Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste - CAA
Núcleo de Formação Docente - NFD
Curso de Licenciatura em Pedagogia

Rosânia Vitória Cardôso Melo Silva

A Gestão Acadêmica e a Atuação Docente: compreendendo aspectos democráticos na Instituição Pública de Ensino Superior.

CARUARU
2014

Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste - CAA
Núcleo de Formação Docente - NFD
Curso de Licenciatura em Pedagogia

Rosânia Vitória Cardôso Melo Silva

A Gestão Acadêmica e a Atuação Docente: compreendendo aspectos democráticos na Instituição Pública de Ensino Superior.

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste, para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, sob a orientação da Prof.ª Doutora Kátia Silva Cunha.

Catalogação na fonte:
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

S586g Silva, Rosânia Vitória Cardôso Melo.
Gestão acadêmica e a atuação docente: compreendendo aspectos democráticos na Instituição Pública de Ensino Superior. / Rosânia Vitória Cardôso Melo Silva. - Caruaru: O Autor, 2014.
55f.; il.; 30 cm.

Orientadora: Kátia Silva Cunha
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Pedagogia, 2014.
Inclui referências bibliográficas

1. Ensino superior. 2. Gestão democrática. 3. Docentes. I. Cunha, Kátia Silva. (Orientadora). II. Título.

370 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-053)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste - CAA
Núcleo de Formação Docente - NFD
Curso de Licenciatura em Pedagogia

Rosânia Vitória Cardôso Melo Silva

A Gestão Acadêmica e a Atuação Docente: compreendendo aspectos democráticos na Instituição Pública de Ensino Superior.

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste, para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, sob a orientação da Prof.ª Doutora Kátia Silva Cunha.

Caruaru, Agosto de 2014.

Banca examinadora:
Prof. Drª Kátia Silva Cunha _____
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Orientadora)

Prof. Drª Tania Maria Donato Bazante _____
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Prof. Drª Kátia Calligaris Rodrigues_____
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Prof. Drª Katharine Ninive Pinto Silva_____
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Dedicatória

Dedico esta, bem como minhas demais conquistas, aos meus amados pais, Seu Jesus e Dona Roseane, e a minha querida irmã Juliana, que mesmo perante inúmeras dificuldades sempre me incentivaram a nunca desistir. Assim como ao meu amado namorado, Robson Queiroz, que esteve comigo durante essa caminhada, torcendo e me apoiando nas mais diversas tomadas de decisões que estiveram presentes até aqui.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem fé eu não haveria chegado até aqui.

A minha família, que sempre esteve comigo em todas as conquistas ao longo de minha vida. A minha mãe, Dona Roseane, que por muito lutou para que eu chegasse aonde eu cheguei e conquistasse o que conquistei, assim como meu querido pai, Seu Jesus, que me ensinou que pela força do amor nós podemos ir mais longe, e que com dignidade, honra e honestidade podemos conquistar o que queremos, quando e como assim quisermos. E a minha irmã (Juliana Rafaela), minha pequena e amada, qual reflete um pouquinho de mim e a quem pretendo ser exemplo em um futuro não tão distante.

Aos meus caros e mais queridos, Sogra (Lusinete Queiroz), Cunhado (Romulo Queiroz) e Sogro (João Ernesto) que me adotaram com filha, amiga, irmã e que torceram e torcem por minhas conquistas. Bem como o meu amado namorado, Robson Queiroz, pelo qual me espelho na garra, força de vontade, inteligência e capacidade de ponderar e persistir nas dificuldades fazendo com que o sabor da vitória seja sempre mais límpido e doce. Agradeço-te querido, por fazer parte da minha história e por sempre está comigo e vibrar com as minhas conquistas.

Agradeço também a minha família UFPE/CAA, entre professores, amigos e colegas que fizeram parte e contribuíram a minha formação. Em especial agradeço a minha Orientadora, Kátia Silva Cunha, que me aceitou, me incentivou e fez com que eu percebesse minha capacidade enquanto acadêmica, nunca duvidando do meu sucesso.

Além das minhas queridas e amadas companheiras de curso, minhas confidentes e acolhedoras amigas do peito, Ranúzia Netta e Rafaela Priscila. A você Ranúzia, não tenho como nem quanto agradecer por tantos aprendizados e conquistas, o que fica e sei que é recíproco é que quero ter a honra da sua presença por toda a minha vida. E a você querida Rafaela, obrigada por tantos momentos, aprendizados e conquistas, sei que seguiremos juntas, *hoje aqui, amanhã não se sabe...* Mas sempre juntas!

E agradeço também a tantos outros (qual seria impossível citar nomes, para não ser injusta), que ao longo de toda essa história passaram por minha vida, presenciaram alguns dos momentos dessa jornada, torceram por mim de alguma forma, me incentivaram e hoje podem comemorar junto a mim essa conquista.

E por fim, agradeço principalmente, aqueles que sempre acreditaram em mim!

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
mas lutamos para que o melhor fosse feito.
Não somos o que deveríamos ser,
não somos o que iremos ser,
mas, graças a Deus,
não somos o que éramos.

Martin Luther King

Resumo

Esta pesquisa busca discorrer acerca dos princípios democráticos sob o viés da Gestão Acadêmica em consonância a participação docente nos processos de tomadas de decisões. Além de tecer um estudo sobre a realidade do desempenho de função(ões) e/ou cargo(s) de Gestor(es) no cenário da Universidade, sem uma formação inicial para tal. Partimos com a seguinte inquietação: como se dá a participação dos docentes no Ensino Superior sob o âmbito da proposta de Gestão Democrática? Tendo como objetivos; identificar a relação democrática e participativa no cenário da Instituição Pública do Ensino Superior e analisar a autonomia na mesma. Diante de uma análise circunstancial da realidade de docentes que compõem o corpo de uma Universidade, configuramos análises sobre os perfis da Gestão democrática na realidade acadêmica, bem como o que é compreendido por democracia e como acontece a autonomia e participação na/da Instituição Pública de Ensino Superior. Autores como Habermas (1995), Dallari (2004), Saviani (2002), Ferreira (2006), Bordignon e Gracindo (2006) e Luck (2011) são trabalhados com a proposta de relatar a concepção política da democracia, e também a sua contribuição à realidade da Academia pelos critérios de participação, organização, autoridade e direção assim como outros dentre Cury (2005), nos fazem compreender os aspectos históricos da democracia no cenário da educação. E para tanto, com a necessidade de ampliar as discussões e fazer possíveis relações acerca de Democracia, Gestão na Educação Superior e Autonomia Universitária, colocamos em destaque o apoio em obras como a de Pacheco (2010) e Perrenoud (2002) tratando dos aspectos condicionantes a participação docente, assim como Pedrini (2011), Poz (2003) e Severino (2008) para discorrer acerca das especificidades da Educação Superior. A abordagem metodológica utilizada é decorrente a pesquisa qualitativa, sendo a análise de conteúdo o método escolhido para análise de dados. Com as considerações finais obtemos toda a análise substancial dos fatos. O acolhimento dos dados nos faz perceber o quanto a docência e a gestão, apesar da relação aparentemente imbricada, encontram-se desoladas pelo ‘’caos estatutário’’ que rege os fundamentos de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Por fim, relatamos os desencontros entre teoria e prática relativos aos ideais democráticos e autônomos de uma Instituição Pública de Ensino Superior.

Palavras Chaves: **Democracia. Ensino Superior. Gestão Democrática. Docentes.**

Abstract

This research seeks to argue about the democratic rights under the bias of Academic Management in line to teacher participation in the processes of decision-making principles. Besides weaving a study on the reality of the performance function (s) and / or position (s) Manager (s) in the University setting, without an initial training for such. We start with the following concerns: how does the participation of teachers in higher education under the ambit of the proposed Democratic Management? Having such goals; identify the democratic and participatory relationship in the scenario of Public Institution of Higher Education and analyze autonomy in it. Facing a situational analysis of the reality of teachers who make up the body of a University, we set analysis on the profiles of democratic management in academic reality and what is understood by democracy and how it happens to autonomy and participation in / Public Institution Higher Education. Authors such as Habermas (1995), Dallari (2004), Saviani (2002), Ferreira (2006), Bordignon and Gracindo (2006) and Luck (2011) are worked with the proposal to report the political conception of democracy, and also its contribution to the reality of the Academy by the criteria of participation, organization, authority and direction as well as others of Cury (2005), make us understand the historical aspects of democracy in the education scenario. And for both, with the need to broaden the discussion and possible relationships do about Democracy Management in Higher Education and University Autonomy, put emphasis on the support in works such as Pacheco (2010) and Perrenoud (2002) dealing with aspects of the conditioning teacher participation, and Pedrini (2011), Poz (2003) and Severino (2008) to argue about the specifics of Higher Education. The methodological approach is due to qualitative research, and content analysis for the chosen data analysis method. With the final considerations obtain all the substantial analysis of the facts. The reception of data makes us realize how much teaching and managing, despite the apparently intertwined relationship, are desolate by 'statutory chaos' that governs the foundations of a Public Institution of Higher Education. Finally, we report the inconsistencies between theory and practice for democratic and autonomous ideals of a Public Institution of Higher Education.
Democracy: Key Words. Higher Education. Democratic management. Teachers.

Lista de tabelas

Tabela 1: Passagem da ação individual para a coletiva..... 23
Tabela 2: Aspectos de gestão: enfoques e atitudes..... 23
Tabela 3: Particularidade dos sujeitos entrevistados..... 40

Sumário

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 A instituição pública de Ensino Superior 13
CAPÍTULO I 17
Democracia, uma questão política. 17
CAPÍTULO II 20
Gestão democrática 20
2.1. A Gestão na Educação Superior 26
CAPÍTULO III 30
Autonomia Universitária 30
CAPÍTULO IV 34
Procedimentos Metodológicos 34
4.1 A realidade em questão. UFPE – Centro Acadêmico do Agreste 36
4.2. A ABORDAGEM METODOLÓGICA 38
4.3. Análise e sistematização dos dados 39
4.3.1. A realidade empírica dos fatos 39
4.3.2. Democracia, uma questão política. 40
4.3.3 gestão democrática 43
4.3.4 participação e autonomia universitária 45
REFERÊNCIAS 51
ANEXO 53

1 Introdução

Com o intuito de discorrer acerca dos conceitos de gestão democrática e compreender os aspectos condicionantes à democracia no âmbito da Instituição Pública de Ensino Superior, buscamos com esse trabalho, evidenciar discussões sobre a Gestão do Ensino Superior de forma a vir perceber os desdobramentos entre o administrar e o gerir, considerando o papel do Gestor na Academia e refletindo sobre a(s) sua(s) atuação(ões) perante o exercício da função no espaço da educação superior.

Sabido que nos últimos anos, a partir de uma histórica redemocratização social, os conceitos de Gestão democrática suscitaram diferentes indícios para a tomada de decisões, evidenciando a organização e o planejamento a partir dos princípios de trabalho coletivo. E destacando, no cenário das Instituições públicas do Ensino Superior, a descentralização e a transparência, e a importância da participação efetiva de todos os indivíduos envolvidos com a comunidade escolar, direta ou indiretamente, perante a proposta de democracia, afirmamos o cerne do nosso trabalho.

E concordamos com Pereira e Silva (2007) quando os mesmos afirmam que, ‘’o enfoque político da gestão democrática é justamente esse, o de problematizar os conflitos entre a gestão do trabalho e os sujeitos envolvidos nesse espaço que são canais veiculadores de uma concepção de gestão’’. E assim, consideramos que tratar da função junto à atuação do Gestor no Ensino Superior nos faz compreender os aspectos de Gestão democrática dentro da constituinte Gestão Acadêmica.

Nessa perspectiva ressaltamos que a democracia é o pilar da sociedade moderna, e que o espaço do Ensino Superior Público tem autonomia e dimensão política para discutir as questões democráticas em consonância a sua personalidade revolucionária e seu papel multiplicador de saberes.

Sendo assim, com a participação dos indivíduos na tomada de decisão no espaço acadêmico, ressaltamos o interesse em poder trabalhar sobre os princípios da participação perante a compreensão do trabalho do(s) Gestor(es) na Instituição Pública de Ensino Superior. Traçando o destaque à dimensão da atuação Gestora em cargo(s) que engloba(m) a participação, a experiência e a capacidade de discernimento como eixos norteadores aos princípios de democracia.

Pois compreendemos que tratar de gestão é tratar da consciência da responsabilidade coletiva entre a tomada de decisões e os processos de desdobramento de funções. E no espaço do Ensino Público Superior, precisamos considerar a *proporção Acadêmica* e tentar entender

o exercício do gerir dentro da Universidade, sabido que o processo educacional está envolto aos fins burocráticos e processos administrativos ali efetivados.

