco mais, vou usar como meta pessoal, pra melhorar no meu trabalho. Bem acho que tem que pensar rápido, ter decisão, e ter capacidade de julgamento; deve ter iniciativa, persistência. Deve ter ambição, mas a parte boa da ambição e não passar por cima de tudo e de todos. Deve ser responsável, convicto. Deve ter integridade. Precisa saber apontar os melhores caminhos. Ter equilíbrio entre o liberalismo e conservadorismo. Às vezes, desafiar o estabelecido (no bom sentido claro, nada de loucuras, me refiro a ser ousado, criativo).

Entrevistadora: *Entendi, não confundir as coisas não é?*

G3: Isso, Acho que o gestor com características profissionais idéias também deve ser auto-motivado, e motivador. Deve ter e inspirar uma visão compartilhada das coisas, e principalmente, permitir que os outros também ajam. Como um bom líder, precisa saber ouvir. Comprometer-se com sua função e instituição – vestir a camisa. Deve ser empático, fazer transformações de forma saudável, sem traumatizar o grupo. Ele precisa ter um bom poder de persuasão. Precisa ser interessado. Deve e precisa pensar na comunidade, e principalmente, usar de forma cautelosa e sábia, o poder que de certa forma detém em sua função. E pronto, já sonhei demais... (brincadeira).

Entrevistadora: *Esse gestor universitário que foi descrito, a gente tem mandar fazer a forma, não é?*

G3: É, a gente faz a forma e manda para os cursos de gestão universitária que tem por aí. (brincadeira).

Entrevistadora: *Muito obrigado por suas contribuições, foi uma das melhores entrevistas que me foi concedida.*

G3: Disponha, gosto de colaborar nesse tipo de pesquisa, só de participar da entrevista, formulei alguns pensamentos que já estão gerando algumas reflexões em minha própria prática, e isso pra mim, já é muito. Também saí ganhando. Sabe como é, o brasileiro sempre gosta de ganhar de alguma forma. (brincadeira).

Entrevistadora: *Bem, o Sr, deseja dar mais alguma contribuição sobre a gestão universitária.*

G3: Fazer sempre o melhor que se pode, na gestão. O doar-se tem que estar no sangue, sempre oferecendo conhecimento e adquirindo também com os pares.

Entrevistadora: *Muito obrigada!!! Só posso lhe agradecer. Se precisar de mim para algo, estou à disposição. Serei sempre grata, pois a colaboração de cada entrevistado é muito importante.*

G3: Ok. Foi um prazer.

ANEXO F

Quadro de Categorias de Análise

Fonte: organizado pela autora da pesquisa.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	
PG	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo; • Idade; • Estado civil; • Formação acadêmica; • Tempo na instituição; • Funções ocupas; • Características pessoais; • Participação em cursos de gestão; • Funções antes de tornar-se gestor;
AG	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cargo de gestão desempenhado e atribuições do cargo; ◆ Carga horária como gestor, forma que chegou ao cargo; ◆ Chefia imediata e prestação de contas; ◆ Forma de contratação; ◆ Acúmulo de funções; ◆ Carga horária das outras funções; ◆ Número de comandas e suas funções; ◆ Tomada de decisão; ◆ Membro de conselhos ou colegiados; ◆ Periodicidade de reuniões e duração; ◆ Reuniões com subordinados; ◆ Trabalhos além da função; ◆ Relação entre gestão universitária e outras áreas.
PAGI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características pessoais do gestor universitário ideal; ▪ Características profissionais do gestor universitário ideal.

Legenda: **PG:** Perfil do Gestor Universitário; **AG:** Atuação do Gestor Universitário; **PAGI:** Perfil e Atuação do Gestor Ideal

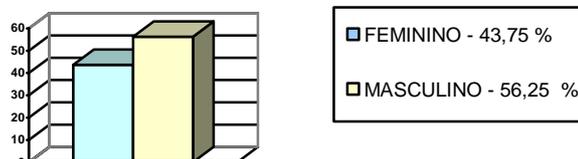
ANEXO G

Quadros e Gráficos das Subcategorias de Análise sobre o Perfil do Gestor Universitário

Fonte: organizado pela autora da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados coletados nas entrevistas realizadas.

