

**JOSÉ CARLOS VICTORINO DE SOUZA**

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES:  
OS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS COMO INDICADORES  
DE MODELO DE GESTÃO**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC/SP)**

**Programa de Pós-Graduação em Educação e Currículo**

**São Paulo**

**2007**

**JOSÉ CARLOS VICTORINO DE SOUZA**

**Tese de Doutorado**

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES:  
OS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS COMO INDICADORES DE  
MODELO DE GESTÃO**

**Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia  
Universidade Católica de São Paulo como exigência  
parcial para a obtenção do título de Doutor em Educação:  
Currículo, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Tarciso  
Masetto.**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC/SP)**

**Programa de Pós-Graduação em Educação e Currículo**

**São Paulo**

**2007**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

A presente tese apresentada pelo doutorando José Carlos Victorino de Souza, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor, junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Currículo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ foi \_\_\_\_\_ pelos membros da Banca.

---

Avaliador

---

Avaliador

---

Avaliador

---

Avaliador

---

Avaliador

---

**Dedico este trabalho a:  
minha esposa Elizete,  
meus filhos Jandira, Francisco,  
Cristiane, Tatiana,  
Carlos Henrique e Pryscilla;  
meus netos Rodrigo, Gabriel, Amanda e Heitor.  
Pela compreensão da minha constante ausência,  
pelo apoio e pela força recebidos para  
que um sonho se tornasse realidade.**

## **AGRADECIMENTOS:**

À minha mãe pelo apoio e pela educação que recebi e que me ajudou a transformar sonho em realidade.

Ao meu pai, pelo exemplo de vida, pela educação, mesmo distante, mais junto de Deus, nunca me abandonou.

A minha incansável, protetora, amiga, companheira, cúmplice de toda a minha jornada, pela compreensão, pelo carinho e, principalmente, pela presença – minha esposa Elizete e meus filhos Jandira, Francisco, Cristina, Carlos, Pryscila e Tatiana, pela compreensão e apoio recebido.

Ao Rodrigo, Gabriel e Amanda, ou melhor, ao Rô, ao Gabi, à Amandinha e ao Heitor o meu obrigado a Deus por ter netos tão maravilhosos.

À Universidade Cruzeiro do Sul pela ajuda que me permitiu realizar meu sonho.

Ao Prof. Dr. Marcos Tarciso Masetto pela orientação, pela paciência, pela dedicação de um amigo e pelo incentivo sempre presente nessa minha caminhada.

Aos meus professores no doutorado, pelo apoio, pelo conhecimento e pelas inúmeras provas de amizade recebidas – Prof. Dr. Antonio Chizotti, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marina Graziela Feldman, Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Branca Jurema Ponce.

À minha grande amiga e conselheira, que sem a sua ajuda, compreensão e amizade, jamais teria chegado aonde cheguei e por não me permitir jamais deixar de sonhar – Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sueli Cristina Maquesi – Magnífica Reitora da Universidade Cruzeiro do Sul.

Ao meu amigo Prof. Dr. Miguel Leon Gonzalez pelo apoio, pelas sábias palavras quando pensava que não chegaria lá.

Aos Mantenedores da UNICSUL o meu muito obrigado pelo apoio, agradeço na pessoa do Prof. Dr. Renato Padovese.

Aos meus companheiros do Programa de Pós Graduação em Educação e Currículo, pela ajuda sempre presente.

À minha inesquecível amiga, companheira, cúmplice leitora de meus textos, sempre com palavras de apoio, com muito carinho e incentivo, uma verdadeira irmã: Leonir Pessate Alves, que muito cedo respondeu ao chamado de Deus, deixando-nos só, porém, sempre presente.

À minha amiga, apoiadora incondicional, Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sonia Sueli Berti Santos, por tudo que me ajudou, sempre.

Ao meu amigo, quase filho, Prof. Dr. Fernando Luiz Campos Carvalho, pelo apoio, incentivo e trabalho realizado junto.

Ao amigo sempre presente nos aconselhamentos constantes, Prof. Daniel Camurça.

Aos meus amigos da UNICSUL - Universidade Cruzeiro do Sul e do CCAN – Centro de Ciências Administrativas e de Negócios, coordenadores, professores e alunos, compartilho com todos a realização do meu sonho, o que seria difícil sem eles.

## RESUMO

Nesta pesquisa pretendemos investigar os modelos de gestão universitária nas IES privadas, o papel do Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico Institucional (PPI), das Dimensões e dos Indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), como indicadores de um modelo de gestão. A problemática da pesquisa é o questionamento relativo a se o PDI, o PPI, as dimensões e os Indicadores do SINAES indicam um novo modelo de gestão universitária de uma IES. O caminho metodológico escolhido foi pela realização de pesquisas bibliográficas com aplicação de entrevistas semi-estruturadas junto a oito reitores de IES privadas. A qualidade da educação superior deve ser o resultado de um trabalho de gestão construída e partilhada por seus atores que interferem no cenário educacional: profissionais capacitados, docentes dotados de competência técnica e pedagógica, comprometidos com a Instituição. Um indicador relevante na pesquisa revela que resultados positivos nem sempre são alcançados, por ausência de acompanhamento e de avaliação de suas atividades. Por isso, acreditamos que a reflexão sobre um modelo de gestão capaz de alcançar objetivos de educação profissional com qualidade e atualidade se faz relevante neste momento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão universitária, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Dimensões e Indicadores do SINAES.

## **ABSTRACT**

In this research we intend to investigate the university management model in the private superior educational institution -SEI, the role of the IDP- Institutional Development Project and the IPP-Institutional Pedagogical Project, (NSSEE) National System of the Superior Education Evaluation's dimensions and indicators as management model's indicators. The research question is: dDo the IDP, IPP and NSSEE's dimensions and indicators refer to a new university management model in a SEI? The chosen methodological path was the bibliographic research with the application of semi-structured interviews to eight private SEI's Deans. The quality of Superior Education should be the result of a management work constructed and shared by its actors that interfere in educational scenario: skilled professionals, professors with technical and pedagogical competences that are loyal to the Institution. One remarkable indicator in the research reveals that positive results not always are achieved due to a lack of follow-up and evaluation activities. For this reason, we believe that a management model able to achieve objectives of professional education with quality and actuality turned out to be relevant in this moment.

**KEY WORDS:** University Management, Institutional Development Plan, Institutional Pedagogical Project, NSSEE's dimensions and indicators.



## Sumário

---

<b>LISTA DE QUADROS E FIGURAS</b>	11
<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1. Definição e delineamento do problema	13
2. Justificativa	14
3. Metodologia e procedimento	16
4. Estrutura do trabalho	21
<b>CAPÍTULO I A UNIVERSIDADE BRASILEIRA</b>	23
1.1 Um percurso na história	23
1.2 As reformas da Universidade: estrutura e organização	25
1.2.1 As reformas: um estudo histórico	25
1.2.2 A nova reforma universitária: 2004 – 2005	29
1.3 A globalização e seus efeitos no ensino superior no Brasil	35
1.4 A universidade com organização	37
1.5 Gestão do Conhecimento e a Gestão da Universidade contemporânea	41
<b>CAPÍTULO II A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b>	46
2.1 Os modelos de gestão	49
2.2 A gestão universitária nas IES privadas	53
2.3 Cultura Organizacional	59
2.4 O empresariamento na Educação Superior	62
2.5 Uma nova forma de administração das IES: aspectos a serem destacados para uma gestão universitária	63
<b>CAPÍTULO III DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS NA IES BRASILEIRA E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b>	76
3.1 Projeto de desenvolvimento institucional (PDI)	78
3.1.1 PDI -Legislação	79
3.1.2 A Construção do (PDI)	80

3.1.3	A importância do PDI e a Gestão Universitária	82
3.2	Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	85
3.2.1	A importância do PPI para a Gestão Universitária	88
3.3	O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino (SINAES)	90
3.3.1	Avaliação Institucional; Legislação	90
3.3.2	Avaliação Institucional e o SINAES	92
3.3.3	Características do SINAES	93
3.3.4	Comissão Própria de Avaliação (CPA)	95
3.3.5	Avaliação Institucional e a relação com o PDI e com o PPI	96
3.3.6	Avaliação Institucional e a Gestão Universitária	97
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS IES: REALIDADES VIVENCIADAS</b>	<b>101</b>
4.1	Desenvolvimento da pesquisa	102
4.2	Apresentação das respostas às perguntas das entrevistas realizadas e as respectivas análises	105
4.3	Reflexão sobre as análises	133
	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>138</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>142</b>
	<b>ANEXOS:</b>	<b>154</b>

## Lista de Quadros e Figuras

---

Quadro 1 – Anteprojeto de Lei de Reforma da Educação Superior Brasileira	33
Quadro 2 – As motivações do MEC	34
Quadro 3 – Modelos de universidade	36
Quadro 4 – Modelos de gestão	57
Quadro 5 – Crescimento do no. de IES privadas	66
Figura 1 – Pilares da sociedade	40
Figura 2 – Modelos de gestão	42
Figura 3 – Tipos de capital	43
Figura 4 – Capitais do conhecimento	44
Figura 5 – Sistema universitário	56
Figura 6 – Estrutura de gestão universitária	62
Figura 7 – Composição da gestão universitária	66

# INTRODUÇÃO

---

Gestão Universitária tem sido tema de muitas discussões, congressos e palestras nos últimos tempos, em virtude de sua importância no cenário competitivo atual das Instituições de Ensino Superior (IES).

O sistema universitário brasileiro, nas últimas décadas, vem passando por uma grande expansão. Em consequência, reformulações, mudanças e novas exigências se apresentam prementes para as IES. Dentre elas, destacamos, como tema deste trabalho, um modelo de gestão eficiente, que atenda às necessidades dos gestores para atuarem nos diversos níveis de uma IES, garantindo sua sustentabilidade e que superando desafios de um ambiente diferenciado, complexo, competitivo e que sofre constantes e rápidas mudanças.

Para subsistir nesta nova realidade, e para garantir o sucesso educacional e o mercadológico de uma IES, é primordial a figura de gestores com competência para associar a importante capacidade de obter qualidade e integração nas atividades educacionais com a habilidade gerencial competente para administrar os diversos setores organizacionais envolvidos.

Os gestores que se apropriarem dos resultados das avaliações do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), implementando-os, atentos às mudanças ocorridas no ambiente universitário nacional e internacional, considerando as implicações desses resultados para a gestão das IES, saberão relacionar, com eficiência, questões relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão com a gestão da IES de modo geral.

Desse modo, poderão construir uma gestão, na qual saberão trabalhar mais adequadamente com os documentos institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (**PDI**), Projeto Pedagógico Institucional (**PPI**) e as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (**SINAES**), como definidores do modelo implantado e as outras áreas constituintes de uma instituição universitária.

## Definição e delimitação do problema

O tema deste trabalho delineou-se a partir de observações e experiências do pesquisador, baseadas em atividades de coordenação de curso e de Departamento, com o intuito de desenvolver procedimentos que auxiliassem a gestão, levando à consecução de objetivos pedagógicos que orientassem a coordenação e os professores nesse processo.

