

## **GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO: UM DESAFIO**

Maria das Graças Rodrigues de PAULA <sup>1</sup>

Paulo Batista de SOUZA <sup>2</sup>

Wladimir Lênin TONSIG <sup>3</sup>

---

**Resumo:** Este artigo tem como compromisso fazer uma reflexão sobre a gestão do ensino superior, e partindo do princípio de que o perfil do gestor do Ensino Superior deve ser pautado na gestão democrática.

**Palavras-chave:** Gestão; ensino superior; instituição.

---

No século XXI, a grande riqueza é o conhecimento, e em busca deste está a maioria das pessoas, e neste contexto a educação superior tende a se estruturar para oferecer um ensino de qualidade a um preço acessível, para que possa ajudar na disseminação do conhecimento e da pesquisa, integradas na sociedade em que estão inseridas, podendo assim, contribuir para a melhoria de vida dos indivíduos e neste contexto está a gestão do ensino superior como um desafio para as instituições nem sempre contam com pessoal qualificado para ocupar os postos de comando que levam a instituição ao sucesso ou não das mesmas. A ação socialmente responsável dos gestores leva inevitavelmente a responsabilidade política, essencial para a educação superior.

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências Empresariais pela UMSA – Buenos Aires. Docente da FAC-FEA. CEP 16055-270 – Araçatuba (SP).

<sup>2</sup> Professor Mestre em educação pela UNICAMP e docente no CESBI - Birigui- SP.

<sup>3</sup> Doutorando em Ciências Empresariais. Docente da FAC-FEA. CEP 16055-270 – Araçatuba (SP).

Frente a um contexto de mudanças políticas e sociais da globalização que pressionam as instituições de ensino, pode-se perceber o importante papel da gestão educacional no processo de mudanças que questionam e desafiam as instituições desde no mínimo os últimos 25 anos do século XX.

Há, sem dúvida, um desencanto com o ensino superior e o surgimento de dúvidas quanto a sua utilidade para o sucesso na vida profissional e social. Ao mesmo tempo, tem sido exigido das instituições de ensino superior uma maior ênfase no uso dos recursos com relação a maior equidade no trato dos grupos sócio-econômicos distintos, maior qualidade nos serviços educacionais prestados e maior capacidade de resposta às necessidades do setor produtivo e da sociedade em geral.

Toda a sociedade, sem excluir grupos ou classes, tem exercido uma pressão muito forte sobre as instituições de ensino superior privado, exigindo uma melhor qualidade no ensino, maior identificação entre conteúdo ensinado e sua aplicabilidade na vida futura e no mercado de trabalho. Em contraponto, essas instituições têm sofrido pressão por custos menores e por tecnologia moderna, aumento de produtividade e maior agilidade quanto às demandas dos setores produtivos e da comunidade, tendo também que prestar contas da avaliação dos resultados obtidos. É diante desta situação que começa a configurar-se o desafio para a gestão educacional nas instituições de ensino superior, e o requisito básico para responder a este desafio é que atenda a uma demanda social. Esta demanda passa a tornar-se mais evidente nos anos da década de 1980, que não estava muito clara, mas vem à tona com os estudos para a elaboração da *Lei de Diretrizes e Bases (LDB): 9394/96* que passa a exigir das instituições educacionais, maior clareza em suas ações e a necessidade de organizarem-se a partir de uma nova realidade, que é a

da prestação de serviços educacionais. Diante desta situação, empreende-se uma análise sobre a gestão educacional nas instituições de ensino superior, examinando o seu desempenho organizacional.

As instituições de ensino caracterizam-se, em sua essência, pela natureza qualitativa do seu trabalho, estrutura departamentalizada e fragmentada em certa área do conhecimento, poder decisório compartilhado, baseado em colegiados que na maioria das vezes, até o momento, não são funcionais. É um sistema que em muitas ocasiões não consegue manter uma articulação entre o acadêmico e o administrativo, passando-se a impressão de que em muitos casos desafiam as leis da física, pois, aparentam ser duas instituições funcionando ao mesmo tempo e no mesmo lugar, sendo dessa maneira, extremamente complicado e comprometendo o desenvolvimento acadêmico, papel primordial das instituições de ensino.