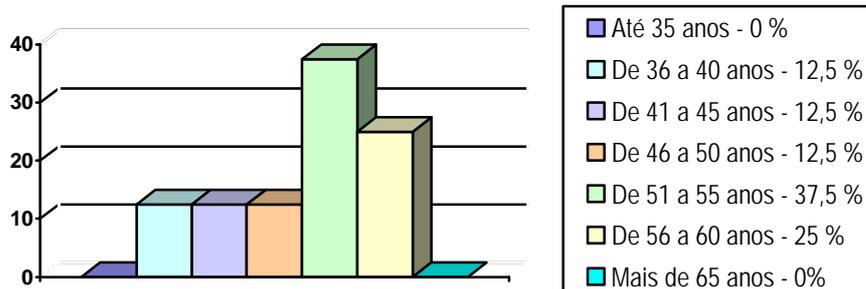
Quadro 1 – Caracterização dos Indivíduos por Sexo			
MASCULINO		FEMININO	
N ^o	%	N ^o	%
9	56,25	7	43,75

Gráfico 1 – Caracterização dos Indivíduos por Sexo



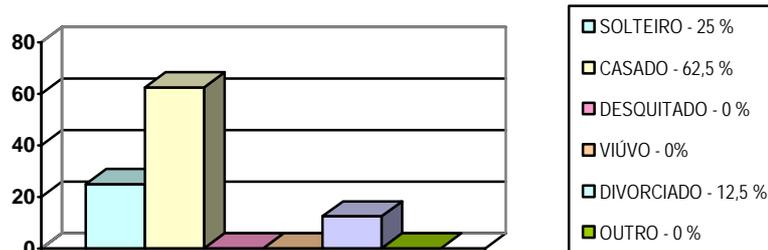
Quadro 2 – Caracterização dos Indivíduos por Idade		
IDADE	N ^o	%
Até 35 anos	0	0
De 36 a 40 anos	2	12,5
De 41 a 45 anos	2	12,5
De 46 a 50 anos	2	12,5
De 51 a 55 anos	6	37,5
De 56 a 60 anos	4	25
Mais de 65 anos	0	0

Gráfico 2 - Caracterização dos Indivíduos por Idade



Quadro 3 – Caracterização dos Indivíduos Estado Civil		
ESTADO CIVIL	N ^o	%
Solteiro	4	25
Casado	10	62,5
Desquitado	0	0
Viúvo	0	0
Divorciado	2	12,5
Outro	0	0

Gráfico 3 – Caracterização dos Indivíduos por Estado Civil



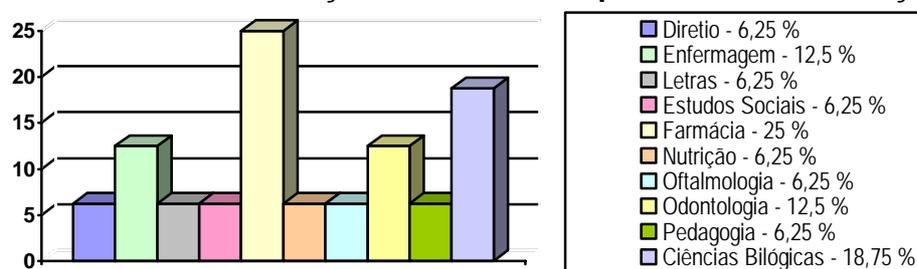
Quadro 4 – Caracterização dos Indivíduos por Formação Acadêmica		
FORMAÇÃO ACADÊMICA	N ^o	%
Graduação	16	100
Especialização	12	75
Mestrado	12	75
Doutorado	8	50
Pós-Doutorado	0	0