Ao observarmos que, na gestão de cursos, havia a falta de um fio condutor e de procedimentos pedagógicos a embasar as ações dos envolvidos no processo educativo e, tendo vivenciado, ao longo da carreira, situações que envolviam gestão, sentimos a necessidade de questionar se não seria possível articular os documentos institucionais, PDI e PPI com as ações, planos e metas dos gestores da IES, a fim de garantir eficiência no processo educativo e na gestão universitária, cujo modelo estaria sendo indicado por eles.

Isso nos levou a refletir sobre a gestão de uma IES. Em 2004, a implantação do SINAES, como sistema de avaliação, integrado por suas dez dimensões subdivididas em indicadores, implantado pelo **MEC** – Ministério da Educação veio ratificar nossas preocupações e práticas ao postular a imbricação destes documentos institucionais com a gestão.

Diante da pergunta de investigação: As diretrizes dos documentos institucionais – PDI e PPI e as dimensões /indicadores do SINAES orientam à construção de um modelo de gestão universitária que atenda às exigências de um novo mundo do trabalho, cenário de constantes mudanças, definimos o escopo da pesquisa e estabelecemos seu objetivo principal: realizar um estudo sobre as diretrizes dos documentos institucionais – PDI e PPI e das dimensões/indicadores do SINAES e sua articulação na formação de um modelo de gestão universitária. Para isso, além de realizar um estudo sobre esses documentos e entrevistas com oito reitores de universidades paulistas. A escolha recaiu na figura do Reitor em virtude do domínio que este naturalmente apresenta em relação à gestão universitária pelo fato de ser o mesmo responsável pela orientação e manuseio dos documentos referenciados

Apresentaremos as entrevistas realizadas entre os meses de fevereiro e março de 2007, e analisaremos suas respostas ao questionamento acima, orientadas por uma análise qualitativa, por entendermos que uma análise quantitativa não daria conta da complexidade das relações humanas e da contextualização das respostas obtidas, bem como não nos permitiria o

aprofundamento das questões, em virtude do número amostral que seria exigido para efetivar a extrapolação ao universo. Selecionamos as IES para integrarem essa pesquisa, segundo características diferenciadas: privadas, confessionais e laicas e autárquicas.

Observamos se as metas e diretrizes do PDI e do PPI estão impressas nos modelos de gestão das IES investigadas e se esses modelos consideram os ditames das Dimensões e indicadores do SINAES. Os dados levantados são analisados, a fim de verificar se há ou não a articulação entre os documentos institucionais e os do SINAES e, com base na pesquisa teórica e na análise da documentação do MEC que orienta a elaboração do PDI, do PPI e do SINAES, investigam se a articulação entre esses documentos orienta um modelo de gestão eficiente e eficaz.

## **Justificativa**

Nos últimos anos a preocupação com a gestão fez com que muitos congressos fossem realizados para discutir essa questão tão importante para a sobrevivência das IES. Um ponto de concordância levantado nesses eventos é o de que a gestão requer estudos aprofundados e que para gerir uma IES, hoje, não bastaria uma gestão administrativa competente. Precisamos que todos os atores, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, professores e até alunos sejam gestores competentes.

Sob essa nova ótica, a gestão não pode ser estanque, restrita às áreas administrativas, nas quais as questões educacionais nem sempre são consideradas como importantes: os atores do processo são vistos como elementos autônomos e os alunos considerados produtos de um mercado. Ao contrário, o momento exige uma gestão de relações, de imbricações, de articulações econômicas, sociais, pessoais, educacionais, em consonância com os documentos institucionais, segundo as diretrizes e metas traçadas em observância às orientações do SINAES.

Ao longo dos últimos anos, temos assistido a um grande aumento do número de IES no País. Esse aumento se dá, em parte, em razão de a Política Pública, não ter oferecido as condições necessárias para o ingresso dos seus alunos nos cursos superiores públicos. Isso tem provocado, ao longo do tempo, um aumento da

procura pelas instituições privadas de ensino superior, que também, apresentaram crescimento considerável.

Diante desse quadro, a avaliação de uma IES passou a ser alvo de preocupação do MEC, que estabeleceu documentos orientadores para a sua constituição, gestão e acompanhamento e avaliação de seu processo e de seus resultados.

A avaliação antes se dava pela variação das taxas de retenção, das taxas de promoção, dos egressos dos cursos e dos resultados do Exame Nacional de Cursos (ENC). A Avaliação Institucional é, hoje, um dos pilares que estruturam a Educação Superior no Brasil e uma das prioridades do Governo Federal, embasada pela Lei 10.861 de 14/04/2004, que implanta o SINAES, sendo, deste modo, parte constituinte das políticas das IES e do Estado.

Esse sistema de avaliação visa a observar a IES em todas as suas instâncias, considerando a articulação de seus setores, seus gestores e seus atores com as diretrizes impressas no seu PDI e no seu PPI; apresenta um documento orientador, no qual aparecem as dez Dimensões do SINAES a serem observadas no processo avaliativo, subdivididas em Indicadores que norteiam a articulação dos setores/áreas/atores com os documentos institucionais, na observância da gestão Institucional.

Inúmeros problemas associados à atividade de gestão abrangem questões que vão desde a sala de aula, para qual o docente precisa conhecer as metodologias existentes, até as áreas da administração superior, no tocante às macro decisões tomadas para toda a Instituição.

O reitor de Harvard, Lawrence Summers<sup>1</sup>, em entrevista à revista EXAME, de 31 de março de 2004, quando perguntado que conselho daria a um país como o Brasil, que está pensando em reformular o seu sistema universitário, respondeu:

A questão dos métodos de gestão, por exemplo, é fundamental, pois é algo a que os financiadores em potencial estão cada vez mais atentos. É importante evitar que as universidades sejam geridas como um fábrica ou uma repartição burocrática qualquer, assim

---

<sup>1</sup> SUMMERS, Lawrence – Entrevista EDUCAR DÁ LUCRO – O ex-secretário do Tesouro Nacional e atual reitor de Harvard fala do papel do ensino num mundo globalizado. <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=19&texto=1143>, em 24 de março de 2006.

como as idéias opostas, de que elas são tão somente um coletivo de pessoas voltadas para a busca do saber. (LAWRENCE SUMMERS: 2004)

As palavras de Summers demonstram claramente o momento que atravessamos e quais são as necessidades a que devemos atender destacando-se, dentre elas, a questão de gestão universitária.

Em face do tema não ter sido, ainda, objeto de muitas investigações, a pesquisa apresenta alternativas que propiciam à sociedade possíveis soluções relacionadas com os problemas referentes ao assunto escolhido, uma vez que propõe, um modelo que atende às novas exigências do mercado, redirecionando, de uma forma mais efetiva, seus esforços para uma ação sustentável.

Este trabalho insere-se, assim, no universo da educação Superior e aborda assuntos como: ensino superior no Brasil, instituições privadas de ensino superior, modelos de gestão e suas tendências, gestão universitária, PDI, PPI e SINAES.

## **Metodologia e procedimentos**

A pesquisa obedeceu ao rigor científico que se faz necessário na apuração das fontes pesquisadas e utilizadas como base para o desenvolvimento do trabalho.

Para a construção desta tese, além da pesquisa referente aos aportes teóricos, resultantes de pesquisas bibliográficas com leitura e resenha sobre à Educação, Gestão, Administração, Avaliação, Ensino Superior, realizamos estudos sobre documentos imprescindíveis à atuação no ensino superior: PDI, PPI, SINAES.

No decorrer do estudo, utilizamos a pesquisa bibliográfica, pois, sabendo-se que a produção do conhecimento nada mais é do que um processo no qual as informações que complementam o já produzido são resultados das novas descobertas, é responsabilidade do pesquisador, tendo como base o seu projeto de pesquisa – *A Gestão Universitária* –, procurar tornar-se atual, buscando conhecimentos que possam contribuir substancialmente no processo de análise e interpretação dos dados coligidos.

Em Luna (2003), encontramos que:

[...] uma revisão de literatura é uma peça importante no trabalho científico e pode, por ela mesma, constituir um trabalho de pesquisa. Uma revisão de literatura que procure recuperar a evolução de



determinados conceitos enfatizará aspectos muito diferentes daqueles contemplados em um trabalho de revisão que tenha como objetivo, por exemplo, familiarizar o pesquisador com o que já foi investigado sobre um determinado problema de interesse. (LUNA,2003:81-84)

O autor continua apontando, ainda, que esta é a questão mais delicada – diferentes pessoas apresentam estilos diversos de organização de material, que se refletem no modo de transmitir, sem necessariamente afetar a qualidade. Cuidado que tivemos no desenvolvimento dos estudos sobre as diversas dissertações, teses e obras selecionadas para o trabalho de investigação.

Todo esse material consultado nas dissertações e teses produzidas pelos pesquisadores em seus cursos de mestrado e doutorado em diversas instituições de ensino superior, em obras publicadas a respeito na área abordando os temas: PDI, PPI e os indicadores do SINAES, Educação e Administração, nos documentos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC) – e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi de vital importância para a apresentação de conceitos, relatos históricos, teorias e métodos de análise.

Com relação à leitura e à análise de dissertações, teses e de obras publicadas, não encontramos fonte que tratasse, segundo nossa ótica, do tema em uma só obra, o que nos permitiu defender o ineditismo e a relevância científica da pesquisa realizada, contribuindo para novos rumos que as IES poderão seguir, na definição de seu modelo de gestão, para consecução de seus objetivos pedagógicos, administrativos e financeiros, alinhados ao seu PDI e ao seu PPI, resultado que trará para a comunidade científica, que se dedica aos estudos na área da educação, novos conhecimentos.

Buscamos subsídios em outras áreas do conhecimento, dentre as quais destacamos: a Sociologia e a Filosofia. Pesquisa em livros, periódicos, teses dissertações, monografias e sites foi amplamente realizada.

Gatti (2002) afirma que “a pesquisa é um cerco em torno de um problema” , assim, procedemos à escolha de instrumentos que permitiram acessar as fontes, entrever caminhos seguidos e formas de comportamento adequadas, criando alternativas operacionais para possíveis situações que apareceram, descobrindo e aproveitando respostas que ajudaram no desenvolvimento do trabalho. (GATTI, 2002:62)

Considerando a especificidade da questão investigada, expressa no tema, isto é, Gestão Universitária em Instituições Particulares: os instrumentos institucionais como indicadores de modelo de gestão, optamos pela abordagem qualitativa por ser essencialmente descritiva, ou seja, por trabalhar com as descrições dos fenômenos, o que permitiu obter os significados do ambiente.

Justificando, ainda, essa opção, Chizzotti (2003) afirma que:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações. (CHIZZOTTI, 2003:79)

O trabalho com Pesquisa Qualitativa leva em consideração o conhecimento do senso comum, o conhecimento informal, espontâneo, o “saber fazer”, a praticidade, a certeza, o desenvolvimento direcionado. Não busca a mera enumeração ou a medição de eventos através de instrumental estatístico que sirva de base para sua análise de dados, e isso permite um estudo mais amplo, partindo de referenciais mais diferenciados, o que em muito contribuiu para alcançarmos os objetivos da pesquisa, levando-se em consideração os recortes que necessitaram de um aprofundamento.