Baseando-se nessa conjuntura e buscando trabalhar as concepções sobre gestão no ensino superior, procuramos compreender: como se dá a participação dos docentes no Ensino Superior sob o âmbito da proposta de Gestão Democrática? Vislumbrando entender as contribuições da atuação docente para com a Gestão Democrática, percorrendo sobre a função Gestora desenvolvida pelos docentes no cenário da Instituição Pública de Ensino Superior.

Nossa inquietação é compreender os princípios de gestão democrática no Ensino Superior e entender a gestão pela concepção docente, tendo em vista que na Universidade encontramos diversas formas de gerir, entre direções, coordenações de cursos, órgãos colegiados, entre outros, que legitimam aos princípios democráticos a participação de todos. Assim buscaremos perceber; qual a função do gestor no ensino superior, perante o viés democrático de transparência, descentralização e participação.

Nossos objetivos consistem em identificar a relação democrática e participativa no cenário da Instituição Pública do Ensino Superior e analisar a autonomia universitária na mesma. Assim, entendemos que passaremos a pensar uma discussão de democracia no cenário educacional da formação profissional, e com isso, expandir a discussão do âmbito Acadêmico ao âmbito Escolar.

A discussão acontecerá acerca de confirmar ou refutar nossas hipóteses sobre o cenário da Gestão democrática dentro da Academia e compreender o ato de gerir dentro da Universidade. Visto que a democracia no Ensino superior necessita ser discutida perante o viés da Gestão de qualidade para garantir o acesso de todos a uma boa formação.

Assim consideramos que a relevância dessa discussão vai além do compreender a função do Gestor no Espaço do Ensino Público superior, ou discutir democracia e participação no mesmo, mas, sobretudo, entender a (re)significação enquanto prática de transformação social e política, da gestão como ação de cidadania e norte de princípios como formação profissional e formação humana, dentro das Instituições Públicas de Ensino Superior.

O intuito em desenvolver tal trabalho é decorrente da insuficiência que nos cerca sobre a discussão de Gestão e de democracia no contexto da Academia, que culminou durante todo o percurso de nossa formação acadêmica. E da nossa inquietação em trabalhar com a gestão no ensino superior, diante da relação da mesma com os princípios democráticos e com a

pretensão de conhecê-la afinco.

É como se a discussão sobre democracia, gestão e participação permeasse o contexto ao nosso redor, mas não culminasse ao qual estamos inseridos. O objetivo aqui não é tecer uma crítica sobre as formas de gestão dentro da Academia, mas conseguir enxergar as discussões decorrentes sobre gestão democrática e participação, e para, além disso, sobre o próprio conceito de democracia, junto aos olhares dos Gestores do/no Espaço Público de Ensino Superior.

Compreender a democracia em seu caráter político, e para além, tratar de democracia sob o viés da educação, e mais, discorrer sobre os aspectos e suas contribuições para a Gestão do ensino superior, com a possibilidade de entender as contribuições da(s) atuação(ões) dos docentes no cenário da Gestão democrática, direciona o nosso trabalho.

Assim, autores como Habermas (1995), Dallari (2004), Saviani (2002), Ferreira (2006), Bordignon e Gracindo (2006) e Luck (2011) são trabalhados com a proposta de relatar a concepção política da democracia, bem como sua contribuição à realidade da Academia pelos critérios de participação, organização, autoridade e direção assim como outros dentre Cury (2005), nos fazem compreender os aspectos históricos da democracia no cenário da educação.

Além disso, com a necessidade de ampliar as discussões e fazer possíveis relações acerca de Democracia, Gestão na Educação Superior e Autonomia Universitária, para podermos fazer alusões às perspectivas norteadoras ao nosso trabalho, colocamos em destaque o apoio em obras como a de Pacheco (2010) e Perrenoud (2002) tratando dos aspectos condicionantes a participação docente, assim como Pedrini (2011) e Poz (2003), para discorrer acerca das especificidades da Educação Superior.

Com isso, pretendemos desenvolver um trabalho que contribua as reflexões sobre Democracia em seu caráter político, Gestão Democrática e Autonomia Universitária de forma intrínseca a realidade da discussão. Para tanto, pensamos que refletir sobre a realidade qual estamos inseridos é antes de tudo o primeiro passo para possíveis novas percepções e reflexões.

Para atingir nossos objetivos, perante a diversidade de situações e compreensões sobre o trabalhado, visamos trabalhar com a pesquisa qualitativa de forma que a mesma possibilite a expansão detalhada dos significados obtidos na análise dos dados. Para tanto conduziremos a análise dos dados sob a técnica da análise do conteúdo, que segundo Bardin (1977, p.42) é um

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ou seja, conduziremos a análise sobre a descrição do conteúdo das mensagens fazendo alusão aos eixos temáticos da discussão, ressaltando nossa pretensão em compreender como se dá a participação docente no Ensino Superior sob a ótica da Gestão democrática percorrendo o caráter político da democracia, autonomia e participação na Instituição.

O Capítulo I deste trabalho contempla a discussão sobre Democracia enquanto questão política, bem como sua contribuição e importância no cenário da educação. O Capítulo II discorre acerca da concepção de Gestão democrática, tratando o ideário do gerir e da construção dos mecanismos da Gestão, destacando dentre o mesmo a questão da Gestão na Educação Superior. O capítulo III apresenta a Autonomia universitária que discorre acerca da participação, organização e o composto sobre a(s) forma(s) da(s) atuação(ões) docente(s) enquanto gestor(es) no cenário da Gestão Acadêmica. E com o capítulo IV trazemos o percurso metodológico do trabalho, bem como a análise dos dados da pesquisa em comum aos diferentes eixos temáticos trabalhados. E ao final apresentamos as considerações finais relativas aos resultados do nosso trabalho.

Além disso, traçamos ainda na abertura deste trabalho um breve relato acerca da realidade escolhida para trabalhar, para compreendermos melhor a História da Instituição Pública de Ensino Superior no Brasil bem como o regulamento desta Instituição e sua força e importância social.

1.1 A instituição pública de Ensino Superior

Definida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, como uma instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada e com autonomia financeira, política e administrativa, a Universidade enquanto Instituição Pública

de Ensino Superior tem elementar importância para formação social. Com o dever de promover o conhecimento, garantido pela reflexão e criticidade, a Universidade media cidadania e democracia como eixos norteadores à formação humana.

Numa perspectiva histórica, o ensino superior no Brasil surge somente no final do século XVIII e começo do século XIX, sob uma lógica elitista e visando atender as demandas do contingente social da época, e não surge enquanto modelo organizacional de Universidade, antes com a necessidade de formar precisamente para áreas de Engenharia, Medicina e Direito. Segundo Severino (2008, p.74), o desenvolvimento do modelo universitário no país marcou-se pela combinação de dois traços fundamentais: o caráter privado de sua dependência administrativa e sua natureza de instituição isolada, como que recuperando e consolidando a tradição fundadora iniciada nos idos do império. Podemos perceber assim a fragilidade e a fragmentação no surgimento da Instituição de educação superior.

Com o passar do tempo e com a necessidade de ampliação das formas de capacitação para atender aos novos critérios de mercado - formação de capital humano - a Universidade vai ganhando nova roupagem e se consolidando através da flexibilização do sistema, sendo garantida a legitimação de sua identidade, passando então a ser considerada como uma das mais preciosas inovações a realidade do Brasil Republicano (SEVERINO, 2008).

Com a espera durante séculos por uma Instituição de Ensino Superior minimamente sistematizada, a atual realidade incorpora Instituições complexas de Ensino Superior que se deparam com instabilidades contingenciais políticas que afetam diretamente os aspectos condicionantes a autonomia política, administrativa e financeira das Instituições de Ensino Superior.

Em caráter classificatório o Ministério da Educação do Brasil define as Instituições de Ensino superior como Públicas (federais, estaduais e municipais)[1] e Privadas (comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares) e tal definição está relacionada com as formas de financiamento com os quais os modelos são legitimados no cenário da Educação Superior Brasileira. De acordo com Severino (2008, p.74 e 75),

[1] A rede brasileira de instituições de ensino superior é constituída, quanto à categoria administrativa por instituições de ensino públicas e privadas, de acordo com a Lei n. 9.394/1996. As instituições de ensino públicas estão distribuídas nas três esferas do poder: federal, estadual e municipal. Compõem o grupo de instituições privadas as instituições particulares, comunitárias e/ou confessionais.

> Quando se observa o quadro atual de instituições de ensino superior, bem como sua evolução a partir dos anos setenta do século passado, impressiona ver o crescimento da iniciativa privada em relação às iniciativas do poder público. Das 2.165 instituições registradas pelo Cadastro do INEP, de 2005, apenas 231 são instituições públicas, o que corresponde a 10,7% do total. Em 1996, as instituições públicas respondiam ainda por 23%; a queda atual mostra bem a tendência do desenvolvimento desse setor educacional. Das 922 entidades então cadastradas, 211 eram públicas e 711 particulares.[2]

E para tanto, percebemos aqui uma heterogeneidade nesse sistema de ensino e consolidamos os aspetos de diferenciação quanto a configurações culturais e, mais ainda, políticas que condensam processos de transformações à educação superior de modo que esta se adéqüe as exigências do modelo da sociedade atual.

Ainda mais precisamente, quanto à classificação das Instituições de Ensino Superior, relativo à sua organização acadêmica[3], as Instituições de Ensino Superior distribuem-se em: I- universidades; II – centros universitários e III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores (decreto nº 3.860, de 09 de julho de 2001 do CF.). Diante de tais classificações se faz necessário entender a missão e o caráter de cada classificação apresentada[4], mas em contexto geral e em cumprimento aos requisitos básicos as Instituições de Ensino Superior objetivam-se a atender, numa mesma direção, através das políticas educacionais do país, o contexto de educação de excelência através do ensino de qualidade para atender as demandas sociais[5].

Destacamos, contudo, que tal atendimento as demandas e a realidade apresentada, as Instituições de Ensino Superior, mais precisamente as Instituições Públicas de Ensino Superior, por vezes ficam sujeitas as condições político-econômicas e as demandas de Estado. O processo de ensino de excelência, por vezes, volta-se as premissas de educação para produção de capital humano e não mais de educação emancipatória. Ao analisarmos o contexto, o objetivo de formação democrática, cidadã e autônoma das Instituições de Ensino Superior podem se comprometer de acordo com a realidade a qual estão condicionadas.

---

[2] A questão da expansão via setor privado se mantém, de acordo com dados do INEP (INEP, 2010), no período 1991-2009 verificou-se um aumento significativo no número de IES, de um total de 864 para 2.314 instituições, majoritariamente privadas.

[3] Decretos nº. 2.306/97 e nº. 3.860/2001, que determinam a diversificação da organização acadêmica.

[4] Princípios regulamentados por lei. Constituição Federal e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira.

[5] Decreto nº. 3.860/2001 redefiniu a organização acadêmica reclassificando as IES em três distintos grupos: Universidades, centros universitários e faculdades. Entre outras questões, um fator que as diferencia diz respeito a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

É necessário se fazer entender os desafios de uma Instituição Pública de Ensino Superior que em caráter normativo deveria de fato e direito cumprir os compromissos assumidos com a esfera social, no entanto, na realidade das políticas públicas de educação, as propostas de melhoria de qualidade do ensino superior, o caráter de cobrança e as condições elementares a efetivação das regras para uma boa formação parecem não se encontrar. Por tal motivo o movimento político das universidades (envolvendo discentes, docentes, funcionários e toda comunidade acadêmica) é de suma importância e precisa ser posto para que não se comprometam os interesses ideológicos aos grupos dominantes. Logo, concordamos com Severino (2008. p, 86) que coloca,

> (...) os atores internos às instituições universitárias se vêem forçados a desencadear simultaneamente iniciativas de inovação e/ou de resistência, de crítica e ou de elaboração de propostas de melhoria da qualidade do ensino superior, articuladas à exigência de igual melhoria das condições objetivas para o trabalho de ensino pesquisa e extensão, que lhe é cobrado. Daí o movimento político dos docentes e funcionários dessas instituições, seja no interior das próprias universidades seja no âmbito de suas associações, no sentido da produção de uma contra-ideologia que responda às investidas do sistema e de seus ideólogos. Luta inglória, atravessada pelas limitações internas aos grupos progressistas e pelas investidas externas, num contexto extremamente adverso, até mesmo hostil, quando se tem o próprio Estado que teoricamente deveria ser o maior defensor dos interesses públicos, comprometido com interesses ideológicos dos grupos dominantes. Ao invés de estar a serviço dos interesses universais da população, o aparelho estatal atua como se fosse entidade privada, a serviço de interesses particulares.

Nesse sentido, é preciso destacar o ideal de tomada de consciência e legitimação de sua função social pela Instituição Pública de Ensino Superior para que a capacidade de reflexão e critica seja garantida diante da formação político-social do sujeito integrante a essa realidade. Por isso, o sujeito que está envolto a esse contexto precisa se (re)conhecer enquanto ser político, questionador e participante/integrador da realidade. A expansão do Ensino Superior é necessária desde que seja realizada de forma ordenada, planejada e dada à devida importância pelas políticas públicas de educação.