Gráfico 4 – Caracterização dos Indivíduos por Formação Acadêmica



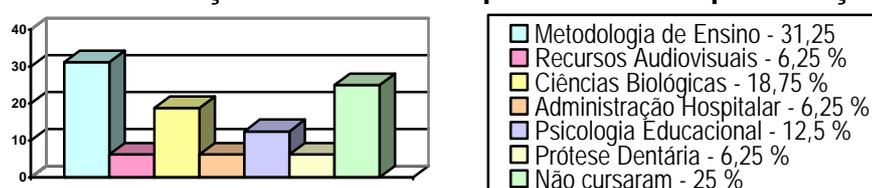
Quadro 5 – Caracterização dos Indivíduos por Curso de Graduação		
CURSO DE GRADUAÇÃO	N ^o	%
Direito	1	6,25
Enfermagem	2	12,5
Letras	1	6,25
Estudos Sociais	1	6,25
Farmácia Bioquímica	3	18,75
Nutrição	1	6,25
Medicina	1	6,25
Odontologia	2	12,5
Pedagogia	1	6,25
Ciências Biológicas	3	18,75

Gráfico 5 - Caracterização dos Indivíduos por Curso de Graduação



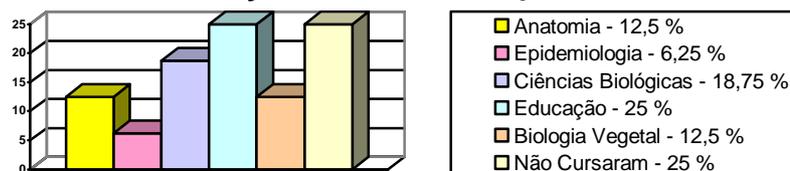
Quadro 6 – Caracterização dos Indivíduos por Curso de Especialização		
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO	N ^o	%
Metodologia de Ensino	4	25
Recursos Audiovisuais	1	6,25
Ciências Biológicas	3	18,75
Administração Hospitalar	1	6,25
Psicologia Educacional	2	12,5
Prótese Dentária	1	6,25
Não cursaram	4	25

Gráfico 6 – Caracterização dos Indivíduos por Curso de Especialização



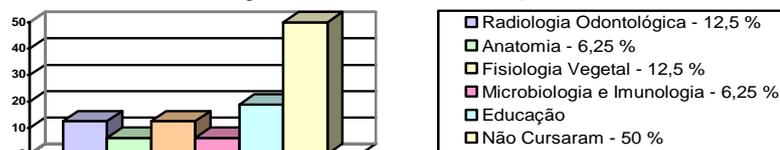
Quadro 7 – Caracterização dos Indivíduos por Curso de Mestrado		
CURSO DE MESTRADO	N ^o	%
Anatomia	2	12,5
Epidemiologia	1	6,25
Ciências Biológicas	3	18,75
Educação	4	25
Biologia Vegetal	2	12,5
Não Cursaram	4	25

Gráfico 7 – Caracterização dos Indivíduos por Curso de Mestrado



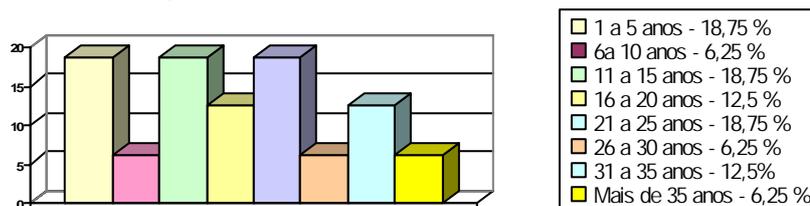
Quadro 8 – Caracterização dos Indivíduos por Curso de Doutorado		
CURSO DE DOUTORADO	N ^o	%
Radiologia Odontológica	2	12,5
Anatomia	1	6,25
Fisiologia Vegetal	2	12,5
Microbiologia e Imunologia	1	6,25
Educação	2	12,5
Não Cursaram	8	50

Gráfico 8 – Caracterização dos Indivíduos por Curso de Doutorado



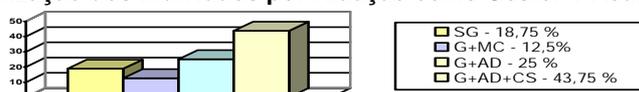
Quadro 9 – Caracterização dos Indivíduos por Tempo de Trabalho na Instituição		
TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO	N ^o	%
De 1 a 5 anos	3	18,75
De 6 a 10 anos	1	6,25
De 11 a 15 anos	3	18,75
De 16 a 20 anos	2	12,5
De 21 a 25 anos	3	18,75
De 26 a 30 anos	1	6,25
De 31 a 35 anos	2	12,5
Mais de 35 anos	1	6,25