Um procedimento descritivo, discursivo e significativo tem como objetivo a reformulação de explicitação ou de teorização de um levantamento, de uma experiência ou de um fenômeno, conforme afirma Paillé (1996)<sup>2</sup>, permitindo ao pesquisador um contato mais direto e interativo com a situação definida como objeto de estudo, interpretando o fenômeno abordado.

Estudos desenvolvidos por Godoy (1995) ressaltam a diversidade existente nos trabalhos qualitativos e enumeram características que a identificam: (1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o trabalho do pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas

---

<sup>2</sup> PAILLÉ, 1996 – Artigo Qualitativo e Quantitativo pesquisado na Internet – [http://perso.orange.fr/jean-claude.regnier/joao\\_claudio/brasileiro/brmetqual02.htm](http://perso.orange.fr/jean-claude.regnier/joao_claudio/brasileiro/brmetqual02.htm), 23 de março de 2006.

dão às coisas e à sua vida como preocupação do pesquisador; (4) o enfoque indutivo.

Segundo a autora, diversos são os significados assumidos quando a pesquisa qualitativa é trabalhada no campo das Ciências Sociais:

- um conjunto de técnicas interpretativas descreve e decodifica as partes componentes de um sistema de significados;
- o sentido dos fenômenos é traduzido e expressado;
- os estudos realizados no local de origem dos fatos não impossibilitam ao pesquisador o empirismo científico;
- a área a ser mapeada e pesquisada pode ser diferenciada;
- o pesquisador, por meio de sua interpretação, com base em sua visão de mundo e referenciais escolhidos, define o vínculo entre o signo e o significado, o conhecimento e o fenômeno;

A autora, ressalta ainda que:

Quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. (GODOY, 1995:63)

Para as entrevistas, fundamentamo-nos em Triviños (1987), quando ele aponta que os pesquisadores qualitativos consideram a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apóiam-se em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis* que ressaltam a sua implicação e da pessoa que fornece as informações.

Seguindo esse posicionamento, entendemos que a entrevista semi-estruturada, entre outros, constitui um dos instrumentos mais decisivos para estudar a gestão universitária e os modelos de gestão pelos quais nos interessamos.

A adoção de técnicas de coleta de dados dessa natureza permite aos pesquisados discorrerem sobre suas experiências, provocando, assim, uma reflexão sobre a própria prática em questão.

Segundo Triviños (1987), o processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, no instante em que se inicia uma análise de dados esta em seguida é veículo para nova busca de informações.

Para as entrevistas, utilizamo-nos da pesquisa empírica que em nas Ciências Humanas e Sociais é definida também, como possuidora de duas características essenciais: ser concebida na perspectiva compreensiva, e ter seu objeto abordado de forma aberta e ampla, com coleta de dados baseada em métodos qualitativos.

Conforme Severino (1996):

os trabalhos científicos devem ter em comum a necessária procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que seja pessoal, autônomo, criativo e rigoroso. (SEVERINO, 1996:113)

O autor, ainda, afirma que:

Trabalho pessoal seja qualquer pesquisa, em qualquer nível, exige do pesquisador um envolvimento tal que seu objetivo de investigação passa a fazer parte de sua vida, a temática deve ser realmente uma problemática vivenciada pelo pesquisador, ela deve lhe dizer respeito. Não, obviamente, num nível puramente sentimental, mas no nível da avaliação da relevância e da significação dos problemas abordados para o próprio pesquisador, em vista de sua relação com o universo que o envolve. A escolha de um tema de pesquisa bem como a sua realização necessariamente é um ato político. (Idem ibid:1996:113)

Apoiando-nos, ainda no autor, verificamos que o trabalho autônomo, é aquele que se torna o produto desenvolvido pelo pesquisador; como criativo, o pesquisador tem a consciência de que é necessário tornar-se audacioso, precisando avançar, acreditando em suas novas idéias, que serão frutos das suas “intuições pessoais”, não temendo as críticas que por ventura acontecerem; como rigoroso, trabalhando a “exigência da logicidade e da competência” , alinhadas e articuladas com a criatividade, tão necessária a uma pesquisa científica. (idem ibid, 1996:114)

Assim, entendemos que esta investigação exigiu: a) a compreensão do papel do PDI, do PPI e dos indicadores do SINAES como fatores desencadeadores da escolha do modelo de gestão a ser implantado; b) o aprofundamento de estudos sobre: modelos de Gestão, Gestão Universitária, Educação Superior, IES privadas, as condições básicas de integração entre o PDI e o PPI, visando ao desenvolvimento institucional e à implantação de um modelo de gestão e c) a coleta de dados que permitiu identificar os itens citados e os procedimentos adotados pelas IES, visando a sua atualização e melhoria contínua.

A importância das entrevistas com Reitores para este trabalho se dá pelo fato de serem eles os profissionais responsáveis por aglutinar os diversos setores da IES para que juntos definam um modelo de gestão, sempre articulado ao PDI, ao PPI e às dimensões do SINAES.

Foram selecionadas oito Instituições de ensino entre as privadas: particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas e para comporem o *corpus* desse estudo e as entrevistas foram realizadas *in loco* e gravadas. Após cada entrevista, procedemos à transcrição dos dados. Ao final de todas as entrevistas e com todo o material levantado, iniciamos a tarefa de tematização das respostas para análise posterior.

A pesquisa realizada tem interesse transformador das situações e ou dos fenômenos estudados, resgatando sempre sua dimensão histórica e descobrindo suas possibilidades de mudanças, o que configura o objetivo deste trabalho, quando busca investigar se os procedimentos utilizados nas IES pesquisadas levam à construção de um modelo de gestão universitária, fruto de um processo de integração de seu PDI, de seu PPI e dos indicadores do SINAES, que possa auxiliar a gestão eficiente e eficaz de uma IES privada.

## **Estrutura do trabalho**

Assim, considerando-se os objetivos e a metodologia estabelecidos, estruturamos o trabalho em quatro capítulos, além desta introdução, da conclusão, da bibliografia e dos anexos:

**O capítulo I** aborda a Universidade Brasileira, partindo de sua constituição histórica, até chegar à atualidade, para o que recorremos a autores como Benjamin, 1986; Daft, 2002; Cunha, L.A., 1992, 1998; Lopes, 2003; Mendonça, 2000; Niskier, 2002; Pereira et al., 1999; Rocha, 2004; Saviani, 2002; Sguissard, 2004; Simão, 2002; Teixeira, 1988; Tobias, 1969, e a legislação do MEC pertinente ao tema, entre outros.

O trajeto permite chegar à Reforma Universitária, à Nova Reforma Universitária e à questão da Gestão, que serão amplamente discutidas no Capítulo II desta pesquisa.

**O capítulo II** enfatiza a administração, suas teorias, o questionamento em torno da administração ou gestão, finalizando com a explanação sobre a gestão universitária, dando ênfase ao denotado papel que exerce a articulação entre esta e os documentos institucionais PDI e PPI, e as dimensões do SINAES, demonstrando a sua importância para a indicação do modelo a ser implantado na IES, tendo como embasamento os autores: Cardoso et al, 2004; Certo, 2003; Daft,2002; Drucker, 2001; Ferreira, 2005; Junior,2003; Maximiano ,2004;Marback Neto, 2001; Megginsom *et all*, 1998; Robbins, 2002; Rosini, 2003; Silva,1974; Starec et all,2005; e a legislação do MEC pertinente ao tema entre outros.

**O capítulo III** analisa o PDI, o PPI e os SINAES, documentos institucionais importantes, criados, principalmente, para atender às necessidades pedagógicas, administrativas e técnicas, nas IES. Compreender a forma como estes documentos foram elaborados, bem como as possibilidades de implementá-los, fornece subsídios para um maior entendimento do ensino superior, principalmente nas IES privadas.

Para o desenvolvimento deste capítulo utilizamos entre outros, os seguintes autores: Cazalis,1997; Cunha, 1998; Gesteira, 2002; Marquesi, 2002; Paldês, 1998; Rocha, 2004; Saviani,1998; Segenreich, 2002; Silva,1997; Veiga,1996,2004; e a legislação do MEC pertinente ao tema.

**O capítulo IV** apresenta as entrevistas com os Reitores (profissionais e não mantenedores) os quais compõem o *corpus* desse estudo, com reflexões, análises e considerações necessárias, embasadas nos dados colhidos durante as mesmas que nos permitiram a solução do problema apresentado inicialmente.

# CAPÍTULO I

## A UNIVERSIDADE BRASILEIRA

***São as universidades que fazem, hoje, com efeito, a vida marchar. Nada as substitui. Nada as dispensa. Nenhuma outra instituição é tão assombradamente útil. (Teixeira, 1988)***

Ao abordarmos esse tema, visamos contribuir com as pesquisas sobre a Educação Superior, principalmente, no tocante à Gestão Universitária, na consecução dos objetivos principais das Instituições de Ensino Superior – Ensino, Pesquisa e Extensão. Desse modo enfatizaremos uma determinada forma de ensino assumida com base histórica, que é a instituição universitária, pontuando a sua tardia instalação no Brasil. (Mendonça, 2000)

### 1.1 Um percurso na história

Os séculos XII e XIII foram os “períodos do nascimento das primeiras universidades” e, no decorrer do tempo, foram surgindo novas universidades. Na América Latina, surgem em meados do século XVI. Eram claramente fundações coloniais e missionárias. Esse modelo de ensino superior disseminou-se por toda a Europa e, a partir do século XVI, sobretudo dos séculos XIX e XX, por todos os continentes, tornando-se o elemento central dos sistemas de ensino superior. (TOBIAS, 1969:15)

No Brasil, fora os colégios reais dos jesuítas, a inexistência da Universidade era notória.

A proposta do modelo burguês, segundo Noronha (1988:44): “incluía a adoção de disciplinas técnicas, tais como estatística, hidrostática, hidráulica, arquitetura civil e militar”, e estava respaldada nas reformas iniciadas em 1761, pelo Marquês de Pombal, com a criação do Real Colégio dos Nobres. Acontecia o

primeiro esforço no sentido de proporcionar a transformação do modelo de ensino de humanístico em profissional.

Só em 1808, com chegada da Corte Portuguesa ao Brasil, criaram-se as escolas superiores – formação profissional – necessárias para atender às demandas da corte, dos militares, de profissionais e de burocratas do mercado de trabalho da época, que serviram de base para o sistema hoje existente. (NISKIER, 1989).

Segundo Francisco Filho (2001):

Com a Proclamação da República, em 1889, o ensino superior continuou recebendo os principais cuidados, formando a elite e as demais lideranças do país, [...] dando início às primeiras mudanças na área da educação. (FRANCISCO FILHO, 2001:71, 73)

Segundo (Cunha:2003), as mudanças ocorreram em virtude da demanda gerada pelo novo regime. De um lado, a necessidade, agora maior, do ensino profissionalizante; argumentando:

os latifundiários querendo que seus filhos fossem bacharéis ou doutores, o que atenderia a dois aspectos: formação desejável para o bom desempenho das atividades políticas e o aumento do prestígio familiar, estratégia preventiva para atenuar possíveis situações de destituição social e econômica. (CUNHA, 2003:157).

Da mesma forma, guardando-se as proporções devidas, esses dois aspectos também eram almejados por trabalhadores urbanos e por colonos estrangeiros, como via de acesso para alcançarem melhores condições de vida, por meio do sucesso de seus filhos.