Em vista a isso, trabalhar com o Ensino Superior, nos instiga a melhor compreender os aspectos condicionados as questões sociais e políticas intrínsecas as demandas dessas Instituições. Para tanto, e estando nós envoltos ao cenário de uma Instituição Pública de Ensino Superior, escolhemos percorrer sobre âmbitos reguladores da mesma para nos responder as questões antes postas neste trabalho.

Capítulo I - Democracia, uma questão política.

Considerando que democracia pode ser compreendida enquanto a auto-organização política da sociedade, e que ao pensarmos em sociedade democrática pensamos em *‘’escolha do povo para o povo’’*, podemos ressaltar que o caráter democrático condiz na participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito seja a sua vida cotidiana, seja a sua vida política, de cidadão membro de uma sociedade democrática.

A democracia defende o direito a participação de todos nos processos de decisões. A autonomia democrática possibilita reconhecer o direito, respeitar as escolhas, viver de modo consensual com a expressão da própria vontade em respeito à vontade da maioria. Ao nos depararmos com tal ideal de autonomia, nos questionamos acerca do modelo democrático qual vivenciamos, em análise a nossa trajetória política e com reflexo a base democrática qual pertencemos, e para além, nos perguntamos até que ponto essa autonomia é influenciável?

Habermas (1995) ao comparar duas concepções de política, a concepção liberal e a concepção republicana, remete o importante papel do processo democrático que basicamente expressa à diferença decisiva entre tais concepções.

> Segundo a concepção liberal o processo democrático cumpre a tarefa de programar o estado no interesse da sociedade, entendendo-se o Estado como o aparato de administração pública e a sociedade como sistema, estruturados em termos de uma economia de mercado, de relações entre pessoas privadas e do seu trabalho social. A política (no sentido da formação política da vontade dos cidadãos) tem a função de agregar e impor os interesses sociais privados perante um aparato estatal especializado no emprego administrativo do poder político para garantir fins coletivos. Segundo a concepção republicana a política não se esgota nessa função de mediação. Ela é um elemento constitutivo do processo de formação da sociedade como um todo (HABERMAS, 1995, p. 38 e 39).

Ou seja, na concepção liberal a democracia torna-se o elo entre o privado e o social de forma a vir respeitar os interesses sociais privados garantindo que o poder político represente o coletivo, já na concepção republicana o espaço público, o político e a sociedade civil assumem significado estratégico, pois os mesmos tem a função de garantir a autonomia cidadã tendo isto como um ideal, vindo a tornar o processo democrático dependente das virtudes de cidadãos orientados para um bem comum.

Podemos perceber assim que na sociedade há um equilíbrio de interesses políticos que se efetua em forma de compromissos entre partidos, pressupondo aos mesmos a defesa de seus ideais (*respeitando as regras do jogo, é claro),* de forma que os resultados sejam aceitos por todas as partes. E que a democracia é fator elementar na legitimação dos compromissos,

dos saberes e nas condições estabelecidas, na tomada das decisões e nas defesas de pontos de vista no(s) coletivo(s) para o coletivo.

E mais, em vista a isso, Habermas (1995) entende que a democracia é tomada pela opinião pública convertida por uso dos procedimentos democráticos que devem ter a seu alcance, em caráter público, toda esfera jurídico-política-ideológica para que não haja uma ‘’meia oportunidade’’ ou a supremacia de uma ou outra ideologia.

No mais, compreendido que política “é a conjugação de ação dos indivíduos e grupos humanos, dirigindo-as a um fim comum” (DALLARI, 2004, p. 10), destacamos que a partir das contribuições de Habermas podemos perceber que democracia consiste em ato político quando possibilita ao homem, em termos estruturais, a vivência de sua individualidade pela pluralidade e singularidade em ações simultâneas.

Assim a democracia propicia a participação e a orientação das decisões para o interesse coletivo, bem como um sistema só pode ser considerado democrático a partir da liberdade e do consenso em expansão a todos. Como nos afirma Dallari (2004, p.24),

> Um sistema político só é democrático quando as decisões são tomadas com liberdade e se respeita a vontade da maioria. Ora, quando muitos se negam a participar das decisões é inevitável que a tarefa de decidir fique nas mãos da minoria, ou seja, a omissão de muitos impede que se tenha um sistema democrático.

Assim, concluímos que um sistema democrático precisa contar com a contribuição de todos e é preciso que as pessoas tomem consciência da importância dessa participação. O caráter político reflete na vida em sociedade de forma intrínseca a individualidade do ser humano, de acordo com sua participação e seus interesses enquanto membro de uma sociedade politizada. E a democracia em seu caráter político exige do ser humano a defesa de seus ideais a partir da defesa de sua autonomia em seu conjunto social.

Com isso, destacamos que para interagir de modo autônomo os indivíduos precisam adquirir autonomia entre si. Sendo assim, a democracia precisa ser enraizada na vida dos sujeitos de forma que o conhecimento, a participação e a reflexão sejam elos que norteiem a capacidade de discernimento e de transformação na vida de cada um.

Consideramos, portanto, que a Educação, enquanto meio formativo possa desempenhar papel fundamental para trabalhar a democracia efetivamente através do desenvolvimento da autonomia dos sujeitos e dos grupos sociais, questionando, desvelando criticas, proporcionando a aliança da prática com a teoria e, sobretudo, promovendo o

conhecimento. Vivendo a democracia para além de critérios legais, conseguiremos viver perante as diferenças e consolidar o ideal político da mesma em consonância ao respeito ao próximo e a nós mesmos.

Levando em consideração que somos seres políticos e que vivemos em uma sociedade dita democrática, ressaltamos que Habermas trata de aspectos condicionantes a institucionalização política democrática e Dallari nos coloca a par da essência política do ser humano.

Com a intenção de melhor saber sobre o viés democrático nas Instituições de Ensino Superior, destacamos que é ‘’preciso considerar a existência de uma relação interna, isto é, [que] toda prática educativa, como tal, possui uma dimensão política assim como toda prática política possui, em si mesma, uma dimensão educativa’’ (SAVIANI, 2002, p. 84), abrimos a relação da democracia *(enquanto política)* com a Instituição formativa, no caso a Universidade, a partir de seu caráter normativo o qual estabelece ser a Gestão democrática inerente à relação institucional, trazendo como elementos dessa relação a vivência da autonomia e participação dentro da Instituição.

Colocamos em relevância aqui, a importância social da Instituição de Ensino Superior e em destaque a prática democrática na mesma sob a discussão dos aspectos condicionantes à Gestão.

Capítulo II - Gestão democrática

A conquista dos princípios democráticos legais, no Brasil, com a Constituição Federal de 1988, foi um importante passo para o Sistema Nacional de Ensino[6] diante de uma história de autoritarismo e centralização decorrente dos anos de Chumbo[7]. Desde então, os debates acerca dos critérios de gestão democrática e participativa, envolve os sujeitos da área educacional com a finalidade de promover a reflexão e dar seqüência ao exposto pela Constituição, e logo após pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (Lei 9394/1996). Nesse sentido, a ditadura, qual nos restringiu viver a possibilidade do fazer política com e pela educação, agora não mais nos detém *(ou pelo menos não deveria deter)*, sendo a democracia garantida em cenário de lei.

Nesse sentido, a democracia vem sendo compreendida enquanto participação, cooperação, conselhos, projeto político pedagógico, autonomia pedagógica e administrativa, entre tantas outras discussões que cercam a Fundamentação da Gestão democrática escolar. No entanto, quando pensamos em Gestão, geralmente a associamos ao âmbito da Escola Básica, entretanto, há a necessidade de ampliarmos a discussão e compreendê-la sob a ótica democrática nos amplos espaços de Educação Escolar, e seus diferentes níveis. Dessa forma salienta Ferreira (2006, p.306), que

> Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, sua função, desempenhar o seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que a geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Percebemos que o autor não restringe a um nível da educação, nem a uma modalidade, mas a um fazer e uma concepção desse fazer, constituída de princípios e práticas. Do mesmo modo, indo além de uma visão de administração tecnicista, racional e mecânica,

Dessa forma, podemos concluir que a Gestão Escolar, vai além do controle e do planejamento, pois a mesma, enquanto construção coletiva possibilita um ‘’novo pensar e fazer’’ sobre o processo de formação humana. Ou seja, a Gestão da educação, quando

---

[6] Salientamos, apesar de não ser o foco desse trabalho, que Saviani, salienta que não temos um sistema articulado de ensino, porque não cumprimos com o princípio de unidade e intencionalidade de um conjunto coerente e operante, como construção do Estado e não pública, fruto dos entes federados e instituições privadas. SAVIANI, Revista Brasileira de Educação v. 15 n. 44 maio/ago. 2010. Fonte: www.scielo.br/pdf/rbedu/v15n44/v15n44a13.pdf

[7] O golpe de 1964 trouxe a interrupção do desenvolvimento da democratização da educação. O regime militar, por critérios de força e justiça, desencadeou o autoritarismo, suprindo assim o respeito, o diálogo e o direito e, conseqüentemente, restringindo o acesso a educação. (CURY. BRASIL:2005 p.15)

democrática, é fundamentada na construção coletiva, trabalhando sobre a ótica de participação, socialização e integração para um tipo de formação, a formação humana.

Assim também podemos concordar com Luck (2011, p.36), quando a mesma coloca que,

> Em linhas gerais, a lógica de gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas e das decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

Ou seja, percebemos que o ato de gerir consiste em consonância aos aspectos democráticos, em transparência, autonomia, participação, cooperação, igualdade, e acaba por fazer jus à educação como direito social. Nesse sentido concordamos com Cury (BRASIL, 2005, p.19) quando o mesmo afirma que a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada.

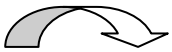
Podemos então destacar que a Gestão democrática condiz na democracia pela democracia. Ou seja, é o ato de decidir, de governar, de avaliar, de ordenar através do todo e para o todo. E para Cury (2006, p.55) a gestão democrática é também a presença no processo e no produto de políticas de governo. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos processos de elaboração.

Assim podemos destacar que a expectativa da gestão democrática hoje é relativa ao alto grau de envolvimento da gestão com suas bases, além da dinâmica da participação, da abertura e do diálogo referentes à sua forma de organização.

Para tanto podemos trazer em evidencia que na realidade educacional o respeito aos princípios democráticos e a valorização das pessoas envolvidas nos processos de organização, participação e burocratização (reflexos de uma estrutura político-social democrática), dependem, principalmente, da tomada de consciência pelos profissionais da educação que são responsáveis pelos resultados e pelo desenvolvimento do caráter político-institucional da então realidade.

A partir de então, e considerando o dinamismo e a complexidade da educação, sentimos a necessidade em mostrar para se fazer compreender as competências técnicas voltadas aos modelos de Gestão. Reforça-se, portanto, a passagem da ação individual (típica dos critérios técnicos de administração), para ação coletiva, como nos coloca a tabela a seguir.

Tabela 1: Passagem da ação individual para a coletiva

	
• Orientação por foco de interesses individuais e corporativos. • Consideração à autonomia como direito e condição dada. • Reforço à competência técnica Individual	• Orientação por consciência de responsabilidade coletiva e social, com ideário e objetivos educacionais. • Autonomia percebida como conquista e fato circunstancial. • Reforço à competência social.

Fonte: CURY,2011, p.98

Tomando por relevante a análise da Tabela 1, de passagem da ação individual para ação coletiva, compreendemos que para pensar em democracia devemos pensar, sobretudo, em conjunto, em ação coletiva. E mais, entendemos ainda que diante de tais fatores, os responsáveis pela unidade de trabalho educacional adotam, ou pelo menos devem adotar, a dimensão social da instituição para efetivar a prática da gestão do *micro para o macro*. Ou seja, a ação individual para a ação coletiva evidencia o processo gestor e possibilita a compreensão da realidade para atuação na mesma, indo da junção do trabalho da forma técnica-burocrática à função social-formativa da Instituição de Ensino.