Gráfico 9 – Caracterização dos Indivíduos por Tempo de Trabalho na Instituição



Quadro 10 – Caracterização dos Indivíduos por Atuação na Gestão + Outra Função		
ATUAÇÃO	N ^o	%
Somente Gestor (SG)	3	18,75
Gestão + Membro de Conselhos ou Colegiados (G+MC)	2	12,5
Gestão + Atuação Docente (G+AD)	4	25
Gestão + AD +Chefe de Setor [Laboratórios; Clínicas] (G+AD+CS)	7	43,75

Gráfico 10 – Caracterização dos Indivíduos por Atuação como Gestor + Acúmulo de Função



Atenção: Ao ler o quadro e o gráfico 10 entende-se: ao somar (G+AD) + (G+AD+CS) = total de gestores que atuam como docentes. Assim temos o número 11 gestores docentes = 68,75 %. Veja no quadro e gráfico 10a.

Quadro 10a – Caracterização dos Indivíduos por Atuação na Gestão e Atuação Docente		
ATUAÇÃO	N ^o	%
Somente Gestor (SG)	3	18,75
Gestão + Membro de Conselhos ou Colegiados (G+MC)	2	12,5
Gestão + Atuação Docente (G+AD) + Gestão + AD +Chefe de Setor [Laboratórios; Clínicas] (G+AD+CS)	11	68,75

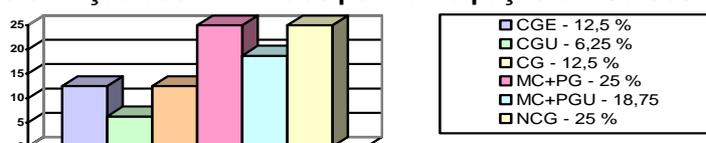
Quadro 10a – Caracterização dos Indivíduos por Atuação na Gestão e Atuação Docente



Atenção: Afora o acúmulo de função à docência, 100% dos atuais gestores atuavam antes como docentes.

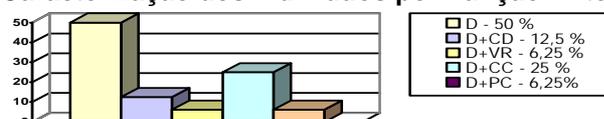
Quadro 11 – Caracterização dos Indivíduos por Participação em Cursos de Gestão		
PARTICIPAÇÃO EM CURSOS DE GESTÃO	N ^o	%
Curso de Gestão Educacional (CGE)	2	12,5
Curso de Gestão Universitária (CGU)	1	6,25
Curso de Gestão (cultural – 1; negócios 1) (CG)	2	12,5
Mini-Cursos e Palestras de Gestão (MC+PG)	4	25
Mini-Cursos e Palestras de Gestão Universitária (MC+PGU)	3	18,75
Nenhum Curso na Área de Gestão (NCG)	4	25

Gráfico 11 – Caracterização dos Indivíduos por Participação em Cursos de Gestão



Quadro 12 – Caracterização dos Indivíduos por Função Anterior a Gestão		
FUNÇÃO ANTERIOR A GESTÃO	N ^o	%
Docente (D)	8	50
Docente e Chefe de Departamento (D + CD)	2	12,5
Docente e Vice-Reitor (D+VR)	1	6,25
Docente e Coordenador de Curso (D+CC)	4	25
Docente e Presidente de Comissões/ Colegiados (D+PC)	1	6,25