Como foi apresentado acima o papel da gestão em uma organização é o de coordenar os esforços cooperativos de um grupo de pessoas, alocando os recursos necessários para a concretização de objetivos na busca de resultados organizacionais. É, portanto, necessário estabelecer uma relação entre o bom desempenho de uma organização e as habilidades dos seus gestores. No momento em que fazemos parte de uma economia globalizada é importante que as empresas, aqui no caso as empresas educacionais, re-avaliem a sua gestão sempre na perspectiva de maior competência e eficiência na busca de seus objetivos.

Compreendendo desta forma a gestão educacional, observamos que é então o momento de uma reformulação na gestão educacional das instituições de ensino superior, visto que, a *Lei: 9394/96*, já faz a indicação do caminho a seguir, afirmando a necessidade de uma reavaliação do gerenciamento das instituições de ensino, buscando maior eficiência,

competitividade e qualidade na prestação dos serviços educacionais. Nesta mesma direção aponta o Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo, através da indicação *CEE/SP n° 06/99*:

“[...] a avaliação institucional ganha importância como instrumento não só de auto-conhecimento e auto-direcionamento, como de prestação de contas aos alunos e à sociedade. Busca-se com ela a melhoria na qualidade de suas realizações, na medida em que se apresenta como suporte no processo de tomada de decisão para o estabelecimento de novas políticas educacionais intra-institucionais [...]”.

No caso particular de São Paulo, a preocupação com o desempenho dos estabelecimentos de ensino vem de alguns anos, principalmente quanto aos aspectos relacionados com a expansão do atendimento e a sua importância para a qualidade do ensino”.

Partindo desta preocupação do Conselho Estadual de Educação, podemos nos certificar que é vital para as instituições de ensino superior, adotarem medidas para que possam enquadrar-se na nova realidade, e é neste momento que falta a estas instituições mecanismos próprios para tal investida, e é justamente neste momento que se apropriam das metodologias das empresas comerciais convencionais para avaliarem e redirecionarem o funcionamento e a missão das instituições de ensino. E alguns conceitos na administração de empresas comerciais não conseguem encontrar respaldo ou maior significação na gestão educacional. Citemos aqui alguns desses conceitos: insumos, produtos, ciclo de produção, satisfação do “consumidor”, valor agregado, etc. A

reformulação indicada pela *LDB/96* e pela indicação *06/99 do CEE/SP* requer uma maior qualificação na gestão destas instituições, transformando paulatinamente uma prática amadorística para uma prática mais profissional. Só assim, se tornará possível obter maior agilidade no tratamento dos problemas e melhor desempenho organizacional, melhorando os serviços educacionais.

Incontáveis são os problemas que afligem os gestores das instituições de ensino superior privados, entre elas pode-se citar total dependência das mensalidades, baixa qualidade do corpo docente, evasão escolar, excessiva concentração de cursos noturnos de baixa qualidade, salas de aula inadequadas e superlotadas, multiplicidade de cursos de baixo custo operacional e de qualidade questionável, entre outros problemas. Tudo isso junto têm levado as instituições de ensino superior privado a uma situação de descrédito, criando a imagem de “*fábricas de diplomas*”. A solução destes problemas representa ao mesmo tempo desafio na gestão educacional e oportunidade para melhorias na qualidade da gestão e da própria instituição.

O momento é o mais oportuno possível para os gestores das instituições de ensino superior buscarem a reversão do presente quadro, tendo para isso, que reformular suas estratégias, suas estruturas, seus processos e práticas educacionais e gerenciais, adequando-as a uma nova e desafiadora realidade.

O gestor educacional, assim como qualquer outro profissional, desempenha sua função com base em um conjunto de conceitos, teorias e princípios que conhece, assim como em técnicas que domina e em valores e atitudes adquiridas durante o seu processo de socialização anterior e atual, e sujeitas a mudanças constantes. Como apresenta Mello

e Serafini, (1997, p.62)

“[...] O desempenho do gestor educacional está sem dúvida alguma, sujeito às condições por ele encontradas no contexto cultural em que se encontra a instituição educacional que administra. Assim sendo, o gestor educacional pode ter seu desempenho favorecido ou prejudicado pela influência de recursos humanos, financeiros, e materiais; por sua capacidade de satisfazer necessidades psico-sociais e às vezes, materiais de sua clientela; da mesma forma que depende da qualidade e quantidade de seu conhecimento teórico, de suas habilidades técnicas e de seus valores e atitudes, enfim, de sua postura como ser humano[...]”.

