
GESTÃO UNIVERSITÁRIA: Liderança e Princípios Pedagógicos
UNIVERSITY MANAGEMENT: Leadership and Pedagogical Principles

Heloisa Helena Rovero da Silva – heloisa_lins@hotmail.com
Jovira Maria Sarraceni – jms_lins@hotmail.com

RESUMO

A Educação Superior na atualidade exige dos seus gestores um desempenho e profissionalização semelhantes a dos executivos das grandes empresas e, por que não dizer, multinacionais. Vários foram os fatores que contribuíram e influenciaram para essa mudança de cenário que hoje se apresenta. A expansão do ensino superior a partir da LDB de 1996 e as novas possibilidades e facilidades para abertura de Instituições de Ensino Superior e de cursos superiores de curta duração, despertou na iniciativa privada a perspectiva de um negócio rentável: a educação superior. Num setor onde predominavam as Instituições Públicas e filantrópicas surgiram as IES com fins lucrativos que começaram a desenvolver estratégias que possibilitam resultados econômico-financeiros das suas atividades, proporcionando lucro para seus sócios-proprietários o que era impensável até pouco tempo atrás. Esse texto busca identificar as principais características da Gestão na Educação Superior, a capacitação de seus líderes e a importância dos princípios pedagógicos como norteadores de suas ações.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Liderança. Princípios Pedagógicos

ABSTRACT

Higher education today requires of its managers and professional performance similar to the executives of large corporations and, for that matter, multinationals. Several factors have contributed to and influenced this change of scenario that presents itself today. The expansion of higher education from 1996 of the LDB and the new opportunities and facilities for the opening of higher education institutions and higher education courses of short duration, awakened in the private sector the prospect of a profitable business: higher education. In an industry where the predominant public and philanthropic institutions have emerged with the IES-profit organization that began to develop strategies that enable financial results of their activities, providing income for their members-owners that was unthinkable until recently. This text seeks to identify the main features of Management in Higher Education, the training of its leaders and the importance of pedagogical principles teaching and guiding their actions.

Keywords: University Management. Leadership. Pedagogical Principles

INTRODUÇÃO

Muito se tem falado no setor da educação superior sobre como a gestão se

tornou imprescindível para a efetiva permanência e sobrevivência das Instituições de Ensino Superior (IES). Esse texto busca identificar as principais características da Gestão Universitária e de que maneira os princípios pedagógicos da IES interferem e direcionam as estratégias e procedimentos dessa gestão.

A Gestão Universitária pode ser definida como uma atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. À gestão compete otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor que são principalmente os serviços educacionais, os serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis. (SILVA FILHO, 2001)

Para Gama Filho e Carvalho (apud TACHIZAWA; ANDRADE, 2001, p. 84), a gestão estratégica pode ser entendida como “um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, e portanto uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo”.

Os desafios da gestão universitária são muitos! Problemas característicos do setor como inadimplência, aumento da competição, avaliações do MEC, entre outros, são desafiadores para o gestor e podem fornecer subsídios importantes para o aprimoramento da gestão que trabalha com o objetivo final de educar as futuras gerações.

Tais desafios indicam uma necessária mudança na forma de gerir os recursos das IES diante do novo cenário do mercado educacional deve ser pautada e orientada pelos princípios pedagógicos institucionais que norteiam suas atividades.

Um intenso e rápido processo de transformações vem atingindo praticamente todos os campos da organização econômica, social e política das sociedades. A capacidade de produzir, interpretar, articular e disseminar conhecimentos e informações faz com que as IES assumam não apenas um significado social, mas incorporem igualmente um valor econômico. Esse processo de transformação proporciona adequações e revisão nas missões, práticas e métodos utilizados pelas IES até agora, para poderem continuar prestando um serviço útil e necessário à sociedade. (COBRA; BRAGA, 2004).

Os Projetos Pedagógicos, Institucional e de Curso são os instrumentos que

orientam a gestão e direcionam as práticas da IES. As avaliações institucionais e a atual e constante reflexão sobre os papéis que devem ser desempenhados pela educação superior são aspectos que devem ser considerados no aprimoramento desses documentos institucionais.

Através dessa orientação é que se compreende que é necessário existir uma parceria entre a gestão e o pedagógico propondo as melhorias necessárias, tanto sociais quanto econômicas por meio do compromisso com a formação científica, tecnológica e ética dos acadêmicos.