Gráfico 12 – Caracterização dos Indivíduos por Função Anterior a Gestão



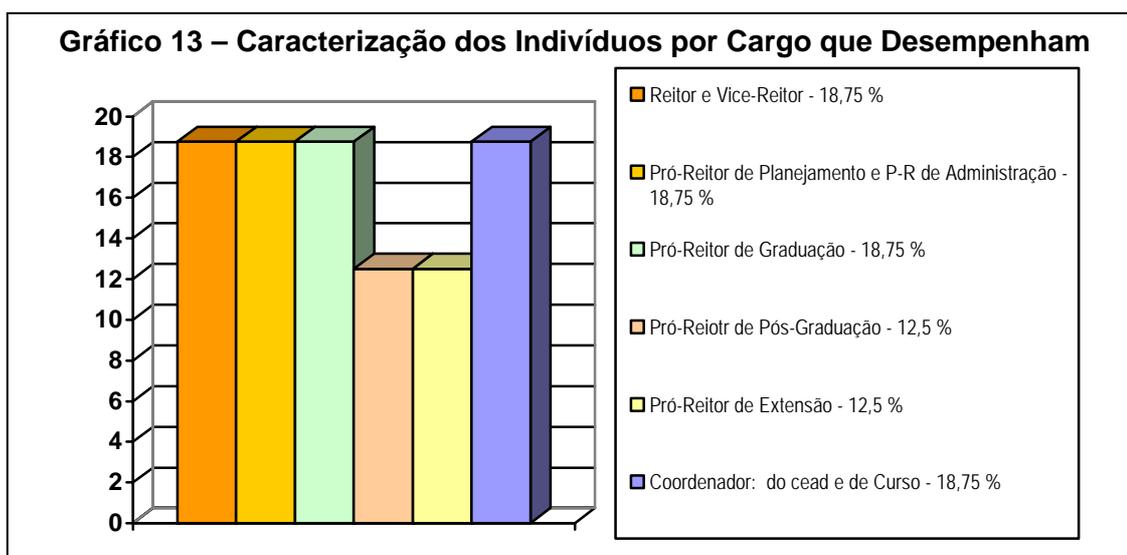
Atenção: Ao ler o quadro e o gráfico 12, nota-se que 100% dos atuais gestores, antes, atuavam como docentes, além de acumular ainda outros cargos, em alguns casos.

ANEXO H

Quadros e Gráficos das Subcategorias de Análise sobre a Atuação do Gestor Universitário

Fonte: organizado pela autora da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados coletados nas entrevistas realizadas

Quadro 13 – Caracterização dos Indivíduos por Cargo que Desempenham		
ATUAL CARGO DE GESTÃO	N^o	%
Reitor e Vice-Reitor	3	18,75
Pró-Reitor de Planejamento e P-R de Administração	3	18,75
Pró-Reitor de Graduação	3	18,75
Pró-Reitor de Pós-Graduação	2	12,5
Pró-Reitor de Extensão	2	12,5
Coordenador: do Centro de Educação Aberta a Distância (cead); e de Curso.	3	18,75



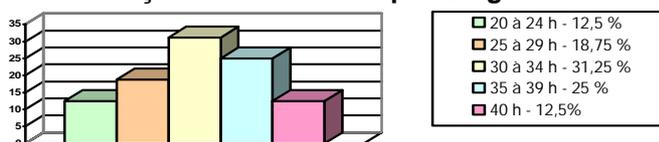
Quadro 14 – Caracterização dos Indivíduos por Atribuição de Cargo	
CARGO	ATRIBUIÇÕES
Reitor	Zelar pelo patrimônio Cultural e Fiscal da Universidade; Plano de Desenvolvimento Institucional; Representar a Universidade junto às pessoas ou instituições públicas e privadas, em juízo ou fora deste; Plano de Metas: de tempo limitado e de ação continuada; Supervisionar e apoiar as pró-reitorias; Planejar, supervisionar, controlar, acompanhar e avaliar as atividades da universidade, através das medidas regulamentadas cabíveis. (se aplica a Universidade Pública - Federal).
Vice-Reitor	Substituir o Reitor em suas ausências e impedimentos; Auxiliar o reitor em seus encargos; Ordenar despesas; Cuidar de contas a pagar; Controle de orçamento; decisões administrativas nas reuniões de Conselho; criar ambiente propício, viabilizar necessidades dos departamentos e dos professores, conforme o orçamento da união; Exercer atribuições designadas pelo Reitor da Universidade (se aplica a Pública - Federal). Fazer cumprir as decisões do Reitor; Controlar os pagamentos de contas, projetos, distribuir verbas para os cursos; Orientar e Supervisionar as pró-reitorias da Universidade (se aplica a Universidade Privada).
Pró-Reitor de Planejamento	Responsável por planejar, coordenar, acompanhar e controlar a execução dos recursos orçamentários, do material e patrimônio, das compras e dos serviços gerais; Planejar projetos, abertura de novos cursos; Acompanhar a execução do plano anual de ações de trabalho; Acompanhar e supervisionar a elaboração de convênios entre órgãos financiadores e a Universidade (se aplica a Universidade Pública Federal).