Cabe neste momento uma pequena nota sobre cultura organizacional, já que as necessidades cotidianas se renovam constantemente. Assim ensina Fleury (1996, p.22)

“[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação [...]”

Assim o gestor educacional tem que colocar a prova diuturnamente a sua capacidade de liderança e inserção no processo educacional como nos mostra Thomas Wiggins, (1997, p.107)

[...] os administradores se debatem entre as responsabilidades que estão associadas com a manutenção do equilíbrio e da harmonia, e o comportamento ousado e arriscado, necessário ao exercício de influência para o progresso e a mudança, isto é, a liderança. O fator tempo ou experiência no exercício de uma função tem o efeito de neutralizar tendências para a liderança e socializar comportamentos [...]

A função do líder educacional, continua Thomas Wiggins, (1997, p.108) “*é facilitar o estabelecimento e a manutenção de um clima que conduza a melhoria através da mudança*”. O ponto de estrangulamento no exercício da liderança que o gestor educacional enfrenta segundo Thomas Wiggins, (1997, p.111) está ligado diretamente com:

[...] o conflito de interesses e, na maioria das vezes, ele afasta-se mantendo um perfil de neutralidade com relação a questionamentos críticos. Essa neutralidade de modo geral apresenta-se sob a forma de adiamento de decisões e outras manifestações de comportamento improdutivo [...]

Como agir para modificar o modelo estabelecido onde as lideranças são colocadas a prova a todo momento, onde, o cotidiano nos mostra que o administrador é um elemento importante e crucial para o sucesso ou fracasso de um programa educacional?. O que precisa ser mudado está muito mais ligado à formação do administrador, os cursos oferecidos devem tratar com mais cuidado e dar maior ênfase na formação e treinamento para o exercício da liderança.

Algumas pistas para a mudança de atitude ou para correção das deficiências em instituições de ensino nos são apresentadas por Thomas Wiggins, (1997, p.113) quando diz:

[...] Observando-se a operacionalização do ensino, verifica-se que os administradores tidos como os mais eficientes são aqueles que desempenham predominantemente tarefas, a) que ajudam a instituição a compreender sua finalidade, b) de coordenação do trabalho da instituição, e c) para obtenção dos recursos necessários ao alcance das metas estabelecidas [...]

Thomas Wiggins, (1997, p.115-116), finaliza sintetizando o seu programa de propostas para o re-direcionamento no perfil do gestor educacional dizendo:

[...] O conceito de liderança pode ser operacionalizado para atualizar as responsabilidades que tem a educação para com o atendimento às

necessidades dos alunos as quais, numa sociedade tecnológica cada vez mais complexa, sofrem constantes modificações. A relativa ausência da prática da liderança em nossas instituições educacionais pode ser corrigida. As escolas precisam assumir a responsabilidade pela liderança, em harmonia com poucos administradores capazes de atuar como líderes. À medida que isso acontecer, serão desenvolvidos novos modelos de conduta que, pouco a pouco, passarão a ser bem mais definidos e respeitados e poderão corrigir o espetáculo deprimente da situação atual [...]

Podemos ver que há muito se tem discutido e pesquisado sobre a definição do perfil do administrador escolar ou gestor educacional que, com certeza, esse perfil varia de acordo com o contexto sócio-cultural distinto. Esse perfil ideal pode ser determinado ou definido como apresenta Mello e Serafini, (1997, p.64), da seguinte forma, por:

[...] administradores no exercício da profissão, professores, alunos, comunidade em geral, pessoal administrativo, superiores hierárquicos e mesmo por órgãos normativos superiores, como tem sido o caso do Conselho Nacional de Educação e de várias Secretarias Estaduais de Educação [...]

Após a caracterização da gestão educacional, passamos a refletir sobre o papel da gestão educacional dentro do processo acadêmico, a

partir da elaboração de um projeto acadêmico, discutindo o papel dos órgãos colegiados dentro desse processo.