Buarque (2003) afirma que a universidade brasileira foi à última a surgir na América Latina e é irônico que ela tenha sido criada para que fosse concedido o título de Doutor Honoris Causa ao Rei Leopoldo da Bélgica em visita ao Brasil, no ano de 1922.

O autor afirma ainda, quanto à universidade brasileira, que:



A primeira grande universidade brasileira nasceu em 1934, não mais pela vontade de um rei belga, aliado ao servilismo de políticos brasileiros. A Universidade de São Paulo resultou da vontade de intelectuais brasileiros aliados a intelectuais franceses. O Brasil passou a olhar para dentro, e não mais para fora. (BUARQUE:2003:20)

Em 1939, o decreto de nº 1.063, de 20 de janeiro de 1939, dispôs sobre a transferência de estabelecimentos de ensino da Universidade do Distrito Federal para a Universidade do Brasil.

Segundo Sguissardi (2004):

[...] quando se refere ao modelo de universidade instalado no país, pode-se inferir que, a cada época, esta se apresentou com muitos traços de algum modelo ideal ou idealizador dentre os predominantes nos países centrais. Hoje, entretanto, talvez seja mais seguro afirmar, que o perfil da universidade “pública” e da privada evolui para uma abordagem do tipo neoprofissional, heterônoma e competitiva. SGUISSARDI (2004:33)

O modelo apresentado por esse autor está ancorado no Plano Diretor da reforma do Estado (1995), na Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9394/96), em legislações diversas como medidas provisórias, leis e decretos sobre os Fundos Setoriais e no conjunto de PEC's (Propostas de Emendas Constitucionais) decretos e portarias, projetos de lei (da Autonomia, da Inovação Tecnológica, entre outras) etc, que, na verdade, tinham como objetivo principal configurar as novas relações do Estado, Sociedade (empresas) e Universidades, gerando, assim, um novo modelo de universidade no Brasil.

## **1.2 As reformas da universidade: estrutura e Organização**

### **1.2.1. As reformas: um estudo histórico**

As transformações oriundas das reformas no ensino superior aconteceram no início da República, com a flexibilização do ingresso de alunos no sistema, em razão

do aumento do número de instituições e das mudanças que se fizeram necessárias. (LOPES, 2003)

Ainda, segundo a autora:

As reformas educacionais de 1891 criaram a figura da equiparação dos estabelecimentos de ensino secundário e superior ao Ginásio Nacional e às faculdades mantidas pelo governo federal. (LOPES: 2003:157)

Em 1893, registramos a criação de um novo regulamento para as Faculdades de Medicina e de Farmácia da República. Em 1895, acontece a reorganização das faculdades de Direito, pelo Decreto nº 314 de 30 de outubro. (NISKIER:1989)

Apoiando-nos no autor ainda, destacamos que:

A **Reforma Rivadávia Correa**, sob o Decreto nº 8.659 de 5 de abril de 1911, aprovava a Lei Orgânica do Ensino Superior e do Fundamental na República, regulamentava a organização do ensino, a autonomia didática e administrativa, a instrução de ensino superior e fundamental, o Conselho Superior de Ensino, o patrimônio, sua constituição e aplicação. Nessa reforma, surgia o exame vestibular, usado até hoje como instrumento de ingresso as IES. (NISKIER:1989)

Em seguida, há a **Reforma Carlos Maximiliano**, é na verdade uma reação contra a Reforma Rivadávia Correa, que trouxe no seu bojo a reorganização do ensino secundário e do superior.

A **Reforma Rocha Vaz**, pelo Decreto nº 16.782, de 13 de janeiro de 1925, fixava que o número de vagas de cada curso seria determinado pelo diretor de cada instituição.

A **Criação do Ministério da Educação**, com a promulgação do Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, denominado Estatuto das Universidades Brasileiras, foi o desdobramento, no campo do ensino superior, da centralização político-administrativa, iniciada com a criação do MEC<sup>3</sup>.

O **2º Congresso Nacional de Estudantes** acontece em 5 de dezembro de 1938, sendo composto de representantes do Ministério da Educação e de delegados de 80 centros acadêmicos e associações estudantis.

Nesse congresso foi apresentada a criação da atual União Nacional dos Estudantes, aprovando inclusive o estatuto da nova entidade, representando um projeto de política educacional nada coincidente com a política da época autoritária de Vargas, expresso no estatuto de 1931. Sendo defendida entre outras propostas a da universidade aberta a todos

Bem mais tarde, temos a Lei 4.024 de 20.12.61 – Primeira LDB, e as Reformas da **LDB – Leis 5.540/68 e 5.692/71**: a primeira trata do ensino superior; a segunda da profissionalização na educação básica.

A Lei nº 5540/68 – Lei da Reforma Universitária – “que reformou a estrutura do ensino superior” define a Universidade como a forma de organização por excelência do ensino superior, restando à instituição isolada o *status* de excepcional e transitória.(SAVIANI:2003:21)

Os dispositivos aprovados, nessa lei, especificavam as atribuições relativas ao exercício da autonomia universitária. A organização universitária que se converteu na regra de expansão do ensino superior, acontecida, como apontado por Saviani (2003), fez com que as escolas isoladas, denominadas como empresas lucrativas, não se interessassem em se transformar em universidades, pois a margem de manobra e a autonomia das mantenedoras eram muito maiores sob o regime das instituições isoladas. Temos ressaltado a questão da gestão impressa nesse contexto. A autonomia facultava a escolha do tipo de instituição que se queria gerir, considerando-se mais a parte administrativa ou mais a pedagógica. Foi instituída a indissociabilidade entre ensino e pesquisa, fazendo com que os professores tivessem ao mesmo tempo a função de ensinar e pesquisar. Foram instituídos, ainda, o regime de créditos, a matrícula por disciplina, os cursos de curta duração, a organização fundacional e a racionalização da estrutura e funcionamento.

O Conselho Federal de Educação, em função das suas afinidades com os dirigentes das instituições particulares e o Regime militar operante na época, passou a ter uma feição crescentemente voltada para a iniciativa privada, acelerando o crescimento do número dessas instituições privadas, sendo a maioria isolada, contrariando a lei pelo acirramento do autoritarismo, de acordo com Lopes (2003).

---

<sup>3</sup> Decreto nº 19.402, de 14 de novembro de 1930, cria o Ministério dos negócios da Educação e Saúde Pública. NISKIER, Arnaldo. Educação Brasileira 500 anos de história – 1500-2000. Rio de Janeiro: Editora melhoramentos, 1989: 506-507.

Já com a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9.394 de 1996) tivemos o ensino superior, pela primeira vez na história brasileira, sobre o tripé do ensino, da pesquisa e da extensão.

A reforma educacional proposta pelo MEC estava sustentada em dois pilares considerados fundamentais: A Emenda Constitucional nº14 e a Lei nº 9394/96, conhecida como a Nova Lei de Diretrizes de Base da educação nacional.

Segundo Fernandes Neto <sup>4</sup>, a lei representa um avanço na aplicação do plano de ajuste neoliberal, para combater a crise crônica que se expressa nos mais de 50 milhões de analfabetos, no alto índice de evasão e na repetência escolar. Esses índices, segundo o Banco Mundial, acarretavam um custo adicional de 2,5 bilhões de dólares por ano ao Estado.

A aprovação da LDB – Lei 9394/96 revogou as leis 4024/61, 5040/68, 9192/95, 5692/71 e 7044/82.

No tocante às universidades, em seu Artigo 52, declara que são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Devem ter um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; um terço do corpo docente em regime de tempo integral; facultando a criação de universidades especializadas por campo de saber.

A referida lei delibera sobre as atribuições para o exercício da autonomia, especificando que, para a sua garantia, caberá aos colegiados de ensino e de pesquisa decidir como procederão, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, conforme NISKIER (1997). Temos, aqui, a questão da gestão e sua importância na sustentabilidade para a IES nesse mercado crescente.

Observamos, após análise, que a nova lei aponta para a descentralização administrativa e financeira, mantendo a centralização política que continuará na égide do Estado, sendo a União responsável pelo desenvolvimento do papel de coordenação, articulação de toda a política nacional.

Segundo Saviani (2002), vários dos dispositivos da lei aprovada versavam sobre a regulamentação e diziam respeito ao Plano Nacional de Educação – PNE, com validade de dez anos. A promulgação dessa lei faria a educação brasileira

---

<sup>4</sup> NETO, Edgard Fernandes (MST/São Paulo) Uma legislação educacional a serviço do projeto neoliberal. [http://www.pedagogia.pro.br/LDB\\_9394htm](http://www.pedagogia.pro.br/LDB_9394htm).

contar com um instrumento global de orientação das políticas educativas consubstanciado naquele plano.

Previa o recredenciamento periódico das universidades, criando a autonomia, o regime jurídico e a avaliação.

### **1.2.2 A nova reforma universitária: 2004/2005**

As reformas continuam na trajetória da Educação no Brasil, agora, dando ênfase ao Ensino Superior e, assim, em 2004, o MEC entrega a versão preliminar do Anteprojeto da Lei de Educação Superior, como resultado de um processo de trabalho com o qual contribuíram a comunidade acadêmica, as entidades da sociedade organizada, as lideranças sociais, intelectuais e políticas, técnicos e especialistas do campo da educação, conforme consta na sua apresentação (MEC, 2004)<sup>5</sup>.

O mesmo documento evidencia:

a reforma da Educação Superior como um estímulo à inovação do pensamento brasileiro ao fortalecimento de sua inserção no cenário internacional. [...] A educação é a prática e a formação de valores. As atuais e futuras gerações transformadoras da história deste país devem encontrar, em todas e em cada instituição de ensino superior, ambientes propícios ao exercício da liberdade, solidariedade, diversidade e ética, para que possam se comprometer com o futuro do Brasil. (MEC,2004:7 – 9)

Desde a sua divulgação (7 de junho de 2004) o projeto suscitou muita polêmica em torno dos seus objetivos e da forma como foram colocados e discutidos alguns assuntos, dentre os quais destacamos o da autonomia universitária, que nos leva à temática desta pesquisa, a necessidade de uma gestão competente que possa assegurar a autonomia da IES junto ao Estado e frente ao mercado em que se insere.

Na reforma proposta, aborda-se a capacidade de auto-organização e de edição de normas próprias, no que concerne à escolha de seus dirigentes e à administração de recursos humanos e materiais.

---

<sup>5</sup> SCHMIDT, Benício. Autonomia Universitária Brasília: MEC - Cadernos do MEC:junho de 2004:7-9.