Cont. Quadro 14 – Caracterização dos Indivíduos por Atribuição de Cargo	
CARGO	ATRIBUIÇÕES
Pró-Reitor de Administração	Assessorar a reitoria nos assuntos administrativos, financeiros e orçamentários; Acompanhar e executar atividades da pró-reitoria de planejamento; Controlar e coordenar a execução das atividades nas áreas de compras, almoxarifado e patrimônio; Supervisionar a inclusão de empresas fornecedoras ou prestadoras de serviços, bem como verificar a validade das documentações; Assistência ao reitor da Universidade (se aplica a Universidade Privada e a Pública Federal).
Pró-Reitor de Graduação	Elaborar o seu regimento e submetê-lo ao Conselho Superior; Elaborar o calendário escolar; fixar horários de aulas, estágios e provas propostos pelos colegiados; propor normas acadêmicas como para matrícula, trancamento e recusa de matrícula, transferência e admissão aos cursos de graduação (extra vestibular); representar a reitoria no Conselho de Educação, Pesquisa e Extensão (CEPE); Propor alterações dos currículos de graduação; Zelar pelo cumprimento dos programas de ensino; propor normas para elaboração dos conteúdos programáticos e planos de curso; Zelar pela fiel execução dos programas de graduação, conforme aprovado pela Pró-Reitoria de Graduação, procurando harmonizar interesses e necessidades dos corpos docente e discente, ligados à Pró-Reitoria de Graduação, sob o ponto de vista didático, administrativo e disciplinar, podendo para isso baixar editais, normas e outros atos. (se aplica a Universidade Privada e a Pública Federal)
Pró-Reitor de Pós-Graduação	Elaborar o Regimento da pós-graduação e submetê-lo ao Conselho Superior para aprovação; Estabelecer o calendário escolar dos cursos de pós-graduação proposto pelos Coordenadores de Cursos e aprovado pela Câmara de Pós-Graduação; propor normas para matrícula, trancamento e recusa de matrícula, bem como valores para taxas, matrículas e mensalidades, quando houver; Propor normas para seleção aos cursos de pós-graduação e aos projetos de pesquisa; Promover a integração dos trabalhos de pesquisa da Instituição, bem como propor convênios de pesquisa com outras Instituições. (se aplica a Universidade Privada e a Pública Federal)
Pró-Reitor de Extensão	Propor normas, resoluções e critérios regulamentadores das atividades de extensão para deliberação dos órgãos componentes; Articular a integração de propostas de política de extensão da universidade, contribuindo com análises e informações relativas a área de extensão; elaborar a agenda das atividades de extensão semestralmente; Representar a universidade em colegiados e eventos que tratem de assuntos de extensão.(se aplica a Universidade Privada e Pública Federal)
Coordenador do cead	Coordenar a construção de projetos e execução de Cursos a Distância do Centro de Educação Aberta a Distância (cead); Gerenciamento de Recursos Humanos dos Setores; Supervisionar e organizar a estrutura de funcionamento do centro; Convocar e presidir reuniões do Colegiado de Extensão, em caráter ordinário e extraordinário; Propor roteiros para apresentação de projetos, ou propostas de atividades de extensão destinadas a orientar os interessados na realização dessas atividades; Promover ou emitir parecer sobre a criação, alteração ou extinção de ações de extensão; Propor a articulação entre os cursos de graduação para fins de extensão. (se aplica a Universidade Privada e Pública Federal)
Coordenador de Curso	Convocar e presidir as reuniões de Colegiado de Curso, com direito, somente, ao voto de qualidade; Representar o colegiado em reuniões da Pró-Reitoria de Graduação; executar as deliberações do colegiado; comunicar ao órgão competente qualquer irregularidade no funcionamento do curso e solicitar as correções necessárias; Designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser submetida ao colegiado; Articular o colegiado com os Departamentos e outros órgãos envolvidos; Assessorar a secretaria de graduação na elaboração dos horários de aulas de cada período letivo. (se aplica a Universidade Priva e a Pública Federal)