Destacamos ainda que no paradigma da Gestão as relações interpessoais são postas em evidencia para que as especificidades sejam garantidas pelos fins educacionais e pelo contexto social, qual a Gestão encontra-se inserida. E mais, sob a égide da proposta democrática a Gestão se norteia pela produção e pela construção coletiva, em comum a participação de todos. Tais elementos nós podemos identificar na Tabela 2 representativa a seguir,

Tabela 2: Aspectos de gestão: enfoques e atitudes

Aspectos da Gestão	**Enfoques e Atitudes**

	Paradigma Vigente (Tradicional)	**Paradigma Emergente (Novo)**
Relações de poder	Verticais	Horizontais
Estruturas	Lineares/segmentadas	Circulares/Integradas
Espaços	Individualizados	Circulares /Integradas
Decisões	Centralizadas/imposição	Descentralização/diálogo/negociação
Formas de ação	Autocracia/paternalismo	Democracia/Autonomia
Centro	Autocentrismo/Individualismo	Heterocentrismo/grupo-coletivo
Relacionamento	Competição/apego/independência	Cooperação/cessão/interdependência
Meta	Eliminação de conflitos	Mediação de conflitos
Tipo de enfoque	Objetividade	Intersubjetividade
Visão	Das partes	Do todo
Objetivo	Vencer de – convencer	Vencer com – co-vencer
Consequência	Vencedores – perdedores	Vencedores
Objeto de Trabalho	Informação	Conhecimento
Base	A-ética	Ética
Ênfase	No TER	No SER

Fonte: BORDIGNON e GRACINDO, 2006, p. 152 e 153.

Assim, em análise ao exposto, compreendemos que os aspectos de gestão do paradigma vigente para o paradigma emergente percorrem um árduo caminho entre o ‘’ter’’ e o ‘’ser’’, considerando que no Paradigma emergente (trazido pela tabela 2) a Gestão aparece como mediadora dos conflitos, reafirmando considerações anteriores quanto ao papel de envolver a todos nos processos de tomada de decisões, ou seja, a tabela 2 nos reafirma que o Paradigma emergente da gestão é aprimorado para possibilitar uma nova proposta e/ou modelo, principalmente aos âmbitos da educação.

De tal modo podemos considerar que a gestão na educação, perante sua dimensão social, vive e se realiza no espaço coletivo, como já colocado, do todo para o todo. Portanto, compreendemos que é a Gestão educacional na forma de Gestão democrática vai de encontro às singularidades e as pluralidades para que a equidade social seja garantida.

No caso da Gestão democrática, o compromisso com os princípios da democracia – participação, autonomia, descentralização, entre outros - criam condições para um ambiente educacional autônomo e transparente, que atende as necessidades de sociedade justa.

Nesse sentido, nos coloca Bordignon e Gracindo (2006, p.165), ‘’que a gestão democrática deve, dessa forma, ser compreendida não apenas como um princípio de novo paradigma, mas também como um objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado, além de configurar-se como prática cotidiana nos ambientes educativos’’.

Com isso, ressaltamos a importância de refletir sobre as formas que a gestão democrática vem sendo vivida e os meios pelos quais a democracias vem sendo desencadeada no contexto da Academia, e diante de toda discussão previamente exposta, compreendemos que discutir democracia do ‘’macro para o micro’’, é um elemento primordial para o avanço da discussão até então técnica e normativa sobre democracia. No artigo 56 e seu parágrafo único, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996, encontramos:

> **Art. 56.** As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.
> **Parágrafo único**. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Entendemos, portanto, que é indissociável ao caráter democrático as formas de participação e interação no âmbito educacional e político da Instituição. A seguridade por lei dos órgãos colegiados, das escolhas de dirigentes regidos pelos princípios democráticos nos legitima a liberdade de consciência, de argumentos e de criticidade para o integrante da instituição.

A participação da comunidade acadêmica nos processos de decisão são externalizados não somente em vias teóricas. A gestão democrática para tanto, em sentido prático, precisa viabilizar tais processos. Falar-se e denotar-se democrático não é somente conhecer as normas, mas sim, efetivá-las. A gestão enquanto gestão democrática precisa compreender que o processo de abertura, viabilização da participação e planejamento segundo o contexto do ambiente de institucional, incluindo neste, o de ensino, é o que de fato propicia e providencia o caráter democrático.

Encerremos essa seção enfatizando que desde a sua criação como instituição, no Brasil, há uma disputa presente no campo discursivo[8] sobre qual seria o papel da universidade: centro de cultura e formação integral, sendo a investigação seu objetivo principal com base na investigação, ou preparação de profissionais liberais.

Podemos afirmar também que, os embates entre diferentes discursos são "tão antigos quanto à criação das universidades". Há ainda os que defendem a Universidade como prestadora de um serviço, ou quanto à capacidade de inserção no mundo do trabalho, ou atendimento às demandas do mercado, e a necessidade de nela oferecer um conhecimento profissional, adaptado às necessidades do setor produtivo. Aqui compreendemos que a Universidade como um espaço possível do desenvolvimento democrático, que se expressa enquanto participação, autonomia, descentralização na tomada de decisão. A seguir trataremos um pouco mais dessa concepção em relação à gestão.

2.1. A Gestão na Educação Superior

Sabido que a esfera do Ensino Superior sempre foi significada como o berço do conhecimento em lócus máximo, e ainda, que tal ensino se condensou no Brasil pela colonização portuguesa, que consolidou Instituições Isoladas com finalidade elitista e de caráter burguês, tratemos de um breve histórico sobre o cenário e as contribuições do Ensino Superior no e para o Brasil.

No começo, o acesso ao conhecimento era dado à minoria (em evidência a elite local do Brasil em meados do século XIX) pela importância e representação social, e levando em consideração o pensar na educação para as classes favorecidas já que os mesmos haviam sido privados do estudo na Europa na era napoleônica. A elite era a única a ter acesso a Educação Superior e/ou formação profissional, e a mudança em tal cenário aconteceu de forma bastante lenta e gradativa. Como nos traz Pedrini (2011, p. 71),

> O desenvolvimento do Ensino Superior no Brasil deu-se muito lentamente até o ano 1889, ano da proclamação da república, sendo que a finalidade do curso superior era dar direito a ocupar cargos privilegiados num mercado de trabalho restrito, além de oportunizar o prestígio social. Até o final do século XIX o Brasil contava com 24 estabelecimentos de Ensino Superior com cerca de 10.000 estudantes. A partir da Constituição da República em 1891, a iniciativa privada formada pelas elites locais e confessionais católicas cria seus próprios estabelecimentos de ensino superior, movimento que gerou o início da expansão das universidades. A consolidação do ensino superior no Brasil contou com um modelo adotado a partir do que pregou a reforma pombalina em Portugal: libertar o ensino dos entraves conservadores tidos

[8] " espaço de luta e de articulação"

> como responsáveis pelo atraso do país em relação aos demais europeus, e o modelo napoleônico que contemplava o divórcio entre o ensino e a pesquisa científica.

A partir de então, e levando em consideração que vivemos em uma realidade de mudança na essência e na prática do Ensino Superior brasileiro, percebemos o quão importante seja problematizar e difundir as reflexões acerca do cenário da Educação no/do Ensino Superior, perante o viés da consolidação do mesmo e a importância de tal ao cenário dos saberes e da legitimação do conhecimento.

Sabido que a Educação Superior[9], seja em caráter pública ou privada, apresenta fortes características político-ideológicas, sociais e econômicas, quais norteiam grandes discussões permitindo a esfera Universitária apresentar autonomia de forma objetiva e precisa, de modo que os atores envolvidos nesse processo se legitimam a tratar do conhecimento de forma ampla. Evidenciamos a importante discussão do Ensino Superior em seu próprio campo de atuação, norteando uma dimensão política e social, à medida que a formas de ‘’geração de conhecimento’’ vão se consolidando, seja através do ensino ou da pesquisa, dentro de cada Instituição. Em vista a isso Poz (2003, p. 118-119) coloca que,

> O caráter de autonomia universitária vincula-se fortemente ao fato de que seus atores dificilmente têm suas qualificações contestadas. A segunda é que o poder reside nos níveis mais específicos da organização, e os acadêmicos se identificam primordialmente com suas disciplinas e com o *modus operandi* do interior do trabalho de ensino e pesquisa, nas salas de aula e nos laboratórios. À medida que se sobe na hierarquia acadêmica, o poder se dilui, tornando a universidade uma instituição não hierarquizada. A terceira vem do processo de geração de conhecimento, que é descentralizado, específico e fundado em *expertise*, o que resulta numa organização altamente diversificada e fragmentada, mas ao mesmo tempo flexível em termos do reposicionamento de cada uma de suas partes, sem que a unidade seja perdida.

O que nos faz perceber que a Organização Universitária, fundamentada na indissociabilidade entre os eixos de ensino, pesquisa e extensão, perpassa o conhecimento de forma primordial ao acesso, no entanto, resultante da diversidade existente e da natureza da Instituição, por vezes a geração do conhecimento restringe-se a alguns grupos ou partes que, de alguma forma, não fracionam as formas de saber.

[9] Sabemos da distinção entre Educação superior e Ensino Superior, sendo o segundo mais adequado às questões relativas ao ensino, e o primeiro referente ao campo da educação. Nesse texto não fazemos, entretanto, distinção entre os termos.

Chauí (2003, p.06), ao considerar que por sua heterogeneidade a Universidade pode sofrer quanto a sua instrumentalidade social influências direta do sistema ao qual se encontra inserida, principalmente enquanto representação social democrática destaca que,

> É exatamente por ser uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual que a universidade pode relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado de maneira conflituosa, dividindo-se internamente entre os favoráveis e os que são contrários à maneira como a sociedade de classes e o Estado reforçam a divisão e a exclusão sociais, impedem a concretização republicana da instituição universitária e suas possibilidades democráticas.

E para tanto, percebemos que mesmo a Universidade vivendo a lógica da ideia de Gestão, de planejamento, previsão e controle de resultados, ainda percebemos, em alguns casos, que o ideal atendido é o ideal de Estado, de um sistema social político dominante, de divisão de classes e, portanto, de fragmentação do coletivo para o bem comum de poucos.

Fica entendido com isso, que trabalhar sobre o contexto da Educação Superior é permitir desvendar-se enquanto ator no processo de formação seja como protagonista ou coadjuvante (visto que somos parte desse cenário, dessa forma de Instituição), ou como sujeito dentro de um sistema político-ideológico, de forma a permitir a compreensão sócio-política da então Universidade. Além de vir compreender as formas de organização do interno ao externo, eixos esses estruturantes a formação profissional elementar a vida do sujeito crítico-social.

Diante de tais questões, destacamos a Universidade em seu modelo organizacional. Sabido que de maneira estrutural a Universidade é uma Instituição social que atende aos determinantes funcionais da sociedade, e considerando que enquanto Instituição formativa a Universidade exerce autonomia nos critérios políticos, sociais, pedagógicos e econômicos, portanto promovendo a democratização do saber, do ser e do fazer, nos questionamos até que ponto a autonomia universitária garante a promoção e a legitimação à Gestão democrática da então Instituição?

Grosso modo, podemos retomar o que já foi discutido visto que Gestão democrática se consolida na participação, interação, cooperação e ordenação de todos aos processos de tomada de decisão, o que leva a construção da autonomia. Mas, na Universidade, perante toda dimensão Institucional e importância político-social, será mesmo que os critérios da participação à autonomia são efetivados na prática?

O conflito existente entre tais questões endossa-se a partir da relação da autonomia intelectual e participação social vivida por esta Instituição e o ideal de Estado que toma a educação muitas vezes por gasto público e não como investimento de direito social e político.

Diante disto a Gestão na Educação Superior pondera, além dos desafios entre o administrar e o gerir, sobre a responsabilidade de garantir perante uma política de Estado uma construção de autonomia e liberdade universitária de forma igualitária e justa, pois na realidade Institucional pública, compreendemos que a responsabilidade e o comprometimento da Instituição para com o social são de suma importância.

Compreendemos que falar de Universidade enquanto Instituição que possui uma dimensão formativa, social e política em conjunto é algo ainda bastante insuficiente, quiçá distante de uma verdadeira realidade, perante a amplitude de tais conceitos e vivência política, tendo em vista os entraves decorrentes dos modelos de Gestão, das concepções sobre Universidade e do modelo Político sancionado a realidade brasileira, no entanto, nos faz necessário compreender o *como* e o *por quê*, posto a tal cenário. Em vista a isso, perpassamos nossos anseios em decorrer um breve estudo sobre a Gestão da Universidade para quem sabe vir compreender o modelo proposto para e pelo Ensino Superior do Brasil.

Capítulo III - Autonomia Universitária

Levando em consideração a complexidade da Instituição de Ensino Superior, em seu caráter normativo e sua função e representação social, trataremos de tecer uma breve discussão sobre a atuação dos docentes no contexto da Academia e a autonomia Universitária que legitima e pondera sobre os princípios democráticos e participativos da Gestão.

Destacamos para tanto que a Autonomia Universitária é regulamentada constitucionalmente, como podemos perceber com o Artigo 207 da Constituição Federal de 1988, assim como a Emenda Constitucional nº11 , em 1996, subsequente,

> **Art. 207.** As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
> **§ 1º** É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996)
> **§ 2º** O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996)

E mesmo, assim compreendemos que o conceito de autonomia trazido pela constituição à realidade da Universidade, basicamente, em limites postos e relativos à questões didático- científicas e financeiras e patrimoniais da/na Gestão da Instituição. Entendido por nós, que a autonomia aqui retratada é tida e posta aos limites de uma lei maior, ou seja, o regimento precisa ser respeitado perante todo caráter de soberania e hierarquização vivido pela Instituição passando a ser algo estático dentro do contexto institucional.