Os princípios de participação e respeito aos diversos grupos que compõem a comunidade acadêmica é que permitirá o êxito da gestão na aplicabilidade dos princípios pedagógicos institucionais e na concretização da missão. Por meio do efetivo funcionamento dos colegiados, com as respectivas representações, a observação e acompanhamento dos relatórios da Comissão Própria de Avaliação o gestor possui importantes ferramentas para o aprimoramento da sua função.

De acordo com Reis (2003) é possível duas perspectivas em relação à educação: a) enxergá-la como instrumento de transformação social, como missão institucional, investindo na expansão de ensino como fator de desenvolvimento tecnológico, da produção de conhecimento e de formação humana e cidadã; b) ver na educação uma oportunidade empresarial, de ocupação do mercado, de ampliação dos lucros, através do investimento na oferta de cursos, vagas e na diversificação do ensino. Mas ressalta que o investimento deve ter compromisso com o planejamento pedagógico e com os princípios da excelência em educação para que não gerem situações conflitantes.

1 A PROFISSIONALIZAÇÃO DO GESTOR UNIVERSITÁRIO

Diante da expansão do ensino superior no Brasil ditando forte concorrência entre as Instituições particulares; diante dos padrões de qualidade exigidos pelo Ministério da Educação e outras tendências do mercado como internacionalização, abertura de capital ao mercado de ações acesso das classes C e D, os mantenedores e diretores dessas IES perceberam a necessidade de profissionalização de seus processos administrativos.

Várias IES têm buscado a profissionalização de seus gestores, inclusive as

confessionais, diante de um mercado competitivo e em expansão que exige modernização de procedimentos e na atuação diante de uma comunidade cada vez mais exigente por qualidade.

Como afirma Carlos Mello, diretor de uma consultoria que selecionou o reitor da Universidade Católica de Brasília (UCB), “A expansão do ensino privado fez com que esses grupos precisassem modernizar sua gestão, mas preservando a marca do ensino de qualidade”. E complementa: “São cargos que primam pela experiência acadêmica e de vida, além da ética profissional”. (GRUPOS EDUCACIONAIS, 2011)

Entretanto, não é possível deixar de lado a missão da IES ou a razão de sua existência que é a prestação de serviços educacionais. A gestão é um instrumento que deve possibilitar a aplicação efetiva dos princípios pedagógicos da Instituição para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão que na atualidade é, sem dúvida, o diferencial de mercado.

Na visão de Armando Lourenzo, professor da FIA/USP, o sistema de profissionalização, tanto da gestão quanto da sociedade, na prática, deve estar associado a uma série de ferramentas, como planejamento sucessório, administração de conflitos, planejamento estratégico, que devem levar à longevidade da organização. Mas, observa: “Dizer que essas ferramentas são excelentes e que sempre dão certo não é verdade. Cada empresa é um caso, é uma situação, sendo ainda necessário administrar segundo as peculiaridades do mercado naquele momento e das pessoas que estão ali trabalhando”. (REIS, 2003)

Para Alonso (2002 *apud* SCHIMIDT, 2002, p. 78), “o trabalho de gestão não comporta separação das tarefas administrativas e pedagógicas nos moldes em que costuma ocorrer. (...) O trabalho administrativo somente ganha sentido a partir das atividades pedagógicas que constituem as atividades-fim, ou os propósitos da organização”.

O cenário no qual se insere o ensino superior no Brasil com grande competitividade, crescimento insuficiente de receitas e exigência crescentes para a melhoria de qualidade dos serviços ofertados, aponta para a necessidade da constituição de equipes de alto desempenho. O gestor universitário é um tipo de gestor muito especial pelo fato de seu campo de trabalho ser uma organização escolar e que o seu produto é Educação. É um desafio, pois o mesmo deve se posicionar também como Educador. (GUIMARÃES, 2011)

A gestão deve prover das condições necessárias a realização do trabalho pedagógico. Deve existir a concepção de que não há divisão de responsabilidade sobre os resultados que se quer obter entre os que planejam e os que executam. Assim, é importante destacar a importância da administração ser realizada em consonância com o pedagógico e, desta forma, usar os documentos institucionais nesta gestão.

Os gestores universitários, sejam eles docentes ou técnicos, devem ter a percepção que o docente sem algum conhecimento técnico ou o técnico sem algum conhecimento dos princípios pedagógicos institucionais e de cada curso, estarão fadados ao insucesso.

2 A LIDERANÇA

O tema liderança é apresentado e discutido desde os primórdios da ciência da administração tomando para si a relevância e a responsabilidade da condução das organizações para a concretização de suas metas e para a sobrevivência e permanência num mundo cada vez mais globalizado e competitivo.