Schmidt (2004), em seu artigo “A autonomia Universitária”, define-a como:

o direito de se administrar livremente, de se governar sem controles externos – é, desde sempre e em todo o mundo, uma dimensão cara às instituições de ensino superior. É vista como condição necessária e indispensável à manutenção da posição única e original da universidade na sociedade. As universidades são sociedades corporativas. Deveriam ter sempre assegurado um alto grau de autonomia para tomar as decisões necessárias às suas funções primordiais, para estabelecer seus próprios procedimentos sem sofrer constrangimentos de ações de autoridades externas. (SCHMIDT, 2004: 7-9)

O autor afirma, ainda, que:

O sistema de ensino superior brasileiro caracteriza-se por uma gama variada de instituições – universidades, centros universitários, faculdades, faculdades isoladas, centros de ensino tecnológico – e uma formidável diversidade em termos de regiões e de vocações. Um sistema autônomo de ensino superior deve contemplar essa enorme heterogeneidade, em consonância com a Carta de Bolonha – documento que organiza a vida e a atividade cotidiana das universidades européias diante dos desafios provenientes da globalização do conhecimento –, que sinaliza a necessidade de articulação entre os valores básicos que devem orientar um movimento de reforma universitária, sob a égide de autonomia e diversidade combinadas em políticas de ação unificadas. (SCHMIDT, 2004:7-9)

Ainda sobre a Autonomia Universitária, concordamos com Rocha (2004:117), quando afirma que:

a universidade, desde as suas origens, vem cumprindo, de forma muito especial, distintos papéis na evolução da educação, da ciência e da tecnologia, contribuindo pelo conhecimento à transformação da sociedade – embora isso nem sempre seja devidamente reconhecido. Sua história se confunde com própria evolução recente da humanidade. (ROCHA, 2004 p.117).

Ao analisarmos a nova reforma universitária, precisamos levar em consideração que algumas tentativas não obtiveram o sucesso esperado, como foi o caso da GERES – Grupo Executivo da Reforma do Ensino Superior, implantada no

final da década de 1980, que dava ênfase ao controle e à imposição de padrões, transformando as IES em verdadeiras “torres de marfim”<sup>6</sup>.

Para Rocha (2004) – e concordamos com o seu posicionamento – a idéia de autonomia compreende as seguintes dimensões:

Política acadêmica, não subordinação, do ponto de vista da criação do conhecimento, aos órgãos e conselhos de governo, podendo definir suas linhas de ensino, projetos pedagógicos e prioridades de pesquisa;  
 Intelectual, estimulando o debate, acolhendo as diferenças políticas, não submissão às ideologias estatais/e ou imposições empresariais; e  
 Gestão financeira, dentro dos limites orçamentários. (ROCHA, 2004:118 -119)

Uma das mudanças propostas na nova reforma e que causou grande incomodo junto à comunidade acadêmica é o texto do seu Artigo 20<sup>7</sup>, que trata da criação de um Conselho Comunitário Social. Esse conselho foi constituído com a finalidade de assegurar a participação da sociedade em assuntos relativos ao ensino, à pesquisa, à extensão, à administração e ao planejamento da universidade, estabelecendo prerrogativas, sem prejuízos de outras que lhe possam ser conferidas, dentre elas, emitir relatório de avaliação quanto ao PDI, elaborar e encaminhar subsídios para a fixação das diretrizes e da política geral da universidade, que a presidirão, bem como opinar sobre os assuntos que lhe forem submetidos. Mas diversas entidades entendem que é o contrário: “ele é dirigista<sup>8</sup> levará a universidade, pública e privada, à tutela do governo e de movimentos sociais”. ( KAMEL,2005: 12)

Segundo Kamel (2005) a polêmica foi criada em função da sua composição que é especificada no parágrafo único do Artigo 20<sup>9</sup>, que diz:

<sup>6</sup>No ambiente medieval, as universidades ou comunidades de *scholars* se fecharam em “torres de marfim” para proteger privilégios corporativos e acabaram caindo em grande desprestígio e desastrosa decadência. Nos tempos atuais, da sociedade da informação, o isolamento e burocratização das universidades também estão na raiz da ‘crise’ e da ameaça de falência das mesmas. In.: ROCHA, Ivan, Opus Cit.p.118

<sup>7</sup> Anteprojeto de Lei – Versão preliminar de 6 de dezembro de 2004-MEC, p.10.

<sup>8</sup> O autor utiliza-se do termo “Dirigista” para explicar que na leitura do anteprojeto, em discussão pública até 15 de fevereiro, dá impressão que veio para reforçar a liberdade acadêmica, dar autonomia à universidades e impedir que o ranço ideológico atrapalhe o desenvolvimento científico. Mas pelo contrário ele é dirigista. <sup>8</sup>KAMEL, Ali – Revista do Ensino Superior,ano 7, número 77 de Fevereiro de 2005, p.12.

<sup>9</sup> KAMEL, Ali – Revista do Ensino Superior,ano 7, número 77 de Fevereiro de 2005, p.12.

O conselho comunitário social presidido pelo reitor da universidade, com a participação do vice-reitor, de representantes do Poder Público, mas composto majoritariamente por pessoas de fora da universidade, como membros de entidades de fomento, associações de classe, sindicatos e sociedade civil.. (KAMEL, 2005:12)

Já em sua seção V, nos artigos 28, 29 e seus parágrafos, enfatizou o PDI e o PPI<sup>10</sup>, ressaltando a sua importância e destacando-o como base para o planejamento estratégico, mantendo vigente a legislação que o constitui – Lei nº 10.861, de 2004.

A polêmica quanto aos termos da nova reforma estava instalada e, tópicos foram e são apontados, dentre eles:

- Garantir a visibilidade do PDI, do PPI, da missão das IES, ou seja, a sua identidade;
- Respeitar à autonomia das IES: manutenção do constante na Constituição Federal de 1998, que contempla a autonomia nas universidades, também citada na Lei 9.394 de 1996 – LDB, que confirma a autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e sua forma de gestão.
- Manter o diálogo aberto entre IES e órgãos avaliadores;

No anteprojeto encaminhado para discussões e debates, prevalece uma forte idéia de cidadania, de dignidade da pessoa humana, de responsabilidade social das instituições, de compromisso com a liberdade acadêmica, de gestão democrática e contempla a liberdade de ensino à iniciativa privada.

Mantém-se a classificação existente das universidades, como também sua organização, considerando-a como tal, quando atender aos requisitos de estrutura pluridisciplinar, com oferta regular de no mínimo doze cursos de graduação em pelo menos três campos do saber; programas consolidados de pós-graduação, com no mínimo três cursos de mestrado e um curso de doutorado, todos reconhecidos e com avaliação positiva pelo Ministério da Educação; programas institucionais de extensão em todos os campos do saber abrangidos pela instituição.

Uma das principais missões do MEC é construir a universidade do século XXI, que deve ter “como marca a inclusão e o desenvolvimento do conhecimento”



passando a ser uma estratégia de governo, onde o diálogo crítico e articulado entre os diferentes saberes e modos de conhecer possa ser mantido em plena liberdade. (UNESCO - Anais, 2003)

Segundo Rocha (2004):

no Brasil, no contexto atual, o crescimento recente de Instituições de ensino superior e de oferta de vagas tem sido espetacular, sem que o sistema de educação tivesse sido preparado ou repensado para responder aos novos desafios. Nesse sentido, a prometida reforma universitária revela-se mais necessária e já atrasada. (ROCHA, 2004:p.119).

O crescimento ao qual o autor se refere aconteceu durante o Regime Militar na tentativa de solucionar o problema de vagas no ensino superior, porém, não apresentando sustentabilidade na legislação vigente, que não estava preparada para atender às necessidades.

Buscando dirigir nosso foco às IES privadas, pesquisando, constatamos que o anteprojeto da reforma universitária é visto pelas IES conforme descrito no resumo abaixo:

<b>FINANCIAMENTO</b>	Mais recursos para as federais
<b>O TRATAMENTO DO SETOR PRIVADO</b>	Proposta é abertamente hostil ao ensino superior.
<b>O MEDO DA GLOBALIZAÇÃO</b>	Restrição aos estrangeiros.
<b>GESTÃO</b>	Riscos no sistema de colegiados
<b>EXPANSÃO</b>	Aumento de 400 mil vagas
<b>ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA</b>	Erro na formulação da proposta
<b>INCLUSÃO</b>	Falta abordagem do ensino básico
<b>AUTONOMIA</b>	Condicionam recursos e resultados

FONTE: Revista Ensino Superior n° 77 de fevereiro de 2005, página 17

Após diversas discussões envolvendo áreas de interesse da sociedade, direta ou indiretamente, com a reforma, ainda sem chegar a um consenso, o MEC apresentou, sob o título de “As motivações do MEC”, as cinco razões pelas quais considera a reforma universitária necessária.

## **Quadro 2 – AS MOTIVAÇÕES DO MEC**

### **As 5 razões do MEC**

1 – A preocupação com a “expansão desenfreada das universidades privadas”.

2 – O risco da “mercantilização” da educação.

3 – A necessidade de cuidar da qualidade da educação superior, garantindo o papel “social e político” da educação e colocando as universidades públicas como “elemento de referência”.

4 – A necessidade de expandir o acesso ao ensino superior, especialmente para a população de baixa renda.

5 – A consolidação da “gestão democrática e participativa”, para permitir um “projeto de educação de qualidade social”.

### **Para realizar esses objetivos, o Ministério da Educação propõe:**

1 – Aumentar, de maneira muito significativa, os recursos públicos para as universidades federais, indo além dos valores constitucionais estabelecidos para a educação e se comprometendo com uma forte expansão do setor nos próximos anos;

2 – Aumentar a autonomia das universidades públicas para gerir seus recursos, restringindo, por outra parte, a autonomia gerencial dos institutos e departamentos dentro das universidades;

3 – Aumentar o controle sobre a criação e a continuidade das instituições de ensino superior privadas;

4 – Generalizar o modelo de “eleições diretas e colegiadas”, tanto no setor público quanto no setor privado, restringindo a autoridade dos governos e das mantenedoras sobre as instituições privadas;

5 – Incentivar, por outra parte, o “controle social” sobre as instituições de ensino superior, por meio de “conselhos comunitários sociais” para garantir sua relevância para o meio em que elas atuam;

6 – Impedir o controle de instituições educacionais brasileiras por estrangeiros, residentes no país ou não;

7 – Generalizar a política de ação afirmativa, garantindo 50% das vagas em todos os cursos e universidades públicas para estudantes de escolas públicas, além das cotas para a população de origem negra e indígena.

FONTE: Revista Ensino Superior n° 77 de fevereiro de 2005, página 24.

No final de julho de 2005, o anteprojeto sobre modificações em função das soluções às polêmicas criadas foi encaminhado ao Congresso para análise e votação e estamos no aguardo de um parecer. Esperamos, assim, que possamos realmente ter uma Reforma Universitária que atenda à Educação no seu conceito magno.

Zimmer (2005), com relação à reforma universitária, destaca que:

[...] as mudanças propostas não levam em conta princípios previstos na Constituição: “Reitero que a principal preocupação, e eu até posso compreender isto, era colocar um projeto global, ideológico,

em que se procura tratar o setor privado como se fosse uma concessão do poder público. Essa tese não existe desde a Constituição de 1946. Na atual Constituição, art.209, fica claro que o ensino é livre à iniciativa privada, mediante autorização e avaliação do Poder Público. Ou seja, ninguém pode sair funcionando sem autorização e todos têm que ser avaliados. A avaliação é um dever do Estado e um direito da sociedade” (ZIMMER, 2005:36).

“Uma exigência fundamental para um processo de avaliação da educação superior é a compreensão das funções essenciais da instituição universitária”, afirma Sobrinho (2000: 45).

Ainda sobre avaliação, falaremos no terceiro capítulo sobre o SINAES, importante mecanismo de avaliação institucional, instituído pelo MEC em 2004.