Diante do exposto, compreendemos que tratar de autonomia universitária é tratar da complexidade da Universidade por si só[10]. E para ainda, ressaltamos os desafios em ir de encontro aos limites de participação dos docentes, discentes e toda comunidade acadêmica em um contexto de representação social elementar a formação humana exposta aos interesses da Academia.

E mais, considerando que a partir da concepção que educar é o mesmo que propor uma reflexão sobre o mundo e para o mundo, e ainda colocando em destaque o interesse educacional relativo à Instituição formadora, compreendemos que as relações de saberes consistem na reflexão da ação em conjuntura a aliança teórico-prática, buscamos nesse

[10] Haja vista que estamos tratando do cenário de uma Instituição de Ensino Superior Pública, onde, teoricamente, a autonomia é legitima, ou seja, vivenciada por via de regra.

contexto, entender as contribuições acerca das discussões sobre autonomia e participação do docente diante do cenário posto a Gestão do Ensino Superior. Segundo Pacheco (2010, p.116),

> O discurso da autonomia pode desempenhar uma poderosa função ideológica estimulando o sentido da eficácia pessoal, mas também promovendo a subordinação do indivíduo ao controle organizativo. Será necessário, portanto, promover a distinção entre uma autonomia formal e uma concepção democratizante de autonomia geradora de modalidades de intervenção formativa distinta da participação formal de professores em ações condicionadas pela instrumentalidade e a racionalidade técnica.

Assim, podemos destacar que autonomia do docente consiste em pensar o professor e seu contexto sócio-educativo perante suas limitações e possibilidades, discutindo esse referencial de ‘’liberdade profissional’’ no cenário da educação, pensando em consonância as Instituições e ao próprio trabalho do professor, sob a formação de sua identidade. Com isso, compreendemos que pensar autonomia sem pensar a aliança entre a técnica, a prática e o contexto inserido é impossível a análise de qualquer realidade docente e/ou dentro da forma e característica Institucional.

E mais, sabido que a Universidade é uma Instituição social tendo em vista sua organização, estrutura e modo de funcionamento voltado à sociedade como um todo, consideramos que a autonomia universitária é uma fundamentação relativa a uma lógica própria, ou seja, os professores - em caráter especial - bem como toda estrutura organizacional, que compõe a Instituição acadêmica, acabam por exercer uma autonomia regada pelas particularidades.

Para melhor compreensão do fato, Chauí (2003), nos remete ao exercício da docência na universidade como uma ‘’moeda de troca’’, ou seja, algo relativo aos critérios de transmissão de conhecimento e atendimento ao ideal de mercado e não, em real propósito, de formação substancial, como podemos perceber,

> A heteronomia da universidade autônoma é visível a olho nu: o aumento insano de horas/aulas, a diminuição do tempo para mestrados e doutorados, a avaliação da qualidade pela quantidade de publicações, colóquios e congressos, a multiplicação de comissões e relatórios, etc. Nela, a docência é entendida como transmissão rápida de conhecimentos, consignados em manuais de fácil leitura de estudantes, de preferência ricos em ilustrações e com duplicata em CD-ROM. O recrutamento de professores é feito sem levar em consideração se dominam ou não o campo de conhecimento de sua disciplina e as relações entre ela e outras afins – o professor é contratado ou por ser um pesquisador promissor que se dedica a algo muito especializado, ou porque não tendo vocação para pesquisa, aceita ser escorchado e

> arrochado por contratos de trabalhos temporários e precários – ou melhor, ‘’flexiveis’’. (CHAUÍ, 2003, p.07)

Com isso, podemos colocar que a nível institucional a autonomia universitária, então discutida desde sempre, principalmente ao tratarmos sob o caráter democrático da então Instituição, pode ser considerada como meramente ilustrativa e/ou por vezes representativa em espaço real. Ou seja, a exemplo do profissional docente, qual lhe é garantido autonomia profissional para os critérios de qualidade e valorização a sua profissão, subestima-se sua capacidade, de modo que o mesmo sobrecarrega-se para atender os critérios de qualidade estabelecidos e alterando, desse modo, a estrutura do trabalho docente em sua natureza e definição.

Devemos ressaltar, portanto, que tais critérios de relevância quanto à autonomia são regidos em caráter próprio, ou seja, a Instituição sob via de lei tem um regulamento, uma hierarquização que deve obedecer à lei maior, a lei do Estado. E em caráter interno, ou seja, na forma estrutural, a Instituição segue normas estabelecidas dentro de regimentos Institucionais. Em vista a isso, e com a pretensão de tomar conhecimento sobre atuação docente no cenário da Gestão Acadêmica, tratemos de observar a autonomia em caráter interno.

Para uma melhor compreensão, colocamos, no mais, que ao falarmos de autonomia docente logo pensamos sobre sua capacidade do professor em ‘’seguir suas próprias leis’’, mas como sabido o contexto da profissão segue normas, parâmetros, padrões que no mínimo buscam compilar as relações entre o ensino e a aprendizagem e o contexto inserido, e conseqüentemente, determinam as regras do oficio do professor. Para tanto, Perrenoud (2002, p. 13) destaca,

> A autonomia e a responsabilidade de um profissional dependem de uma grande capacidade de refletir em e sobre sua ação. Essa capacidade está no âmago do desenvolvimento permanente, em função da experiência de competências e dos saberes profissionais. Por isso, a figura do profissional reflexivo está no cerne de uma profissão, pelo menos quando a consideramos sob o ângulo da especialização e da inteligência no trabalho.

Ou seja, o profissional docente, tendo em vista a dimensão do ato de sua profissão, necessita buscar a reflexão da prática para então despertar sua contribuição com o meio. A sala de aula, a Escola, a Formação Profissional, os alunos, os colegas de profissão, todos são instrumentos contribuintes para (re)avaliação do seu pensar enquanto profissional.

No entanto, considerando que os professores muitas vezes tomam por si a restrição da sua autonomia e a falta de reconhecimento de seu trabalho, levando em consideração o acúmulo de tantas funções enquanto profissional docente, podemos perceber o quanto a discussão sobre autonomia, produção, qualificação e participação se contradiz no ato.

E mesmo considerando que a prática do professor perpasse a sala de aula e ao assumir e/ou ocupar outros cargos dentro do cenário da Instituição ou Órgão de Educação, o mesmo deve considerar os princípios reflexivos, principalmente quando em vista ao atendimento e ao caráter democrático do cenário da educação democrática e participativa. Podemos destacar, para tanto, que a ampliação dessas funções tendem a se complexificar, partindo da premissa que as cobranças dos resultados são continuas e eminentes, mas o reconhecimento e as possibilidades para com os mesmos são quase nunca evidenciados. [11]

Em vista a isso, consideramos que a reflexão da ação ganha destaque, mas ressaltamos que nas últimas décadas no cenário da educação mudanças substanciais aconteceram quanto à atuação dos trabalhadores docentes. Teses de desqualificação profissional, bem como a sua flexibilização diante das demandas emergenciais da educação contradizem o discurso da produtividade com eficácia, excelência e eficiência em primazia a qualidade do ensino e produção de conhecimento.

Sabido disto, e ressaltando que o professor tem fundamental importância para o desenvolvimento social, tendo em vista o seu papel precursor e a sua relativa autonomia no seu *local de atuação* destacamos a importância de sua participação. O ser autônomo, mesmo que de forma taxativa, legitima sua liberdade aos seus critérios de participação e tomada de decisão política, principalmente em caráter institucional, como aja visto o cenário da Universidade.

Por fim, concluímos que a autonomia universitária, seja relativa à representação social Institucional, ou relativa ao envolvimento e/ou participação do(s) profissional(is) na tomada de decisões da Instituição - com mais precisão, dos docentes que compõem essa realidade – pode ser considerada como uma autonomia relativa, mantida pelos Regimentos que concernem em limitações para muitos que fazem parte de toda essa *forma burocratizada* e de *normatização*.

[11] Destaque a relação do Professor do/no Ensino Superior.

Capítulo IV - Procedimentos Metodológicos

Sob o desejo de nos debruçarmos aos fenômenos da realidade estudada, tendo em vista as compreensões das práticas educativas e sociais que compõem esta realidade, optamos por uma pesquisa do tipo qualitativa, pois a mesma nos possibilita a coleta de dados descritivos partindo de uma relação direta com nosso objeto de estudo.

Consideramos, assim, que a pesquisa qualitativa nos permite uma análise de forma mais detalhada da real realidade. Como nos afirma Richardson (1999, p. 90), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a "tentativa de uma compreensão detalhada de significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados", em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Assim, entendemos que ela trabalha com a diversidade de situações e compreensões, instaurando profundas relações que podem apresentar diversas variáveis bastantes significativas ao fenômeno estudado.

E ainda, a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador ampliar os significados e métodos, conseqüentemente aproximando-o de concepções, como nos descreve Flick (2009, p. 23), ‘’os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consiste na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento e na variedade de abordagens e métodos. ’’

Compreendemos, portanto, que trabalhar com pesquisa qualitativa, é considerar a amplitude das fontes, analisar e perceber em conjunto, abrir-se a reflexão, escolher adequadamente os métodos de análise, visto, pois que dentre o ‘’universo de significados’’, a análise, a reflexão e a compreensão são fatores relevantes e fundamentais a coleta mais detalhada de informações.

Desenvolvendo um estudo qual possibilite reconhecer as características dos componentes da pesquisa, buscaremos trabalhar sobre um estudo do tipo exploratório e explicativo, de modo que possamos perceber os fenômenos que cercam o contexto da democracia no âmbito do Ensino Superior.

Visto que nossa pretensão é tentar perceber como se dá a participação dos docentes no Ensino Superior sob o âmbito da proposta de Gestão Democrática, buscando identificar a relação democrática e participativa no cenário da Instituição Pública do Ensino Superior e

analisando como acontece a participação e autonomia no âmbito da Gestão do Ensino Superior.

Nessa perspectiva, a pesquisa do tipo exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. ‘’Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento das idéias ou a descoberta de intuições’’ (GIL, 2002, p.41). Dessa forma, a pesquisa possibilita aproximar o pesquisador ao contexto estudado, no nosso caso ao cenário da Gestão democrática dentro do Ensino Superior, possibilitando compreender a participação dos docentes neste mesmo cenário.

Sendo uma pesquisa mais completa a pesquisa do tipo explicativa, que segundo Gil (2002, p.42) ‘’tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência dos fenômenos, porque explica a razão, o porquê das coisas. Assim, possibilitando a aproximação pelo pesquisador, do conhecimento com a realidade’’. Possibilitando-nos uma aproximação com os critérios de autonomia docente em âmbito Institucional.

Sendo assim, iremos desenvolver um estudo de campo, e nos utilizaremos do recurso de entrevistas semi-estruturadas para o desenvolvimento do trabalho. O intuito é possibilitar escutar aqueles que talvez nunca sejam e/ou foram ouvidos. Como nos coloca Goldenberg (2001, p.85),

> Em principio, o pesquisador entrevista as pessoas que parecem saber mais sobre o tema estudado do que quaisquer outras. Acredita-se que essas pessoas estão no topo de uma hierarquia de credibilidade, isto é, o que dizem é o mais verdadeiro do que aquilo que outras, que não conhecem tão bem o assunto, diriam. Na verdade, o pesquisador não deve se limitar a ouvir apenas estas pessoas. Deve também ouvir quem nunca é ouvido, invertendo assim esta hierarquia de credibilidade.

Logo iremos a campo com o olhar e a mente bem atenta para que questões sejam permeadas de maneira clara e precisa de modo que os objetivos do estudo abram espaços para análises de diversos pontos de vista. A pretensão é de poder desenvolver um trabalho em detrimento as informações coletadas de forma a vir refutar ou confirmar as hipóteses desencadeadas de acordo com a profundidade das informações com a coleta de dados.

As observações dar-se-ão na Esfera Pública do Ensino Superior na Cidade de Caruaru - PE, mais precisamente na Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do

Agreste (CAA), com o corpo docente deste Centro, diretamente através da coleta de dados com alguns sujeitos do quadro docente do Centro, os quais tiveram ou tem alguma aproximação direta com a Gestão na/da Instituição Pública de Ensino Superior. Escolhemos para essa pesquisa o Núcleo de Formação Docente, como o campo privilegiado da escolha dos sujeitos.