O sentido da participação no âmbito das instituições de ensino superior privados apresenta-se, muitas vezes, por interesses mais próximos ou por compromissos formais dos diferentes segmentos que compõem a comunidade acadêmica. Limita-se, praticamente, ao cumprimento quase que automático das tarefas cotidianas. Esta espécie de simplificação na rotina acadêmica parece-nos corresponder a uma atitude passiva, inibidora de novas possibilidades e que compromete o sentido de evolução que deve nortear o trabalho acadêmico.

Diz Dias Sobrinho (1994, p. 96)

[...] Um ambiente institucional plural e complexo, formado por rotinas de “repetição, informação, socialização, conservação, aprofundamento, transmissão, preservação e acumulação de conhecimentos, mas também, criação, pesquisa, crítica, inovação, produção de novos saberes e novas técnicas”, demanda de seus integrantes a adoção de postura participante, numa perspectiva integradora que ajude a superar a lógica do isto ou aquilo e contribua para a aceitação da “coexistência dos múltiplos aspectos da realidade pluridimensional [...]

Dessa forma, seja na sala de aula, nos órgãos colegiados ou em qualquer outro espaço acadêmico, cabe-nos qualificar a participação, tendo em vista a construção de um projeto formador que possa superar

falsas dicotomias, que contemple, por exemplo, o ensino rigoroso dos conhecimentos de uma dada disciplina, e abrigue também a discussão crítica de formas e conteúdos que vão se cristalizando e envelhecendo. A ação participativa se qualifica quando a argumentação apresentada não ignora a possibilidade do contraditório e, quando, pela aceitação da diversidade, abandonam-se posições maniqueístas. Na verdade, a participação de cada um ajuda a construir o cotidiano da instituição, o qual se produz na dialética de conservar e transformar, de reafirmar e criticar. É trabalho que exige, sem dúvida, empenho individual e coletivo, sobretudo, na socialização e construção plural. Demanda igualmente, uma postura ética, diante de objetivos éticos.

Esse sentido de elaboração coletiva que deve existir no mundo acadêmico e que se pretende na avaliação e na construção de um projeto institucional, há de se estender, também, às decisões dos colegiados. Percebe-se nesse âmbito, como afirma Santos Filho (1995, p.10), uma *“preocupação tanto com o processo quanto com a qualidade da decisão”*. A rigor, a ênfase gestão colegiado e a busca de efetivo exercício da democracia, podem conduzir, muitas vezes, a processos decisórios exageradamente marcados pelo conflito, devido ao desequilíbrio existente entre as dimensões técnicas e políticas das decisões, correndo o risco de propiciar um clima tenso no ambiente institucional. É o caso, por exemplo, de muitos processos de reformulação curricular, nos quais há uma preocupação predominantemente voltada à qualidade do “produto final” (proposta curricular) em si e concilia-los aos aspectos relacionados ao processo de construção da proposta, incluindo participação mais ampla da comunidade acadêmica.

O que se deseja, ao vislumbrar na direção da construção coletiva do projeto institucional e da incorporação de práticas avaliativas ao

cotidiano das instituições, é favorecer a realização de processos mais participativos, possibilitando a qualificação dos mesmos em sua dupla dimensão, técnica e política. Acreditamos, assim, que práticas de avaliação democráticas podem contribuir significativamente à participação mais efetiva no meio institucional.

Nesse contexto, cremos ser oportuno retomar a questão atinente à peculiaridade das instituições educacionais em termos de gestão. Em outros momentos, já expressamos a compreensão de que não é pertinente a pura e simples adaptação às instituições de ensino superior de modelos e técnicas originárias da administração empresarial. Estabelecer uma analogia entre empresa e escola significa reduzir a gestão educacional a uma mera empresa, o que não é pertinente em um estabelecimento de ensino.

Pretender um projeto educacional articulado com a transformação social significa associá-lo a um tipo de gestão que concorra para a realização desses objetivos, cujo processo seja permeado pela natureza e propósitos transformadores de tais fins.