O que se contempla na atualidade é uma nova forma de organização que se prepara para enfrentar ambientes competitivos e de rápida modificação, como também um novo tipo de líder. Líder esse que não se prende mais as teorias de que as lideranças são natas ou com um dom divino e que se restringia a um seleto número de pessoas. Na atualidade busca-se o desenvolvimento das suas aptidões de liderança, capacidade de controlar um ambiente empresarial complexo e mutável na promoção da transformação do ambiente organizacional.

Assim como as organizações estarão sendo forçadas a aprender, a mudar e se reinventar constantemente no século XXI, assim ocorrerá com um número maior de indivíduos. O aprendizado vitalício e as aptidões de liderança que podem ser desenvolvidas através dele foram importantes apenas para uma pequena porcentagem da população, até recentemente. Essa porcentagem crescerá, sem dúvida, ao longo das próximas décadas. (KOTTER, 1999, p. 184)

Sabidamente, essa evolução de mercado e de necessidade de formação de profissionais aptos a atender essa demanda, atinge diretamente as Instituições de Ensino Superior que, a partir de 1996 por meio da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, iniciou-se uma transformação sem volta para o “Mercado

Educacional” quando surgiram as Instituições com fins lucrativos e voltadas para atender um mercado de trabalho cada vez mais exigente.

As Instituições de Ensino Superior tradicionais começaram a sentir os efeitos desse novo mercado com o surgimento de uma concorrência determinada a conquistar seu espaço.

As lideranças tradicionais dessas IES, constituídas muitas vezes por docentes com muitos anos de experiência na docência, começaram a sofrer pressão por profissionalização na área de gestão acadêmica.

De acordo com o Dr. Luiz Fábio Mesquiati, pesquisador da Universidade de Londres, o maior desafio e também propulsor de uma organização mais competitiva é gerenciar de maneira integrada crescimento rápido, internacionalização, assegurar qualidade e auto-sustentabilidade. Para ele, toda instituição de ensino deve buscar permanentemente sua capacitação para melhor trabalhar seu potencial a fim de usufruir de novas oportunidades a buscar vantagens competitivas.

São vários os desafios aos líderes de IES, inicialmente é necessário que o gestor administrativo tenha também sensibilidade acadêmica e busque o equilíbrio entre o profissionalismo da gestão e a academia.

O líder inova nas Instituições, foca-se na pertinência, qualidade e no redesenho institucional: processos, estrutura, pessoas e cultura. Concentra-se numa gestão profissionalizada integrada voltada para a excelência.

Segundo o consultor da Mesa Corporate, Luiz Marcati, a mudança de mentalidade no comando das IES é o que vai fazer com que o desenvolvimento de lideranças no ensino superior caminhe num ritmo mais acelerado. Para isso, é essencial abrir a mente de quem controla o mundo acadêmico e com isso transformar o ambiente e a cultura organizacional.

As mudanças nas lideranças das IES precisam acompanhar o ritmo acelerado das transformações no mercado. Nota-se um lapso de tempo entre o conhecimento e o mercado. A demora característica por parte das IES de incorporar novas competências causa um desajuste estrutural e, para reduzir esse desequilíbrio as lideranças tem de se concentrar na promoção e a atualização permanente das competências visando o futuro e perpassar essa visão para toda a organização.

Os líderes da educação superior têm consciência da busca um aprendizado contínuo e solicitam ativamente opiniões e idéias de outras pessoas.

Não presumem saber tudo ou que os outros têm pouco a contribuir. Justamente o contrário, eles acreditam que, com a abordagem certa, podem aprender com qualquer um em quase qualquer circunstância. (KOTTER, 1999)

A habilidade de saber ouvir atentamente, manter a mente aberta para informações importantes com frequência trazem ao líder o feedback imprescindível para o termômetro de suas ações internas. Desenvolvendo seu potencial de liderança, permanecem aptos a exercerem funções de transformações organizacionais e auxiliam seus colaboradores a avançar o processo melhorando significativamente os resultados e minimizando o desconforto das mudanças.

O líder percebe o senso real de missão em sua vida e essa percepção transcende para os que estão a sua volta.

Para Hector Escobar, reitor da Universidade São Francisco (USF), entre as características que os líderes de IES devem trazer, elencou o compromisso e alinhamento com os valores e missão da instituição; combinação do perfil executivo e acadêmico; espírito empreendedor; habilidade para compartilhar tarefas e ouvir colaboradores; e talento para inspirar e motivar.