4.1 A realidade em questão. UFPE – Centro Acadêmico do Agreste

4.1.1 Razões históricas de delimitação do campo de estudo

No dia 10 março de 2006 ocorreu à inauguração do primeiro Campus[12] da UFPE fora de Recife, com cinco cursos, Administração e Economia (Núcleo de Gestão), Engenharia Civil (Núcleo de Tecnologia), Design (Núcleo de Designer) e Pedagogia (Núcleo de Formação Docente) (MAIA, 2013, p. 70).

Ainda segundo Maia (2013), o organograma do Campus Acadêmico do Agreste (CAA), contemplaria uma infraestrutura, laboratórios e gestão comuns. Nesse caso, há uma constituição nuclear que permite a expressão da identidade dos cursos em um núcleo, compartilhando dentro do CAA, espaços comuns. Essa estrutura organizacional não é similar ao que encontramos no Campus de Recife, que ainda mantém uma estrutura Departamental.

O CAA, ampliou sua atuação com o oferecimento dos cursos de Licenciatura em Química, Física e Matemática (este último originário do REUNI), além de Engenharia de Produção e Licenciatura Intercultural, voltada para o atendimento aos povos indígenas da região, e atualmente oferece o curso de Medicina, vinculado ao Núcleo de Ciências da Vida. Teve recentemente aprovado o curso de Licenciatura em Música.

A tríade de pesquisa, ensino e extensão é rica e já garantiu singularidade, assumindo o CAA uma postura bastante significativa ao desempenho e fatores de qualidade de ensino e maior reconhecimento a nível nacional e internacional para UFPE, bem como, na mesma expansão segue a linha os Cursos de Pós-Graduação na então Instituição.

Com o processo de interiorização do conhecimento científico percebemos um avanço, ainda que em escala bem pequena, para o desenvolvimento da região. Pois, com a interiorização do campus, alunos(as) ampliaram suas chances de chegarem a Universidade, no

[12] Apesar de estar citado por Maia (2013) como campus, no organograma da UFPE, configura como Centro, a saber, Centro Acadêmico do Agreste (CAA).

entanto, entre o *chegar* e o *estar*, *o fazer parte*, existe uma linha tênue, que pode possibilitar um melhor aproveitamento das novas formas de conhecimento.

Para tanto escolher a UFPE, numa breve análise sobre a realidade do CAA, foi decorrente de uma necessidade que perdurou toda nossa formação durante a nossa jornada na então Instituição, necessidade está que condiz em se fazer compreender os processos de *organização estrutural* que envolve os docentes como mantenedores de relações no campo da Gestão Acadêmica bem como a perpetuação das relações ditas como democráticas subjacentes a mesma Instituição.

Diante dos limites da pesquisa, escolhemos os docentes, do Núcleo de Formação Docente (NFD), que assumiram cargos de gestão em diferentes modalidades. A opção por esse núcleo se deve a natureza do mesmo, ou seja, a formação docente, o que nos coloca em confronto com nosso objeto de pesquisa, na dimensão de perguntarmos como os docentes que formam docentes compreendem o trabalho da gestão, como percebem a função que exercem enquanto gestores.

Os docentes foram escolhidos diante da afirmativa em quererem participar de uma pesquisa cuja temática envolvia a compreensão da gestão. Foram escolhidos 04 sujeitos, entre estes compreendemos aqueles que ocuparam e/ou ocupam a coordenação dos cursos, a coordenação do núcleo[13] e a direção do centro, englobando as dimensões possíveis em relação aos cargos de Gestão no centro.

Com a apresentação da finalidade da pesquisa pretendemos, junto aos sujeitos, pensar as variáveis da Gestão democrática a partir das contribuições docentes junto ao cenário da Instituição de Ensino superior. Pensar e repensar finalidades e ações sob os critérios da análise de dados constituirá o desafio da pesquisa.

[13]Centro ou Campus Acadêmico do Agreste (CAA), apresenta uma organização nuclear, justificada em seu Projeto Inicial, pela composição de um Campus, o qual se articularia em quatro Núcleos, distintos e identificados pelo eixo do conhecimento que trabalham, a saber: Design, Tecnologia, Gestão e Formação Docente. A organização nuclear, assim foi pensada: Núcleo de Gestão (NG), Núcleo de tecnologia (NT), Núcleo de Design (ND) e Núcleo de Formação Docente (NFD) e Núcleo de Ciências da Vida, constituindo o quinto eixo do conhecimento. O Núcleo de Formação Docente (NFD) do CAA da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) tem como princípio a dimensão interdisciplinar como eixo da formação docente.

4.2. A abordagem metodológica

A busca por um caminho de análise dos dados nos trouxe à análise do conteúdo. Que consiste, segundo Bardin (2009, p.42) em

> Um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam interferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Ou seja, a análise do conteúdo condiz no conjunto de técnicas utilizadas para descrever e sistematizar os dados de forma precisa e de acordo com a interpretação dos objetos e fatos. No que se trata de suas características metodológicas à técnica, segundo Richardson (1999), as mesmas são determinadas pela objetividade, sistematização e inferência.

Trabalharemos através da análise de conteúdo, segundo Bardin (2009), com a categorização dos elementos, que é uma forma de observar o conjunto por diferenciação, com critérios previamente definidos, ou seja, fazendo alusão aquilo que nós buscamos analisar através da organização das mensagens.

Assim compreendemos que a utilização da análise de conteúdo permitirá a aplicação de métodos científicos a uma eventual análise de informações que possam atingir os objetivos do observador (analista) e chegando até a facilitar o acesso e a compreensão das informações para o mesmo. E assim continua a nos afirmar Richardson (1999, p.224),

> Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso de aprofundar suas características (gramaticais, fonológica, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve-se basear-se em teorias mais relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

Por conseguinte, pretendemos refletir sobre a coleta de dados de forma que a unidade de análise seja a palavra, considerando que com a coleta de dados, nós possamos aproveitar todo o material para perceber, diagnosticar e até mesmo interpretar possível(eis) resposta(s) ao problema da pesquisa. O intuito é coletar o máximo de informações necessárias para as reflexões e possíveis respostas aos nossos objetivos. Assim, confirmando ou refutando nossas hipóteses.

Os sujeitos da Pesquisa estão divididos entre Sujeito 1 – S1, Sujeito 2 – S2, Sujeito 3 – S3 e Sujeito 4 – S4, que foram escolhidos entre um conjunto de professores que atuam ou já atuaram enquanto gestores no Centro Acadêmico do Agreste e que concordaram em realizar a entrevista.

Para a coleta dos dados utilizamos a entrevistada semi-estruturada com questões elaboradas de acordo com os objetivos do trabalho.

Para tanto, dividimos as questões da entrevista em três eixos: Um âmbito geral, envolvendo perguntas sobre o cenário da organização da Instituição, um âmbito específico com questões especificas sobre a experiência dos docentes em cargos e/ou funções de gestão e um âmbito próprio do cenário da Gestão na Universidade. As questões da entrevista semi-estruturada, foram postas em anexo a este trabalho.

Quanto à realização das entrevistas, estas aconteceram no âmbito da própria Instituição analisada, com os sujeitos expostos acima. A ordem das mesmas aconteceu de acordo com a agenda dos sujeitos escolhidos. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas posteriormente para mapeamento das respostas e análise.

4.3. Análise e sistematização dos dados

As informações trazidas pelos entrevistados foram analisadas e agrupadas por categorias, sendo estas;

1. **Democracia**
2. **Gestão Democrática**
3. **Participação e autonomia Universitária**

Cada categoria será analisada e descrita separadamente, em alusão ao referencial teórico trazido como aporte a este trabalho.

4.3.1. A realidade empírica dos fatos

Gostaríamos de salientar que a Universidade como antes exposta, apresenta um cenário complexo em detrimento a sua proporção e representação político-social. Os sujeitos da pesquisa representam uma pequena parcela dentre os quadros de atores/autores e/ou coadjuvantes nos processos de tomada de decisão que formam a então Instituição Pública de

Ensino Superior, realidade posta em questão.

A grosso modo, e tomando como base a experiência de quem já atua e/ou atuou enquanto Gestor(es) de uma Instituição tão densa e complexa, trazemos uma conversação através das análise, proporcionando-nos, de forma direta, sentir a realidade desta Instituição através do exposto pelos sujeitos. Em conseguinte, com a Tabela 3, trazemos em evidência um panorama sobre a realidade dos sujeitos entrevistados.

Tabela 3: Particularidade dos sujeitos entrevistados

Idade dos Entrevistados	**De 25 a 35 anos**	**Mais de 35 anos**
	02 Sujeitos	02 Sujeitos
Experiência anterior de Docência	**Não possui**	**Possui**
	01 Sujeito	03 Sujeitos
Experiência anterior de Coordenação	**Não possui**	**Possui**
	0 Sujeito	04 Sujeitos
Experiência de Gestão em outros Espaços	**Não possui**	**Possui**
	02 Sujeitos	02 Sujeitos
Formação Inicial	**Bacharelado em química e matemática**	**Filosofia e Sociologia**
	02 Sujeitos	02 Sujeitos
Formação *Stricto Sensu*	**Doutorando**	**Doutores**
	01 Sujeito	03 Sujeitos
Experiência na Educação Superior	**Primeira experiência**	**Outras experiências**
	01 Sujeito	03 Sujeitos

4.3.2. Democracia, uma questão política.

Em cerne ao tratamento das entrevistas, podemos considerar que lidamos com sujeitos que detém da mais vasta a mais curta experiência em cargos de gestão, dentro do próprio cenário da Instituição analisada, como podemos observar na tabela 3.

Sujeitos estes, que sem a formação docente, em relação à formação inicial, acabam desenvolvendo a(s) função(es) de Gestor(es) de acordo com a realidade posta em questão, sem um breve preparo, ou formação para tal. Sabido que mesmo de forma pontual os cursos de licenciatura apontam para uma formação que incluiu mesmo de forma não aprofundada, elementos de gestão. Como podemos perceber, com a fala abaixo:

> ... Eu assumi o cargo de coordenador do Curso de XXX[14] aqui do CAA. Eu só tive essa experiência como gestor, até o momento eu só tinha sido professor na Instituição mesmo, nunca tinha assumido um cargo desse tipo. (S3 – Sujeito 03)

Diante desta fala lembramos, conforme alertava Souza (2009), que sem a formação adequada pouco se conseguirá. Nesse caso o referido entrevistado acrescenta a dificuldade que encontrou diante da burocracia, da falta de assistência em relação às demandas da função da coordenação de curso, da sobrecarga, da falta de uma formação para assumir a função, e que precisou aprender com a prática, ou seja, legitimando-se através do aprender fazendo. E muitas vezes fazendo sozinho.

Aprender com a prática também é uma característica de quem possuí experiência em gestão em outros espaços, O que nos ajuda a inferir que não seria uma especificidade atual, nos parece que muitos gestores aprendem a serem gestores na prática, e não formação inicial, como podemos observar na fala abaixo:

> Eu já fui assessora técnica do diretor da Faculdade XXX e da Universidade XXXX. Eu trabalhei na assessoria dele justamente nessa questão da orientação pedagógica, vendo os projetos, inclusive com a questão da pós-graduação. Tipo, dando assessoria à direção pra sair um pouco daquela questão administrativa, para dar um caráter democrático e dar uma feição mais política pedagógica, então eu tive... [assumi] assessoria. Fui assessora de direção da Universidade XXXX, como cargo de direção. Agora aqui na Universidade, eu passei dois anos como coordenadora, terminou minha gestão... São duas experiências. Nessa função que eu exerci principalmente, essa aqui , mais do que a outra... A outra eu tinha uma inserção maior na orientação pedagógica esta não, a função aqui que eu exerci, embora fosse coordenadora ..ela se depara com muitas questões burocráticas. Você se perde nas questões burocráticas, e o que era pra ser feito do ponto de vista político pedagógico fica muito à deriva. (S1 – Sujeito 01)

Os autores estudados apontam que a gestão democrática é algo a ser aprendido, não apenas na experiência, mas enquanto formação. Entretanto, os docentes entrevistados acabam "aprendendo" no cargo. Um cargo que se identificaria muito mais com a condução e acompanhamento das questões pedagógicas, entretanto, como relata S1 "se perde nas questões burocráticas". Esse perder-se, o que pode significar mais? S1 relata que as questões político-pedagógicas ficam a "deriva", o que muitas vezes pode deixar lacunas quanto às compreensões do fazer e agir democrático, diante das pressões do burocrático.

Considerando a democracia e seu caráter político, podemos destacar Dallari (2004, p.

[14] Optamos por ocultar o curso, e a especificidade do cargo, garantindo a privacidade dos (as) entrevistados (as).

77), quando o mesmo nos coloca que “todo indivíduo tem o direito e o dever de opinar sobre os assuntos e as decisões que afetem seus interesses, assim como sobre tudo que for de interesse comum’’. E compreendemos que diante da situação exposta nas falas dos entrevistados, a sobrecarga nas funções assumidas, bem como a falta de formação necessária ao desempenho de tal função pode e deve ser revista, ou seja, o indivíduo que faz parte de um ambiente condizente democrático, precisa se colocar perante as adversidades para uma melhor vivência de suas atribuições. Mas, se muitas vezes não sabe qual a sua atribuição, como se colocar?