Fonte: Organizado pela autora com dados obtidos dos entrevistados, que por sua vez, basearam-se no regimento de sua instituição.

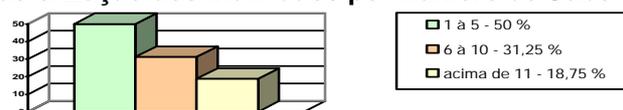
Quadro 15 – Caracterização dos Indivíduos por Carga Horária na Gestão		
CARGA HORÁRIA NA GESTÃO	N ^o	%
20 à 24 h	2	12,5
25 à 29 h	3	18,75
30 à 34 h	5	31,25
35 à 39 h	4	25
40 h	2	12,5

Gráfico 15 – Caracterização dos Indivíduos por Carga Horária na Gestão



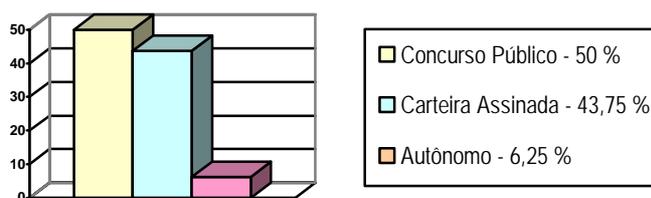
Quadro 16 – Caracterização dos Indivíduos por Equipe de Subordinados		
EQUIPE DE SUBORDINADOS	N ^o	%
1 à 5	8	50
6 à 10	5	31,25
Acima de 11	3	18,75

Gráfico 16 – Caracterização dos Indivíduos por Número de Subordinados



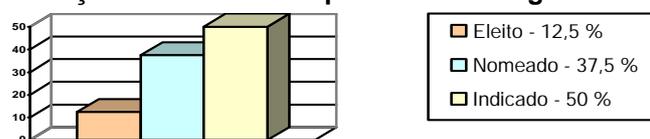
Quadro 17 – Caracterização dos Indivíduos por Forma de Contratação		
FORMA DE CONTRATAÇÃO	N ^o	%
Concurso Público	8	50
Carteira Assinada – vínculo empregatício	7	43,75
Autônomo (prestação de serviço) – sem vínculo empregatício	1	6,25

Gráfico 17 – Caracterização dos Indivíduos por Forma de Contratação



Quadro 18 – Caracterização dos Indivíduos por Forma de Ingresso no Cargo		
FORMA DE INGRESSO NO CARGO	N ^o	%
Eleito	2	12,5
Nomeado	6	37,5
Indicado	8	50

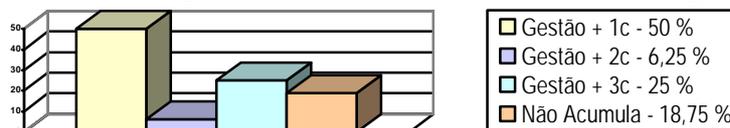
Gráfico 18 – Caracterização dos Indivíduos por Forma de Ingresso no Cargo



Quadro 19 – Caracterização dos Indivíduos por Chefia Imediata	
CARGO	CHEFIA IMEDIATA
Reitor	Ministério da Educação
Vice-Reitor	Reitor
Pró-Reitor de Planejamento	Reitor
Pró-Reitor de Administração	Reitor
Pró-Reitor de Graduação	Reitor
Pró-Reitor de Pós-Graduação	Reitor
Pró-Reitor de Extensão	Reitor
Coordenador do Centro de Educação Aberta a Distância (cead)	Reitor
Coordenador de Curso	Pró-Reitor de Graduação