Acreditamos que a atual proposta retoma um item importante na avaliação do ensino superior quando pontua, de forma significativa, a identidade de cada IES a ser avaliada e essa identidade sofre, obrigatoriamente, os efeitos da globalização.

### **1.3. A globalização e seus efeitos no ensino superior no Brasil**

O processo de globalização está em pleno andamento no cenário nacional e internacional provocando, assim, efeito em todos os setores da sociedade e, conseqüentemente, no ensino superior e na universidade brasileira.

A velocidade com que mudanças acontecem tem sua trajetória direcionando o processo de globalização para uma situação quase caótica na qual a informação e o conhecimento passam a ser considerados como as moedas mais valorizadas no mercado global, fazendo com que os países se submetam à hegemonia daqueles que os possuem. (PEREIRA,1999)

Para nos tornarmos possuidores dessas valorizadas moedas, é necessário, obrigatoriamente, passarmos por uma reforma na política educacional, em que, segundo o autor citado, as distorções do sistema não poderão ser usadas como argumento para deter a busca por autonomia intelectual, por criatividade institucional e por investimentos para todos os níveis educacionais.

Já em 1978, no encontro de João Pessoa<sup>11</sup>, O Professor José Henrique Santos, Vice-Reitor da UFMG indicava dois modelos de universidade: tradicional e

---

<sup>11</sup>Seminário sobre o sistema universitário e a sociedade brasileira, João Pessoa, outubro de 1978. Anais. Brasília, CRUB,1978:137(Estudos e Debates.1).

crítico, visando à superação da dependência e da alienação em busca de uma universidade efetivamente crítica, que hoje sabemos, poderá atenuar os efeitos da globalização. (Dias, 1989)

Os modelos apresentados defendiam seis itens, como expressos no quadro a seguir.

**QUADRO 3 – MODELOS DE UNIVERSIDADE**

<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo Crítico</b>
1) Separação entre Universidade e sociedade. A Universidade como lugar privilegiado do saber, dos estudos superiores.	1) A Universidade tem consciência de si como parte da sociedade e reflete em sua organização as contradições da sociedade.
2) A Universidade tende à inércia e à dependência.	2) A Universidade tende a ser independente e dinâmica. Inquietação permanente.
3) A Universidade permanece neutra em relação aos problemas sociais e não os discute.	3) A Universidade se coloca diante dos problemas sociais concretos e os discute.
4) A Universidade sanciona, com a prática, o modo de relação social vigente.	4) A Universidade produz uma crítica social e, ao mesmo tempo, uma auto-crítica.
5) A prática científica é fracionada em "generalização" que nada têm em comum. A complexidade do real é fragmentada na visão do especialista.	5) A prática científica é integrada (integração curricular e interdisciplinar). Os currículos integrados tentam captar uma realidade complexa.
6) A participação estudantil é restringida.	6) A participação é estimulada.

Fonte: CRUB – Construção do sistema Universitário no Brasil, 1989:113.

Constatamos que o modelo crítico, hoje, começa a ser trabalhado e implantado, decorridos mais 18 anos depois da sua apresentação.

Para enfrentarmos a situação, necessitamos de um modelo de universidade flexível, capaz de ampliar suas possibilidades de atender os objetivos globais no que tange ao mercado, com a transformação de alunos em profissionais dotados de alto teor técnico, comprometidos com a cidadania e, preferencialmente, com o compromisso da qualidade de vida.

A globalização, segundo Faundez (1994: 176), tem “a pretensão de homogeneizar as culturas e, evidentemente, as educações em nome da racionalização”.

Não podemos deixar de registrar, também, que com a globalização veio a revolução tecnológica, trazendo à educação as Tecnologias de informação e

comunicação (TIC's) como solução até para minimizar a exclusão por meio dos cursos de educação à distância (EAD), levando a um processo de transformação da universidade formal em universidade aberta.

O mercado educacional está apoiado nas idéias de que vivemos numa sociedade de informação que caracteriza a gestão, a qualidade e a velocidade da informação como peças essenciais à competitividade econômica em função da necessidade de mão-de-obra qualificada, fato que acontece com maior facilidade por meio das citadas TIC's. Dá ao capital humano maior condição de criatividade, aumento da eficiência, maximizando a empregabilidade, transferindo conhecimento, não permitindo a estagnação da economia.

Assim, a universidade deve estar alinhada à sociedade do conhecimento para ter sua sobrevivência garantida, gerando novos tipos de gestão e a relação de quem possui o conhecimento e de quem o utiliza.

Desse modo, o paradigma institucional poderá ser trocado por um empresarial de perfil globalizado e que permita maximizar a rentabilidade da universidade (SANTOS, 2004). Tais medidas acreditamos sejam fáceis de acontecer em uma incidência maior nas IES privadas que nas públicas, em função das suas características muito próximas das organizações empresariais.

A globalização tende a levar as IES a um modelo de gestão muito próximo ao das empresas, o que exigirá delas reformulação e adaptação de seus modelos de gestão, a fim de manterem-se nesse mercado competitivo.

Vejamos, a seguir, alguns motivos que levaram as IES a uma aproximação deste modelo de organização.

#### **1.4. A universidade como organização**

As concepções de universidade apresentam diversas versões e modelos que foram seguidos no decorrer do tempo.

As universidades são organizações e, como tal, resolvemos explorar seu caráter atual, embasados em Daft (2002), iniciando por sua definição de que as organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas

como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e são ligadas ao ambiente externo.

O mesmo autor afirma, ainda, que o principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos; as organizações são compostas por pessoas e seus relacionamentos. Uma organização existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas.

Assim, podemos afirmar que a universidade é uma organização e que a definição de organização, de uma maneira geral, se assemelha à da universidade. Logo, da mesma forma que procuramos um modelo ideal de organização podemos, também, fazê-lo para a universidade.

A organização, para ser entendida como um modelo ideal deverá atender a alguns pontos considerados importantes para atingir seus objetivos, como: ter a sua prática apoiada em uma teoria; possuir uma estrutura enxuta que a torne flexível; elaborar seu propósito organizacional e seu projeto estrutural, definindo sua estratégia e eficácia; definir tecnologias de produção e de serviço; ser transparente e participar na elaboração de sua cultura; estar atenta à inovação e à mudança; administrar processos dinâmicos; gerenciar conflitos, poder e política; entre outros.

As mudanças e as transformações estão presentes nas organizações, fazendo-as tornarem-se competitivas e permanecerem vivas no mercado cada vez mais globalizado, exigindo, assim mudanças constantes e adequadas à nova situação.

Segundo Drucker (1993), passamos de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços, que, para se realizar de forma vitoriosa, necessita de uma forte parceria entre a educação e os negócios. O que é confirmado por Santos (2002:15-16), quando aborda o tema gestão educacional.

Quando nos referimos à mudança, estamos pensando em como trabalhar com a inovação, a alteração, a transformação que envolve as instituições e, conseqüentemente, com as pessoas que nelas, direta ou indiretamente, transitam e delas dependem.

Santos (2002) aponta que:

As mudanças levam a uma nova dicotomia de valores, não literária e científica, mas entre “intelectuais” e “gerentes”. Enquanto os primeiros se preocupam com as palavras e idéias, os segundos importam-se com pessoas e trabalhos. O grande desafio filosófico e intelectual é transcender essa dicotomia. (SANTOS, 2002: 16)

Dawbor (1994)<sup>12</sup> aponta os grandes eixos dessas mudanças que atingem as IES neste início de século XXI, o que é corroborado por Santos (2002):

- O progresso tecnológico, a informática, a biotecnologia, as telecomunicações, as novas formas de energia, novos materiais;
- a internacionalização: o processo de globalização incentivador dos avanços tecnológicos;
- a urbanização – êxodo rural;
- as polarizações: “a distância entre os ricos e pobres, ultimamente, aumentada a um ritmo não conhecido em épocas anteriores”;
- a dimensão do Estado Moderno: “modernização institucional e política como determinantes da opção pelo neoliberalismo”. SANTOS (2002:16)

Com a globalização, e a mundialização das atividades, tem início a Era do Conhecimento. É a transformação do mundo em Aldeia Global (conceito de MacLuhan<sup>13</sup>), causando perplexidade, fazendo com que todas as barreiras governamentais ideológicas, políticas e até mesmo culturais sejam quebradas, trazendo em seu trajeto a evolução, quase que desenfreada das tecnologias da informação, como aponta COSTA (2001).

Tal situação leva a universidade, que é uma organização, uma instituição, à necessidade de acompanhar o mesmo ritmo. A universidade precisa mudar para poder se manter viva no mundo globalizado, onde impera a eficácia, a flexibilidade de ações e onde as decisões devem acontecer de maneira cada vez mais rápida.

Requer-se dos educadores (técnicos, gestores e docentes) uma nova postura diante do processo de ensino e aprendizagem e da educação em geral, pois na era do conhecimento, conforme Cavalcanti (2001:25) afirma que “o conhecimento passa a ser o novo motor da economia e se transforma no principal fator de produção”.

Outra característica da globalização, que não podemos deixar de descartar, é a construção de redes de informações e a utilização das tecnologias da informação,

---

<sup>12</sup> DAWBOR, Ladilau Os novos espaços do conhecimento. Pesquisa na Internet em 22/4/07 <http://www.dawbor.org/conhec.asp>

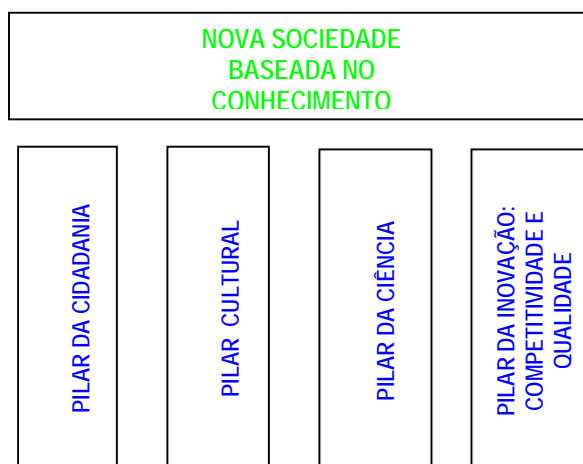
<sup>13</sup> Herbert Marshall McLuhan introduz as frases o impacto sensorial, **o meio é a mensagem** e aldeia global como metáforas para a sociedade contemporânea, ao ponto de se tornarem parte da nossa linguagem do dia-a-dia. Pesquisado na Internet em 27 de março de 2007 [http://pt.wikipedia.org/wiki/Marshall\\_McLuhan](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marshall_McLuhan)

como citado acima, em prol de uma educação com mais qualidade e que alcance níveis de excelência como sempre foi esperado.