A tomada de decisões aparece, na fala de um dos entrevistados, como uma função do gestor, compreendida enquanto, a de mediar sobre as decisões, conforme trazemos com a fala do S2.

> Muitas vezes o coordenador assume essa posição de mediador. Porque assim... Você media idéias, você media posicionamentos e isso, por si só é um aprendizado. Porque você entende que todos tem voz, e que aquilo deve ser discutido, analisado e ponderado. Então uma das funções do coordenador ou do gestor é escutar a todos, é trazer para discussão, é se colocar, e se tentar, se fazer conhecer, e ai se fazer conhecer áreas diferentes, para pessoas que tem conhecimentos diferentes, formações diferentes, pensamento diferente e, realmente isso é um aprendizado muito, muito significativo...(S2 – Sujeito 02)

Primeiramente podemos inferir que o S2 parte de uma compreensão pessoal “Você entende”. Nesse caso S2 entende que “todos têm voz”, isso traz a base de sua prática na função de coordenador/gestor. Percebemos, portanto, que esse “entendimento pessoal” ressalta para S2, a necessidade do caráter democrático à função e/ou atuação do gestor na busca de uma ação coletiva, de mediação, compreensão da diversidade, valorização do diálogo que engloba o caráter de seu trabalho.

Então, ao assumir o caráter democrático como gestor, passa a utilizar-se de recursos que possibilitem a ampliação da participação e do envolvimento de todos aos processos de tomada de decisão, como afirma Habermas (1995), quanto à contribuição política democrática, ‘’tudo gira em torno das condições de comunicação e dos procedimentos que outorgam a formação institucionalizada da opinião e da vontade política como força legitimadora’’.

Ou seja, o que garante a democracia no âmbito da função gestora, antes do fazer é a concepção sobre a função em uma determinada perspectiva que conduz ao trabalho coletivo,

mediador, está no ápice da atuação do gestor, para que o mesmo possa assumir com veemência os desafios da ação gestora democrática.

4.3.3 Gestão democrática

Sabemos que as concepções de gestão são decorrentes das democratizações dos processos de organização e tomadas de decisão. Contudo, a alusão à participação de todos os sujeitos, a defesa do interesse coletivo e os ‘’slogans’’ de gestão compartilhada nas Instituições de ensino parecem não mais contemplar um mesmo sentido.

Destacamos, para tanto a fala do S3, quanto a concepção de Gestão.

> A questão de Gestão tem uma parte que eu pelo menos acho muito complicado, que é a parte estrutural. Acho que talvez nem tanto para nós enquanto coordenadores de curso, mas principalmente para diretores em questão de orçamento. Por exemplo, nesse campus a gente vê muitos problemas. Mas isso são questões burocráticas, questões de leis orçamentárias. (S3 – Sujeito 03)

O Sujeito 03 revela que há na gestão questões que fogem do desejo e da ação pessoal, pois estas estão em outra esfera, na esfera das leis orçamentárias. Nesse caso, mesmo vendo o problema não tem como agir para resolver. Assim não se resolve não porque não “se vê”. A burocracia atrapalha a tomada de decisão quando obstrui a autonomia do gestor. Em vista a isso, compreendemos que os princípios de participação consciente e esclarecida das pessoas nos processos da Instituição são, por via de regra, pouco abrangidos, e/ou por vezes meramente ilustrativos.

Cabe colocar ainda, segundo Luck (2011, p. 88), ‘’que a burocracia não é uma entidade em si, com vida própria e colocada sobre todas as coisas. Ela é criada e/ou mantida por nós, pela maneira de ver e agir na realidade, a partir de nosso ideário, nossos valores e interesses’’. Ou seja, quando fazemos por cumprir os princípios formativos, intrínsecos ao caráter da gestão, estamos criando e nos norteando por meios burocráticos e burocratizantes que acabam por vezes, sendo mantidos, ora para desculpar ora servindo como *desculpas* para justificar omissões e faltas de compromisso com o ideal à ação gestora em vários níveis, e muitas vezes em níveis superiores aqueles estabelecidos no em um determinado espaço. Entretanto, para as pessoas que estão naquele espaço, é o gestor que “não faz”.

Complementamos com a fala de S4, o qual apresenta sua análise diante do panorama da Gestão acerca da realidade que vive a Instituição em questão,

> Eu acho que um dos principais problemas é que o modelo de gestão atual tem ares de avançado com práticas tradicionais, e ai teria que afinar. E eu acho até assim, se o sujeito tem um modelo, não é que eu aceite, mas que seja tradicional é muito mais coerente que ele se adéqüe a proposta de ser organizado e participativo, agora eu vir com um discurso que ele é participativo e que é o mais avançado, mas que na prática acontece de outra forma, ai eu acho incoerente. Então eu vejo no discurso atual e na prática atual uma incoerência muito grande. Penso que os avanços da Universidade não são méritos da mesma, que são avanços que não dependem da estrutura e da organização, administrativa e de gestão, mas de setores. (S4 – Sujeito 04)

Observamos no extrato da fala, que existe, segundo S4, uma distância relativa entre o que é proposto e o que é vivenciado. Apresenta o entrevistado que há uma roupagem de novo em uma prática velha. O tradicional que se veste de novo. O que segundo S4, seria uma "incoerência". Há um discurso que se diz participativo e democrático, mas que na prática não é. E se a universidade observa avanços democráticos e participativos, estes se devem a alguns setores e não a universidade e sua estrutura organizacional.

Denuncia S4 a verticalização nos processos de tomada de decisão, que na sua interpretação ainda é peculiar e intenso na realidade. Apesar de considerar que houve avanços, mesmo perante muitas dificuldades.

Assim, mesmo considerando que a gestão democrática ainda é um processo hierarquizado e constitucional, percebemos que há uma possibilidade de mudança, bem como cenários que já vivem tal mudança. É interessante pensarmos que o direito a concordar e/ou discordar sobre as mudanças já é um grande passo para legitimação do viés democrático da Gestão.

Trazemos em destaque ainda, que uma gestão para ser considerada democrática precisa atender aos princípios democráticos, considerando que estamos diante de uma Universidade, ou seja, uma Instituição que tem enquanto função social atende aos princípios de formação humana. Evidenciamos aqui, portanto, a fala de S1, quanto à necessidade de afirmar o princípio democrático para o caráter da Gestão.

> A gestão tinha que se pautar primeiro em princípios democráticos, mas não só dizer no papel, o que tem de fato que acontecer é garantir este principio democrático. Tinha que ter infraestrutura, isso é a base mínima, ter professor, evitar substitutos, porque substitutos não dão conta. Ter articulação política, participação. A articulação política aqui é muito frágil, a participação... A questão democrática aqui é zero, realmente, aqui a gente tem muitos problemas com um viés muito autoritário, sabe? Enfim, as linhas são essas, tanto do ponto de vista da perspectiva político pedagógica da Gestão Democrática como também do ponto de vista infraestrutural, de

> pessoal... No caso, essa perspectiva político pedagógica da Gestão democrática, ela precisa de fato funcionar assim: compartilhar com todos, coisas sendo dialogadas com todos. Eu acho que maior inserção também do Campus com a sociedade, muita gente não conhece o Campus, eu acho que aqui é pobre, pobre de articulação política isso sim. (S1 – Sujeito 01)

S1 aponta muitas questões como inerentes a "garantia do princípio democrático", entre elas: garantir professor, resolver as questões de autoritarismo, estabelecer diálogo, dar visibilidade ao campus, inserção com a sociedade. Desse modo, acreditamos que com a fala de S1 o ideal em questão é repensar os contingentes circunstanciais, ou seja, discutir melhor a participação e a coletividade dentre tantas dificuldades vivenciadas.

Como nos ajuda a refletir Bordignon e Gracindo (2006, p. 152), '' as relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre autores sociais'', assim, faz-se importante ressaltar que para mudança é essencial pensar na organização a partir das especificidades e singularidades postas à situação em questão.

Em suma, atender a finalidade democrática da Instituição é proporcionar um projeto político-ideológico da mesma. Sem contar, face a plenitude, importância e dimensão da Gestão, a possibilidade de desmistificar o autoritarismo e a centralização, pode vir ocasionar melhores resultados até mesmo aos critérios de produção e satisfação acadêmica.

4.3.4 Participação e autonomia Universitária

Considerando a Universidade e sua função social em observância a sua estrutura e modo de funcionamento, buscamos interpelar a respeito da contribuição docente junto ao cenário desta Instituição. De tal modo, trazemos as dificuldades do docente, assumindo função gestora, posto como parte elementar a tal processo.

> A gente antigamente era restrito ao ensino, quando veio a obrigação da pesquisa, foi assim, uma novidade, e quando veio a insistência da extensão, afirmando que a extensão tem tanta importância quanto o ensino e a pesquisa, então são coisas, eu diria, recentes. Agora... Há dificuldades ainda, viu? É, acho que um dos limites mais sérios que a gente tem é o fato da autonomia ser comprometida. Autonomia dos processos internos e do desenvolvimento acadêmico são sempre regulados, regulados demais, extremamente regulados. Então, os cursos têm que andar por ali, por aquela meta que já foi definida. Há parâmetros nacionais de ensino definidos nas Diretrizes de cursos que bitolam muito, fecham, e há também algumas coisas, assim, do ponto de vista organizacional, que nivelam a Instituição Pública à Instituição Privada. Muita gente diz que não, mas é um nivelamento. A Católica hoje pode ser comparada a uma Federal.

> Antigamente se dizia que é a Católica que tem que se nivelar a Federal, mas eu acho que o MEC colocou todo mundo no mesmo nível. De modo que hoje a única coisa que separa a gente é que uma é Instituição Pública e a outra é Instituição Privada, mas o nível de exigência, que retira a autonomia das Instituições é o mesmo. A legislação ela é tão burra porque acha que com esse tipo de controle estabelecido vai qualificar melhor a Universidade, e eu acho que não, acho que bitola, bitola demais. (S4 – Sujeito 04)

Apesar de não ser o foco de nossa pesquisa, os processos de regulação, que se materializam nas políticas de avaliação, aparecem muito fortemente nessa fala. Há um incômodo presente “A Católica hoje pode ser comparada a uma Federal”. Ou seja, qual a nossa identidade? O que garante a nossa diferenciação? Percebemos como o sentimento de constrangimento às normas, parâmetros e regulamentos é garantido na fala acima. Do mesmo modo, em relação à autonomia Universitária.

A autonomia, garantida no Artigo 207 da Constituição Federal, torna-se algo irrisório diante dos ‘’contratos de gestão’’. Ou seja, tomar a autonomia institucional, intelectual e financeira como recursos que atendam aos objetivos da Instituição Pública de Ensino Superior é algo incoerente em consonância a atual realidade. Visto que os critérios de exigência para com a excelência da Instituição burlam qualquer forma de escolha sobre os ‘’melhores caminhos’’ a serem percorridos.

E mais, concordando com Bordignon e Gracindo (2006, p. 170), que ‘’ a autonomia só é verdadeira e duradoura quando conquistada. As leis são, por natureza, conservadoras e a ação é que deve ser inovadora, criando o ambiente para as leis avançarem’’, ressaltamos quão se faz necessário discutir a emancipação, enquanto princípio para a Instituição e o valor da participação nesse processo.

No entanto, nos parece que a falta de liberdade, as muitas demandas, para com os processos da Instituição, faz com que os princípios de autonomia e participação sejam colocados a margens do debate dentro da Universidade.

As lutas por autonomia, participação são lutas coletivas, mas o contexto interno da Universidade tem caminhado para a construção de projetos individuais que se ancoram nos indicadores de produtividade acadêmica, que hierarquizam e premiam docentes, separando e não agregando, distanciando cada vez mais do caráter democrático da convivência dentro da universidade.

Acrescenta ainda, S2 – Sujeito 02, que

> Há uma hierarquia que até onde eu entendo, ela é verticalizada, isso causa uma burocracia muito grande em relação ao tempo de solicitação de

> determinadas demandas. E isso, conseqüentemente também causa uma situação que nem todas as pessoas que deveriam ser ouvidas são ouvidas.

Portanto, entendemos que a participação fica restrita a alguns grupos, aqueles que detêm representação institucional, e as tomadas de decisão acontecem por alguns e não por todos. O que apresenta a denúncia das esferas de poder no controle e comando de decisão.