Sobre esses aspectos, é oportuno destacar que, tanto a proposição de objetivos identificados com a transformação social, quanto à efetiva realização dos mesmos devem considerar as condições concretas e as possibilidades da instituição em realizá-los. Como destaca Paro (1996, p. 159-169) *“Não podem ser estabelecidos objetivos que violem a especificidade da escola ou que sejam além de sua capacidade real de concretizá-los.”* E, continua o autor, a maneira de torná-los realidade *“não pode estar desvinculada dos conteúdos transformadores desses mesmos objetivos, nem alheia às condições concretas presentes em cada situação”*.

Nessa perspectiva, a realização de um trabalho coletivo

representa, a rigor, um desafio à forma de administrar a educação superior, no sentido de explorar as convergências e sintonias e superar as divergências e conflitos, mediante a síntese das idéias e conjugação das ações de todos os que fazem parte da comunidade acadêmica. Nesse sentido, é importante a assimilação da participação na administração educacional, particularmente nos processos das decisões que afetam as aspirações e os interesses dos integrantes da instituição. Tal atitude deve acontecer na sala de aula, nos órgãos colegiados, nos centros acadêmicos, enfim, nas unidades que compõem o contexto institucional e inclusive a comunidade. A participação, por certo, não se obtém por concessão. Ela se realiza em cada momento e em cada espaço de nossa atuação, conforme ensina Hora (1994, p.133), por meio “*de um caminho que se faz ao caminhar, e não como algo que surge espontaneamente ou que é implantado por alguém bem-intencionado em promover a democratização do ensino*”. Significa comportamento que favorece a justa determinação dos “*espaços de contribuição e de beneficiamento individual da experiência coletiva*”, segundo destaca Sander (1984, p. 146). E ainda, ensina esse autor, “*a participação afasta o perigo das soluções dogmáticas e fechadas, desprovidas de sínteses superadoras. A participação enfim, é direito e dever de todo cidadão que integra qualquer comunidade ou sociedade democrática.*”

Nessa linha de reflexão e de entendimento, torna-se essencial assumirmos a responsabilidade e o compromisso de não apenas descobrir e apreender a realidade, porém de, conjuntamente, estabelecer formas de intervenção visando a um novo delineamento, consideradas as condições objetivas existentes para a sua execução.

PAULA, Maria das Graças Rodrigues de; SOUZA, Paulo Batista de; TONSIG, Wladimir Lenin. Private university management: a challenge

. **Avesso do Avesso:** Revista Educação e Cultura, Araçatuba, v.2, n.2, p. 77 - 91, jun. 2004.

**Abstract:** This article has a compromise of making a reflection on the university teaching management, and starts with the principle that the university teaching manager must be ruled in the democratic management.

**Key words:** Management; university teaching; institution.

### **Referências Bibliográficas**

CHEPTULIN, A. **A dialética materialista:** categorias e leis da dialética. São Paulo: Alfa Omega, 1982.

DIAS, S. J. Pós-graduação, escola de formação para o magistério superior. **Universidade e Sociedade:** Revista da ANDES, n.7, 1994.

FLEURY, M. T. L. **Cultura nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola:** artes e ofícios da participação coletiva. Campinas: Papyrus, 1994. 144p.

MELLO, E.; SERAFINI, O. **O Perfil do administrador escolar:** necessidade ou inutilidade? In: ADMINISTRAÇÃO da Educação: questões e reflexões. Vitória: Programa de Pós Graduação em Educação - PPGE-UFES. 1986. .

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. 7.ed. São Paulo: Cortez, 1996.175p.

SANDER, B. **Consenso e conflito:** perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação. São Paulo: Pioneira, 1984.

SANTOS FILHO, J. C. **Especificidades da Universidade**: implicações para a avaliação institucional. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO SOBRE AVALIAÇÃO UNIVERSITÁRIA, 1995, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Unicamp, 1995. p.3-16.

WIGGNS, T. **Liderança na administração**: contradições nas funções dos executivos da educação. In: ADMINISTRAÇÃO da educação: questões e reflexões. Vitória: Programa de Pós Graduação em Educação. PPGE-UFES. 1986.

BRASIL. Lei n. 9192, de 21 de Dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5540/68, que disciplinam o processo de escolha de dirigentes universitários **Lex**: Legislação Federal, n. 59, out. /dez. 1995.

BRASIL. Lei n. 9 394, de 20 de dezembro de 1996, Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Lex**: Legislação Federal, n. 60, dez. 1996.