Ressalta-se aqui, o grande diferencial das Instituições de Ensino Superior quando tratamos dos valores institucionais e da missão da Educação Superior de formar cidadãos com competência ética e profissional e portadores de habilidades para o desenvolvimento das nações. Os fins da educação devem justificar os meios pelos quais as lideranças lançam mão para alcançar o êxito em suas missões, entretanto esse caminho é norteado não só pelo mercado em que está inserida, mas também pelo seu papel social de formar as novas gerações.

A Educação é um bem inestimável, por isso o pedagógico nunca deve ser esquecido pelas lideranças.

O líder deve ter a visão do todo, estabelecer missão e metas e agir de acordo com elas. Consegue o compromisso da comunidade acadêmica na consecução dos resultados organizacionais por meio da condução das equipes.

O líder tem o compromisso ético de conduzir seus liderados a uma visão holística da IES onde o tripé da educação: o ensino, a pesquisa e a extensão contribuam para a aprendizagem, formação e humanização da Instituição e de seus estudantes e possibilite a sustentabilidade das suas ações.

3 O PEDAGÓGICO COMO DIFERENCIAL INSTITUCIONAL

Atualmente, a maioria das IES privadas possui infra-estrutura adequada aos seus cursos, com laboratórios e bibliotecas modernos, salas de aula climatizadas, não se tratando mais de um elemento diferenciador de qualidade.

Praticar valores baixos de mensalidades como os vários cursos a distância que são oferecidos por Instituições é um diferencial passageiro pois logo haverá alguma IES praticando um valor menor ainda.

As orientações pedagógicas são norteadoras do processo educacional. A estrutura física moderna com instalações de informática, biblioteca com acervo atualizado que possibilita conforto e acesso a informação são elementos essenciais para o ensino de qualidade, entretanto, propiciar condições adequadas ao processo pedagógico é função da gestão.

A relevância dos princípios pedagógicos na condução de uma Instituição é que a torna diferenciada. É a busca pela excelência do ensino que perpassa pela história da IES.

Os princípios pedagógicos que expressam a concepção de ensino, pesquisa e extensão da Instituição devem estar alinhados ao perfil profissional desejado dentro de percepções contemporâneas da missão e do mercado que indicam seus valores e o seu papel social na comunidade.

As escolas Salesianas, como exemplo, sempre e em todo lugar tiveram como diretrizes o Sistema Preventivo de seu fundador, Dom Bosco e o foco na pessoa humana: “Quero estar sempre na vanguarda do progresso”, afirmou Dom Bosco, que viveu na segunda metade do século XIX.

A ação pedagógica tem como base teórica a valorização da interação entre o sujeito da aprendizagem e seu meio ambiente, entre professor-aluno e entre aluno-aluno. Há preocupação com os processos internos do educando, processos cognitivos, linguísticos, afetivos, motivacionais e transcendentais. Esta ação pedagógica é comprometida com a otimização de competências cognitivas, sociais, relacionais, técnicas, organizacionais e comportamentais, não só para atuar no mercado, mas visando a autonomia do educando. (Trecho extraído do Plano de Desenvolvimento Institucional do UNISALESIANO – Lins-SP, 2011)

O interesse pelo ser humano, na sua plenitude, transforma as relações e propicia terreno fértil para a excelência no ensino. Esses princípios são estabelecidos como prioridades e metas para a gestão.

O que possibilita a aplicação eficiente dos recursos econômico-financeiros para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão são as relações que são estabelecidas entre os parceiros do processo educacional, o pedagógico e a gestão.

Assim, seu objetivo final não é econômico, é a boa formação dos alunos e o retorno à comunidade daquilo que foi investido na instituição, mediante avanços científicos e tecnológicos, formação de profissionais competentes e desenvolvimento humano e social. (SCHMIDT, 2002, p.79)

Uma nova percepção da gestão universitária tem sido comentada e debatida há mais de dez anos. Silva Filho (1998, p. 1) já afirmava que “é na mescla salutar da visão acadêmica e da técnica administrativa que reside a ciência da gestão universitária”.

O compromisso primeiro de uma IES é com a educação. Todas as organizações sejam elas comerciais, públicas, privadas, de educação, estão sujeitas às interferências externas da evolução social e dos costumes. Não é possível manter-se estagnado diante da crescente demanda por educação superior e pensar que os modelos de gestão podem permanecer sem acompanhar esse processo de transformação e adaptação da educação superior.