O que podemos confirmar com a fala de S1, que afirma sobre o que é o mais importante. Segundo S1 não é o projeto "o modelo", mas quem o defende "como *modelo"* e não como proposta, prática, mas as relações de poder, constituintes da realidade em questão. Observemos a seguir,

> Tem as questões da relação de poder que passa por dentro dos interesses que se têm. Então, tem tudo isso, que a gente vê que muitas vezes, por exemplo, mesmo estando no espaço colegiado de um conselho, de uma reunião, de um colegiado de curso, de núcleo, muitas vezes, tem alguém que tem um poder de decisão maior e de convencimento em relação ao outro, fazendo com que aquela pessoa vote não porque acha importante, mas porque o outro vota. Aí é que eu digo a questão das subjetividades, dos interesses, o jogo de poder que tem dentro, que perpassa por dentro das questões sociais e o modelo pode ser o mais lindo, o mais maravilhoso, o mais bem feito, mas a pratica é que vai dizer se o modelo contempla, como é que ele está sendo aplicado na prática. (S1 – Sujeito 01)

Assim sendo, os processos de decisão, escolha, votação, participação e tomada de decisão, que se apresentam enquanto dispositivos democráticos, legitimam a restrição da autonomia seja quanto ao caráter institucional, seja quanto ao caráter do domínio e persuasão docente, no cenário posto, mesmo em um contexto, onde a liberdade de ideias e opiniões é enfatizado.

E considerando que para Habermas (1995), participar significa que todos podem contribuir nos processos de formação discursiva da vontade, e ainda tomando como base a complexidade universitária, afirmamos que a pautada formação política, tão meramente discutida acerca da formação acadêmica, fica sujeita ao que os ideais político-partidários que cercam todo o universo do Ensino Superior, ditam.

O docente, muitas vezes se encontra em um cenário onde as decisões são tomadas de fora para dentro dos espaços legítimos de discussão, ou seja, a discussão sobre os caminhos, os objetivos e as metas a serem trilhadas são estabelecidas em outros espaços, das minorias mais influentes.

Concluímos, portanto que se quisermos uma Universidade Pública em uma nova perspectiva precisamos começar a garantir nossos espaços.

Nesses espaços, a autonomia e participação universitária devem ser cada vez mais veementes. A produção acadêmica precisa atender aos critérios de excelência e qualidade, e deve, sobretudo, contribuir aos contingentes sociais. Para tanto, uma reforma precisa começar a ser pensada, como nos sugere também S4 em sua fala,

> A universidade brasileira teria que repensar os seus modelos sem copiar modelos da organização estatal. E eu fico me perguntando por que não se decide o futuro das Universidades em organizações menores? Esses conselhos passam a ser representativos, mas é um conselho representativo que ordena o de baixo e ai, achata o de baixo. Como se tem órgãos, como o Colegiado do curso e o Conselho Superior da Universidade. Enfim eu acho que é um modelo que deveria ser completamente repensado, reestruturado. Talvez as Universidades Privadas pudessem ensinar às Universidades Públicas um modelo novo, bem mais simples. (S4 – Sujeito 04)

Ou seja, para que haja uma autonomia e participação que atenda aos objetivos e necessidades de uma Instituição formativa como a Universidade, a burocratização precisa ser revisada, ou melhor, facilitada.

S4 propõe um modelo representativo, simples, “novo”. Mas seria o modelo privado “novo”? De que novo estaríamos falando? Não estamos querendo uma reforma constitucional, mas porque não? Queremos uma mudança de princípios para atender a uma realidade social contingencial? O modelo representativo não inibiria a participação? Não ficaria o centro de decisão concentrado em um grupo? E a coletividade? São muitos porquês que ficam ‘’à medula’’ dessa questão.

Por fim, retomamos que ao docente universitário é necessário “estar” e não apenas fazer-se representar, nos processos de decisão, participar, “voz e voto”, envolver-se no cenário de sua Instituição.

Considerações Finais

Retomando a pergunta inicial que nos orientou para esta análise: como se dá a participação dos docentes no Ensino Superior sob o âmbito da proposta de Gestão democrática? As nossas conclusões apontam o seguinte.

Primeiramente, os docentes aprendem a serem gestores com atividades da gestão, e nelas se confrontam com a burocracia e com os desafios. Alguns desafios se apresentam superiores ao que efetivamente podem realizar diante da “autonomia” que possuem.

No que se refere aos princípios democráticos na Instituição Pública de Ensino Superior, a proposta de democracia enquanto política institucional é apresentada no caráter regulamentar, ou seja, está presente nos parâmetros legais. Entretanto, entre o vivido e o prescrito, a democracia na Instituição é burlada perante todo um aparato estatal que rege a Universidade como uma ‘’empresa social’’.

Os professores, alunos e técnicos – trabalhadores da Instituição – estão incumbidos a apresentarem resultados para atender os critérios de excelência e qualidade intrínsecos a realidade das Universidades brasileiras, o que encaminha para processos de individualização e não cooperação, afastando-os das atividades de decisão conjunta, trabalho conjunto e encaminhando-os para a busca da produtividade e *ranqueamentos*.

Na instituição a incorporação do paradigma da Gestão enquanto Gestão democrática do/no Ensino Superior, enfrenta problemas, quanto à verticalização, hierarquização e burocratização nos processos de decisão.

A relação Universidade e sociedade civil ainda é bem restrita, considerando que a realidade posta em questão ainda não conseguiu (ou não quis, ou teve oportunidades) firmar parcerias duradouras de forma que o conhecimento fosse fomentado e contribuísse mais às demandas sociais da região.

No entanto, podemos perceber quanto à Expansão Universitária, a vinda da Universidade para o Interior do Estado de Pernambuco, possibilitou novos olhares e perspectivas, atingindo demandas que nunca antes imaginaram alcançar o direito a educação superior gratuita.

Quanto à participação docente na Gestão Acadêmica, compreendemos que a falta da formação inicial e ou continuada para o cargo, para aqueles que assumem, sem experiência ou contato com cargo(s) e/ou função(ões) de gestor(es) em Instituições Públicas de Ensino

Superior acarreta uma sobrecarga e, ou por vezes, uma experiência inóspita, sem que, muitas vezes, o trabalho possa conseguir atingir o objetivo, aliar os fins burocráticos e pedagógicos de maneira satisfatória e benéfica à Instituição e sujeitos sob o viés da Gestão.

O docente da Instituição Pública de Ensino Superior detém uma autonomia relativa, bem como a própria Instituição em questão. Visto que ser autônomo condiz em atender as regras e interesses do Estado, órgão financiador da Educação. Quando não, fica também refém de alguns grupos que detém o poder na instituição.

Em relação à participação, quanto às escolhas nos processos e a relação com a tomada de decisão, as relações de poder perpassam a questão democrática, fazendo emergir um campo em conflito. Tendo em vista que um grupo, por questão particular e/ou meramente simbólica, detém o comando nas tomadas de decisões.

Por fim, compreendemos que tal análise nos faz compreender uma dimensão da Universidade, mas sabemos dos limites dessa pesquisa, os quais foram apontados na metodologia.

Apresenta-se nesse fragmento de análise, uma realidade que dispõe de uma democracia ilusória, bem como princípios de gestão condenados a decisões majoritárias, a cargos de força e poder. Professores e profissionais maltratados pela grande cobrança e falta de reconhecimento. Gestores que assumem ‘’desafios’’ e não propostas de inovação consolidadas por um preparo e uma formação. Ou seja, uma realidade, prática, bem distante dos ideais teóricos que tanto nos são colocados como eficientes e dignos de esperança.

Referências

BARDIN L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2009

BORDIGNON, Genuino e GRACINDO, Regina Vinhaes. **‘’Gestão da educação: O Município e a Escola.’’** In AGUIAR, Márcia Angêla da S. e FERREIRA, Naura Syria Carapeto (orgs.) Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. 5.ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

BRASIL. **Constituição Federal, 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Organização Editora Jurídica da Editora Barueri, SP: Manole, 2004.

BRASIL. **Lei Federal nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996

CURY, Carlos Roberto Jamil**. ‘’O princípio da gestão democrática na educação’’**. In BRASIL. Ministério da Educação, Outubro de 2005. Gestão Democrática da Educação. In:http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf. (Publicado em Outubro/2005)

CHAUÍ, Marilena. **A Universidade Pública sob nova perspectiva**. In: http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf (Publicado em Dez/2003)

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é participação política.** São Paulo : Brasiliense, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **‘’Gestão Democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. ’’** In AGUIAR, Márcia Angêla da S. e FERREIRA, Naura Syria Carapeto (orgs.) Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. 5.ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre. Artmed, 2009.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências sociais.** 5ª Ed. Rio de Janeiro: Record,2001.

HABERMAS, Jungen. **Três modelos normativos de democracia.** In. Lua Nova. Revista de Cultura e Política. Nº36. 1995.

José; SANTIAGO, Eliete (Orgs.). Prática pedagógica e formação de professores. Recife:

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 9.ed. –Petropólis, RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

MAIA, Lícia de Souza Leão**. Universidade e responsabilidade social: o direito a uma formação de qualidade e gratuita para cada brasileiro**. In: LIMA, Iranete Maria da Silva; FRANCO, Maria Joselma do Nascimento e CUNHA, Kátia Silva.. Reflexões e Ações sobre educação, estado e diversidade. Recife, Ed Universitária da UFPE, 2013.

PACHECO, José. **Escola da Ponte: formação e transformação da educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2010

PEREIRA, Noádia Munhoz. e SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Gestão democrática na Educação Superior e Tendências de Gestão presentes no conselho Universitário.** . In: http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/358.pdf (Publicado em 2007) Acesso em Maio/2014

PEDRINI, Maristela. ‘’**Qualidade e tessitura da docência.’’** In. FRANCO, Maria Estela Dal P., MOROSINI, Marília Costa. (orgs.) Qualidade na educação superior : dimensões e indicadores. Alegre: EDIPUCRS, 2011. 672 p. – (Série Qualidade da Educação Superior ; 4)

PERRENOUD, Philippe. **A prática reflexiva no ofício de professor.** Edição: 1 Ed.: Artmed, 2002.

POZ, Maria Ester. **Gestão universitária: insumos para uma discussão.** Eccos Revista Científica, vol. 5, núm. 1, junho, 2003, pp. 115-130, Universidade Nove de Julho.Brasil RICHARDSON, Roberto Jarry. [et al.]**Pesquisa Social: métodos e técnicas.** – SP: Atlhas, 1999.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia.** Teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. – 35 ed. – Revista Campinas SP. Autores Associados, 2002.

SILVA, Eder Carlos da. **Gestão democrática no ensino superior: Um estudo sobre o conceito de democracia, sua legalidade e eficácia, como requisitos básicos para gestão de qualidade.** In: http://fasem.edu.br/revista/index.php/fasemciencias/article/view/9. (Publicado em junho/2012). Acesso em Fevereiro/2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim**. O Ensino Superior Brasileiro: novas configurações e velhos desafios.** In: http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/12789 (Publicado em 2008). Acesso em Abril/2014

SOUZA, João Francisco de. **Prática pedagógica e formação de professores.** In: BATISTA NETO, José; SANTIAGO, Eliete (Orgs.). Prática pedagógica e formação de professores. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2009.

ANEXO

Quadro 1: Entrevista semi-estruturada

Experiência	**1. Inicialmente gostaríamos de saber da sua experiência como gestor/a universitário ou gestor/a de outra instituição pública. Que cargos de gestão o/a senhor/a assumiu?** **2. Que lições que podem ser retiradas destas experiências para a gestão da Universidade?**
Geral	**3. Em sua opinião, quais têm sido os principais problemas e avanços que marcam o setor das Universidades Federais nos últimos anos?** **4. O/a senhor/a pode identificar as principais políticas do governo federal para as Universidades e indicar os seus impactos para a gestão das universidades federais? (Relativo a Importância da expansão Universitária, interiorização)** **5. É possível afirmar que as Universidades Federais vivem em tempos de expansão acelerada?**
Gestão universitária	**6. Como o/a senhor/a, caracteriza a Universidade na atualidade? (ideia de universidade? Universidade tradicional? Universidade empreendedora? De acordo com a nossa realidade, UFPE/CAA)** **7. Podemos afirmar que a ideia de Universidade tradicional ou de elite e os modelos de gestão que lhes são característicos, não respondem às questões postas pelo contexto político, econômico e social atual? (De acordo a nossa realidade, UFPE/CAA – Campus Acadêmico do Agreste)** **8. Quais são as principais características da Gestão Universitária?** **9. Como o/a senhor/a define o papel/função de reitor/a em uma Instituição complexa como a universidade?** **10. Qual a sua avaliação sobre o modelo de Gestão colegiada?** **11. Como o/a senhor/a descreve a sua universidade no momento e quais têm sido os principais projetos que vem sendo realizados?**

	12. Quais são, para o/a senhor/a, os principais problemas que marcam atualmente a gestão universitária, especialmente a gestão da UFPE? (problemas) **13. Em face de tais problemas, quais são as principais linhas de ação de sua gestão para lidar/tratar dos mesmos? (planos, programas, etc.)**