Acreditamos que o ensino superior deverá desempenhar um papel no desafio global de construção de uma nova sociedade globalizada, baseada no conhecimento, de grande relevância, concordando com Simão (2002):

O ensino superior desempenha ou deve desempenhar um papel de especial relevo no desafio global de construção da nova sociedade baseada no conhecimento. Para isso deve dar-se particular atenção à consolidação dos pilares em que se deve assentar a sua evolução, designadamente o pilar da cidadania, o pilar da cultura, o pilar da ciência e o pilar da inovação, integrando este último a qualidade e a competitividade), o que pressupõe modelos de gestão eficiente e de avaliação oportuna. (SIMÃO, 2002:39)

**FIGURA 1 – PILARES DA SOCIEDADE**



Segundo Simão (2002), no **pilar da cidadania**<sup>14</sup>, os governos e as instituições apresentam resultados mais eficientes quando a sociedade participa da vida coletiva, proporcionando o desenvolvimento de fatores que conduzam à cooperação enfatizando a tolerância, a confiança e o mérito, na ótica do desenvolvimento social, econômico, cultural e científico; **no pilar cultural**, a ênfase está na cultura e na cidadania, produtos da sociedade do conhecimento considerados como valores indispensáveis a formação do cidadão mais culto, logo, mais livre, que enfrentará de melhor maneira o risco, com uma participação social mais qualitativa; **no pilar da ciência**, a ênfase é dada a Carta de Bolonha definindo a proposição de que “um professor do ensino superior só é professor se souber

<sup>14</sup> Grifo nosso.



ensinar e tiver capacidade para investigar. Uma universidade sem pesquisa é um corpo sem alma”: **no pilar da inovação**, como já apontado pelo autor, a qualidade e a competitividade apresentam, uma articulação bem desenhada. O autor ressalta que: “a eficiência na gestão e a oportunidade da avaliação em diversos níveis são, por sua vez, elementos essenciais desse pilar”, tornando o cidadão mais culto e conseqüentemente mais livre e com capacidade de arriscar mais, sem medo, permitindo sua participação mais qualitativa e socialmente responsável. (SIMÃO, 2002:39-44)

O autor continua suas reflexões afirmando que a consecução dos objetivos desejados só se torna possível, se as instituições trabalharem apresentando níveis diferenciados, fazendo uso das TIC's e da “**adoção de modelos de poder acadêmico e de gestão flexíveis e descentralizados**”<sup>15</sup>. (SIMÃO, 2002:47)

O grifo é nosso e tem por finalidade ressaltar a importância da escolha e definição de um modelo de gestão universitária que deverá levar em consideração o atendimento aos pilares citados pelo autor. Este deverá ser fruto de um profundo estudo e da aplicabilidade do seu PDI, afirmando ainda, que o exercício de autonomia acontece mediante ao fiel cumprimento da sua missão institucional e dos meios financeiros colocados à sua disposição e contempla a avaliação da qualidade do ensino, que necessariamente conduz ao melhor desempenho institucional.

### **1.5. Gestão do conhecimento e gestão da universidade contemporânea**

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, deu ao mundo uma nova forma de mercado com o surgimento das empresas, agora não mais utilizando o conhecimento proveniente exclusivamente da prática.

Com a globalização, surgiu a Revolução Tecnológica, modificando profundamente, mais uma vez, o conhecimento, com uma teoria mais evoluída e exigindo um profissional aprimorado com características afinadas à necessidade exigida pelo mercado, agora não mais local e, sim, global.

---

15

Grifo nosso.

Muda a comunicação, mudam os conceitos de tempo e espaço; muda a forma de trabalho, muda a educação como um todo. A tecnologia Internet / Intranet está tornando muito mais barata a implantação de sistemas de suporte ao conhecimento.

Por esses motivos, são consideradas características essenciais na nova sociedade: a flexibilidade, expressando um tipo de qualidade; a multidisciplinaridade; a criatividade; a inovação; a ousadia; o empreendedorismo, indispensável para os que com ela operam.

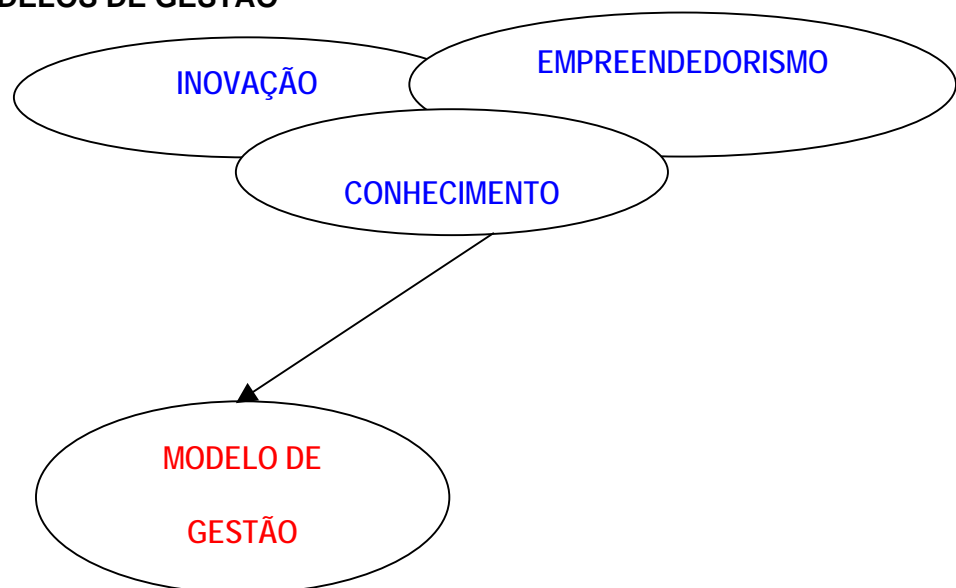
Outro fato que difere da antiga sociedade é a abordagem do tema planejamento, pressupondo um largo espaço de tempo para a sua execução e, conseqüentemente, um resultado defasado; o que não acontece com a nova sociedade, onde o tempo é bastante curto, buscando-se a agilidade nas respostas; “é o tempo das *comoditties* (mercadorias) mais valiosas”. (CAVALCANTI, 2001:34)

Apontamos, ainda, como diferença, a mudança da sede (o *locus*), do tipo de comércio, das formas de trabalhos, das características dos bens e produtos intangíveis, encontrados na nova sociedade.

Segundo o mesmo autor, longe de ser modismo, a gestão do conhecimento é, ao contrário, uma absoluta necessidade das organizações que desejam ter sucesso no século XXI, tornando a produtividade do conhecimento a preocupação central dos administradores do mundo contemporâneo.

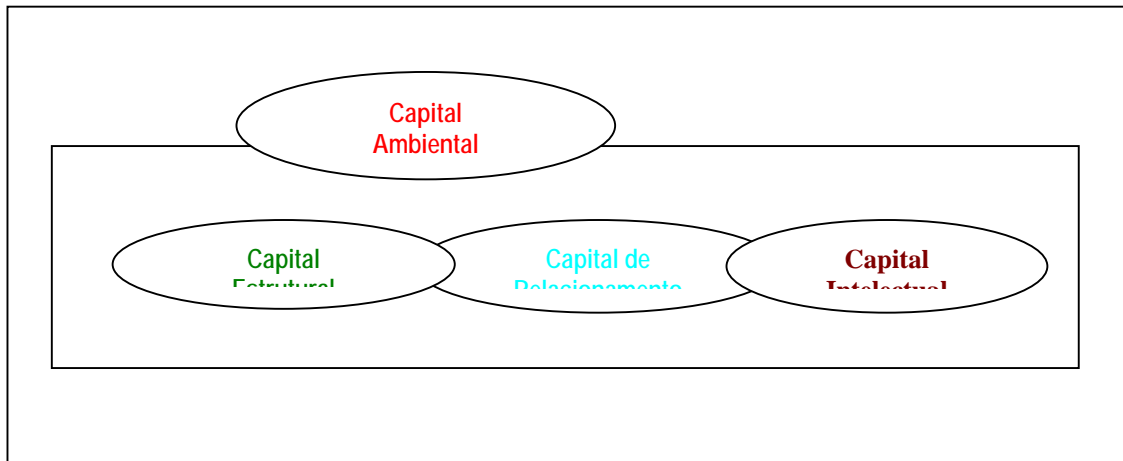
A gestão está pautada na sinergia de três elementos, conforme delineado na figura que segue.

**FIGURA 2 – MODELOS DE GESTÃO**



O modelo de gestão para empresas da sociedade do conhecimento, que é apresentado pelo autor, denominado **capitais do conhecimento**, é fruto de uma reflexão teórica e da sua observação prática sobre a questão, desenvolvida por alguns projetos levados a cabo desde 1998, pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CRIE-COPPE/UFRJ; CAVALCANTI, 2001:53). O modelo apresentado é composto pelo capital estrutural, capital de relacionamento, capital ambiental e capital intelectual, a saber (Cf. Centro de Referência em Inteligência Empresarial/CRIE – COPPE/UFRJ In.; Cavalcanti et al, 2001:56 e 57).

**FIGURA 3 – TIPOS DE CAPITAL**



Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ. In: Cavalcanti et al. (2001:55, 63, 67e 70).

<b>FIGURA 4 - CAPITAIS DO CONHECIMENTO</b>	
Capital ambiental	Conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida.
Capital estrutural	Conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador ou seja, a infra-estrutura necessária para fazer a empresa funcionar.
Capital intelectual	Refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização.
Capital de relacionamento	É aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com estes atores <sup>16</sup> para ampliar sua presença no mercado.

Fonte: Cavalcanti (2001:63 – 72)

Como já citado, as mudanças provocadas pela Sociedade do Conhecimento, impactam a educação de forma direta, e podemos estabelecer um paralelo entre instrumentos utilizados e implantados nas organizações empresariais que podem ser encontrados, também, nas instituições de ensino superior, como é o caso de plano de negócios (**business plan**).

Segundo o autor:

ele é elaborado ao início de cada ano e tem como objetivo sintonizar a diretoria, a gerência e todos os colaboradores com os objetivos, estratégias e diretrizes da empresa. Ele deve ser revisado trimestralmente para que as estratégias estejam sempre coerentes com as mudanças do ambiente interno e externo da empresa. Para sua elaboração, são utilizados indicadores tais como: resultados financeiros e de negócios, tendência do mercado, pesquisa de satisfação de clientes e resultados de auditorias internas e externas. (CAVALCANTI, 2001:105)

Reconhecemos o BP (**business plan**), das organizações empresariais, no PDI das IES, que, com a implantação do SINAES, deverá ser revisto trienalmente, passando, assim, a ser o instrumento mais importante e definidor de seu modelo de gestão.

Rocha (2004) afirma que: “Novos desafios são postos à educação superior, bem como às atividades de pesquisa e de prestação de serviços técnico-científicos” (ROCHA, 2004:24).

<sup>16</sup> Principais atores do ambiente de negócio: clientes, fornecedores, sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesse.

É um convite a pensar sobre as possibilidades de renovação das organizações de ensino e de pesquisa. Pensamos na gestão universitária como forma eficiente de adequar as IES às tendências do mercado e a consecução de seus objetivos internos e externos.

## CAPÍTULO II

# EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Neste capítulo, discutiremos como os modelos de gestão adotados pelas organizações, no decorrer da história até os dias de hoje, podem contribuir para a reflexão e delineamento de um modelo de gestão adequado às instituições de Ensino Superior.