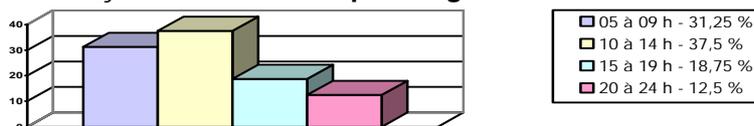
Quadro 20 – Caracterização dos Indivíduos por Acúmulo de Cargo		
ACÚMULO DE CARGO	N ^o	%
Gestão + 1c (c = cargo)	8	50
Gestão + 2c	1	6,25
Gestão + 3c	4	25
Não Acumula	3	18,75

Gráfico 20 – Caracterização dos Indivíduos por Acúmulo de Cargo



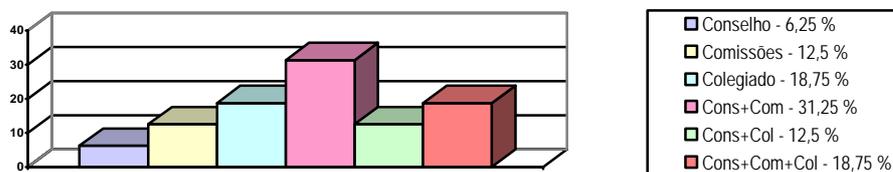
Quadro 21 – Caracterização dos Indivíduos por Carga Horária em outras Funções		
CARGA HORÁRIA EM OUTRAS	N ^o	%
05 à 09 h	5	31,25
10 à 14 h	6	37,5
15 à 19 h	3	18,75
20 à 24 h	2	12,5

Gráfico 21 – Caracterização dos Indivíduos por Carga Horária em outras Funções

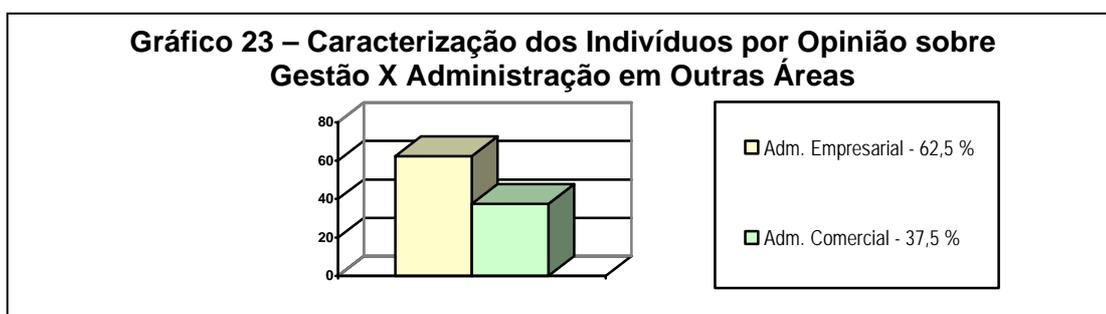


Quadro 22 – Caracterização dos Indivíduos por Participação em Reuniões		
PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES	N ^o	%
Conselho	1	6,25
Comissões	2	12,5
Colegiado	3	18,75
Conselho e Comissões (Cons+Com)	5	31,25
Conselho e Colegiado (Cons+Col)	2	12,5
Conselho, Comissões e Colegiado (Cons+Com+Col)	3	18,75

Gráfico 22 – Caracterização dos Indivíduos por Participação em Reuniões



Quadro 23 – Caracterização dos Indivíduos por Opinião sobre Gestão X Administração em Outras Áreas		
ADMINISTRAÇÃO EM OUTRAS ÁREAS	N ^o	%
Administração Empresarial	10	62,5
Administração Comercial	6	37,5



Quadro 24 – Caracterização dos Indivíduos Tempo de Experiência na Gestão		
TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA GESTÃO	N ^o	%
Menos de 3	3	18,75
3 à 6 anos	7	43,75
7 à 10 anos	2	12,5
11 à 15 anos	4	25