A universidade do século XXI será considerada, cada vez mais, como uma instituição prestadora de serviços do conhecimento (criação, preservação, integração, transmissão e aplicação), em qualquer uma das formas demandadas pela sociedade contemporânea. Nesse contexto, embora seus papéis tradicionais (ensino-pesquisa-extensão) não devam sofrer alterações fundamentais, seus modos específicos de execução mudarão significativamente. (COBRA; BRAGA, 2004)

Os princípios pedagógicos e institucionais das IES devem ser os direcionadores de uma gestão comprometida com a missão e com seus objetivos, sem perder de vista a própria sobrevivência que possibilitará a disseminação dessa missão e desses ideais.

Como afirmam Colossi e Bernardes (2007), a estrutura e o comportamento organizacionais da Instituição Universitária requerem uma nova mentalidade de seus dirigentes sobre a missão institucional, bem como o papel da gestão nesse contexto de mudanças. Para a instituição manter seu importante papel na sociedade, é preciso resignificar sua missão, reordenar sua estrutura, expandir suas fronteiras para ingressar definitivamente nesse processo de transformações globais.

CONCLUSÃO

As Instituições e seus Projetos Pedagógicos devem estar abertos à realidade contemporânea das comunidades em que está inserida, na adequação de seus processos e, nesse processo, a gestão tem papel fundamental.

O desafio do gestor universitário, além de gerir os recursos financeiros, administrativos e de pessoal da IES, é pautar seu trabalho nos documentos Institucionais como o Projeto Pedagógico Institucional, o Plano de Desenvolvimento Institucional, os Projetos Pedagógicos de Cursos, os Relatórios da CPA, onde estão previstas a Missão, objetivos e políticas pedagógicas que caracterizam e compreendem o grande diferencial de mercado.

Ajudar as organizações no processo de transformação, a dar um salto para o futuro é aprender a desenvolver o potencial de liderança e expandir para as outras pessoas essa capacidade de liderança em suas organizações, assim, estão prestando um serviço inestimável para toda comunidade.

A identificação da proposta pedagógica da IES é que tem de ser percebida pela comunidade acadêmica e conseqüentemente pela sociedade envolvente. Cada IES é sujeito da própria história, caminha na direção de seus valores e crenças. A possibilidade de troca e parceria constante entre o pedagógico e a gestão é que servirá de base para os processos contínuos de mudança, minimizando os impactos internos e refletindo em condições de realização da missão e efetivação dos seu objetivo maior: Educação.

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda”. (FREIRE, 1998 apud MAIA; MAIA, 2005, p. 10)

REFERÊNCIAS

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing Educacional**. Ferramentas de gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra editora & marketing, 2004.

COLOSSI, N.; BERNARDES J. F. Transformações Globais, crises-mudança em Instituições Universitárias: Algumas considerações. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis – SC, 2007. Disponível em: http://www.gual.ufsc.br/site/ed_v1_2007/colossi.pdf Acesso em: 03/06/2011.

GRUPOS EDUCACIONAIS Religiosos usam serviços de *headhunter*. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo. 10/06/2011. Disponível em: www.cmconsultoria.com.br. Acesso em: 11/06/2011

GUIMARÃES, L. F. G. Boas Práticas de Gestão Universitária. **Revista Gestão Universitária**. Belo Horizonte - MG, edição 264, 16/03/2011. Disponível em: http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24783:boas-praticas-de-gestao-universitaria&catid=258:264&Itemid=21. Acesso em: 01/07/2011.

KOTTER, John. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAIA, M. S.; MAIA, J. S. S. O direito de uma educação significativa na escola. **Hórus – Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas**. Ourinhos/SP, nº 3, 2005. Disponível em: <http://www.faeso.edu.br/horus/artigos%20anteriores/2005/Artigo%20Marcia.pdf>. Acesso em: 21/06/2011

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DO UNISALESIANO – 2011-2015, Lins – SP.

REIS, F. J. G. **Perspectivas da Gestão Universitária**. Taubaté-SP: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2003

SILVA, Salete. Onde estão os líderes? **Revista Ensino Superior**. São Paulo: Segmento, Ano 13, nº 156, setembro de 2011, p.24-29.

SILVA FILHO, R. L. L. Gestão Universitária e seus desafios. **Lobo & Associados Consultoria**. Mogi das Cruzes - SP 1998. Disponível em: http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf Acesso em: 06/06/2011.

_____. A Gestão do Ensino no Brasil. **Lobo & Associados Consultoria**. Mogi das Cruzes - SP outubro/2001. Disponível em: http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_022.pdf Acesso em: 06/06/2011.

SCHMIDT, L. M. Gestão Universitária: uma relação pedagógico-administrativa. **Olhar de Professor**. Ponta Grossa - PR: Universidade Estadual de Ponta Grossa, ano/vol. 5 nº1, 2002, p. 77-80

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.