Neste trabalho, optamos por utilizar o termo gestão como sendo a forma de administrar a empresa moderna, o que é corroborado por Drucker (2001), quando afirma que:

Há três tarefas de igual importância, mas essencialmente diferentes, das quais a administração tem de encarregar para que a instituição a seu cargo fique capacitada a funcionar e a dar sua contribuição:

- Atingir a finalidade e a missão específica da instituição, seja uma empresa comercial, um hospital ou uma universidade;
- Tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em realizador;
- Administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais. Drucker (2001: 31)

Para concebermos um modelo<sup>17</sup> de gestão adequado às instituições de Ensino Superior, precisamos lembrar que, como apontamos nos capítulos anteriores, nosso ensino superior não teve, ao longo da história, um modelo nem de gestão nem de IES definido. Utilizaram-se diversos, sempre acompanhando os países mais desenvolvidos.

---

<sup>17</sup> Justificamos a utilização do termo modelo utilizado em todo o corpo da presente tese, acompanhando o que encontramos nos PDI das IES como, por exemplo: Entende-se por modelo de gestão a forma que a IES integra seus planos e planejamentos estratégicos à sua estrutura organizacional. (Organização e Gestão – UFPE – PDI) “A universidade para agir de forma reativa, no curto prazo. Isto revela a falta de clareza acerca do seu papel no contexto social em que se insere. Torna-se necessário pensar noutro **modelo de gestão universitária**, que realce a atuação ativa (contraposta à reação reativa), autônoma e, estrategicamente, orientada para o médio e longo prazo.” (UFRN – PDI)

Nossas leis e reformas sobre o ensino superior apontaram as mudanças de foco ocorridas – práticas, instrumentos de gestão X modelo e estilos –, mostrando a transformação das IES em organizações empresariais no atendimento ao mundo globalizado em que vivemos.

Tratamos da importância dos atores das IES como gestores capazes de levá-las a cumprir com a missão de formar cidadãos capazes de interagir na sociedade em que estão inseridos e de mantê-las nesse mercado competitivo.

Observamos, também, a importância da avaliação no processo de gestão das universidades, enfocando os documentos institucionais na orientação e direcionamento de uma gestão que a leva à adequação e ao re-alinhamento necessários, para alcançar os objetivos traçados.

Nesse percurso, observa-se que os modelos de gestão que prevalecem num período da história estão intimamente relacionados como o momento econômico, social e político que determinada sociedade vivencia.

O fato de termos um determinado modelo de gestão predominante não significa que não tenhamos princípios de outros modelos sendo usados. Na prática, atualmente, a maioria das organizações adota um modelo misto que é o resultado da combinação de princípios de várias correntes conceituais administrativas que nem sempre são contemporâneas.

Vários autores que pesquisam e escrevem sobre a área de gestão constantemente chamam a atenção para as práticas gerenciais, como encontramos em Cardoso et al (2004):

Através dos tempos o pensamento administrativo envolveu a preocupação única e exclusiva com os instrumentos de gestão para a observação de que os instrumentos têm de ser servos e não senhores. Embora já haja conscientização em alguns meios acadêmicos dessa evolução, as práticas diuturnas de gestão ainda sustentam em sua vertente tradicional, em que o burocrático emperra o atingimento dos fins; o legal predomina sobre o real; a prática ofende discursos tonitroantes; a hierarquia vence o holístico; e, principalmente o controle sufoca a autogestão. (CARDOSO, 2004, p. 135-152)

Afirma o autor que é por meio da evolução da teoria administrativa, com a busca constante dos pesquisadores, que encontraremos a solução que permitirá a transformação em que o indivíduo assumirá o centro das preocupações das ações

de seus dirigentes por meio de processos de descentralização, permitindo, assim, maior participação nos processos de gestão.

A adoção por uma organização de um estilo de gestão específico deve passar, necessariamente, por um prévio diagnóstico ambiental interno e externo, que auxiliará na percepção de suas potencialidades e vulnerabilidades, na definição de seus objetivos estratégicos e nas táticas mais adequadas para a implementação dos mesmos.

Essas premissas gerenciais podem ser formalizadas num documento conhecido como Planejamento Estratégico, que colaborará para reger as ações administrativas por um determinado período.

Assim, cabe-nos esclarecer a sua importância para a IES, levando-se em consideração a análise necessária do passado até o presente, ou até um momento pré-definido.

Segundo Xidieh ( 2003), ao apresentar o tópico:

O processo do planejamento estratégico compreende o processo de tomada de decisões que afetam a instituição por longo prazo, em especial aquelas decisões sobre os serviços e/ou produtos que a instituição tem por objetivo oferecer e os clientes e respectivos mercados que procura alcançar. XIDIEH(2003:57)

Pesquisando em alguns autores da área de administração, como Daft, Chiavenato, citamos Maximiano (2004), que aponta:

Planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual, principalmente: A missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências; O desempenho da organização, os resultados efetivamente alcançados; Os desafios e oportunidades do ambiente; Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização e as competências dos planejadores, seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar. MAXIMIANO (2004:162)

Na observância de modelos de gestão, apresentaremos, primeiramente, uma análise das escolas de administração que refletem a evolução gradual histórica dos conceitos formulados sobre as teorias organizacionais que foram observadas pelos



pensadores administrativos, por meio dos diferentes modelos de gestão adotados pelas organizações ao longo do tempo.

Em continuidade, descreveremos, em linhas gerais, os principais fundamentos das funções administrativas que são consideradas ferramentas gerenciais para operacionalização de todas as definições conceituais e estratégias estabelecidas para gerir uma organização – incluindo as IES.

Finalmente, discutiremos a relação de todo esse arcabouço conceitual com o desenvolvimento de um modelo de gestão apropriado para IES, alinhado com os cenários atuais observados na área da Educação.

## **2.1. Os modelos de gestão**

Ao iniciarmos o capítulo, procuramos pesquisar alguns autores que estudam o assunto, definir o que é um modelo, facilitando, assim, o entendimento no decorrer do nosso trabalho.

Consideramos, ainda, a definição de Ferreira (2005) a respeito da palavra modelo. O autor afirma que ela:

É derivada do latim *modulus*, conduz a molde, forma, e, embora utilizada em diferentes contextos e significados diferenciados, implica de algum modo a idéia de organização e ordenamento de partes para que compõem um conjunto. Assim, em linguagem simples e sem sofisticação científica, podemos definir modelo como aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação. (FERREIRA, 2005:18-19)

Não utilizamos a palavra com a sua visão instrumental de gestão, que prioriza a forma e não a função. O modelo de gestão a que nos referirmos não é “algo estático, determinante de comportamentos que dele não se deve desviar”, a “uma visão mecanicista e sim a orgânica, viva, muito mais complexa, porque paradoxal, ambígua e contraditória”. (FERREIRA, 2005:20)

Have (2003), definindo o que é um modelo, afirma que:

os modelos e teorias oferecem meios de reduzir as complexidades e incertezas envolvidas e não apenas soluções para problemas organizacionais – nada mais, mas decididamente nada menos.[...] definimos um modelo, bem como uma ferramenta, que pudesse ser empregado para capacitar ou melhorar o funcionamento diário tanto das organizações quando os gerentes que ali trabalham, ou, ainda, solucionar problemas correlatos. [...] Eles oferecem uma linguagem comum quando se trata de solucionar problemas, contêm tipificações inspiradoras, mas acima de tudo são de grande valor prático quando se trata de analisar e identificar possíveis linhas de ação. (HAVE, 2003:ix)

Encontramos, em Xidieh (2003), que:

Modelo de gestão é uma representação simplificada de algum fenômeno do mundo real. Por que necessitamos de modelos? Uma razão óbvia é que eles ajudam na compreensão de relações complexas. Do ponto de vista econômico, isso pode ser com frequência conseguida pelo uso de um modelo a uma fração do custo dos outros métodos. Os modelos podem substituir complexidade por simplicidade. [...] considerando que as mudanças no modelo de gestão e vice-versa, permite-se concluir que modelo de gestão consiste no corpo do conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização. (PEREIRA&SANTOS, 2001:37-47)

Assim, os modelos de gestão em administração são profundamente abordados em uma área de pesquisa intitulada “estudos organizacionais”. Esta é uma área que tem origens históricas nos escritos de pensadores do século XIX, tais com Saint-Simon, que tentaram interpretar e antecipar as nascentes transformações ideológicas e estruturais oriundas do capitalismo industrial.

De acordo com a área de estudos organizacionais, os modelos de gestão acompanharam a evolução histórica das organizações, que foram criadas dentro de uma perspectiva de um avanço inexorável da razão, liberdade e justiça e da possibilidade de erradicação da ignorância, coerção e pobreza (REED, 1999).

O modelo de gestão deve ser construído levando em consideração os níveis de **eficiência** – “desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação dos recursos despendidos com os resultados alcançados, segundo normas e regulamentos”; **eficácia** – “alcance dos objetivos adotados pela organização, de acordo com os planos estabelecidos”; **efetividade** – “foco na contribuição

proporcionada à sociedade, ser socialmente responsável” o que é corroborado por Motta (1972). (FERREIRA, 2005:20-21)

Embora a natureza complexa das organizações mostre que existem modelos de gestão baseados em pressupostos que levam a uma interpretação fragmentada da realidade, a reflexão crítica da evolução dessa área proporciona uma visão das peculiaridades dos modelos de gestão da atualidade. Baseando-nos em REED (1999), podemos vislumbrar duas correntes que originaram os principais modelos de gestão da atualidade:

1) Os primeiros modelos de gestão refletiam a “racionalidade limitada” que triunfou sobre outras formas de organização. A racionalidade é a base do surgimento dos modelos de gestão das organizações do início do século XX, que eram planejadas e organizadas deliberadamente para exercer uma nova ordem, excluindo as emoções humanas das organizações.

Sob essa perspectiva proliferaram as organizações estatais e industriais. A ênfase nos instrumentos, que tentaram utilizar a ciência aplicada aos métodos de trabalho e processos, garantiu a elevação da produtividade e a legitimação da superioridade técnica das organizações.

A forma mais racional de organização é a burocracia de Weber, que legitimou a autoridade administrativa, inquestionável e que buscava a eficiência máxima. Este modelo de gestão está apoiado nos pensadores e escolas da Teoria Clássica da Administração, tais como Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford, Simon, Teoria da Administração Científica, Teorias das Organizações Clássicas etc. Embora esse modelo de gestão esteja presente em muitas organizações ainda hoje, percebe-se que seu extremo racionalismo desconsidera outros aspectos informais das organizações, tais como cultura corporativa e integração social.

2) Diante das limitações do modelo baseado na racionalidade limitada, surge uma outra corrente voltada a um modelo de “integração” na gestão organizacional. Este modelo apóia-se no pressuposto de que não é apenas a racionalidade que vai elevar a produtividade ou a realização das metas, mas, sim, a integração social do homem sob o âmbito das organizações.

O modelo de gestão que surge sob esse contexto é baseado em um “consenso”, que não exclui a racionalidade, mas se volta a “um capitalismo do bem-estar” e objetiva à interação entre o homem e a organização e à interação das organizações entre si.

Sob este contexto encontramos os modelos de gestão baseados em escolas e pensadores que contemplam o lado externo, interno e informal das organizações, tais como a Teoria de Relações Humanas introduzida por Elton George Mayo (1939); neo-RH, por Chester Barnard; Teoria Sistêmica, por Ludwig von Bertalanfy (1960); Teoria Contingencial, por Charles Perrow, James Thompson, Joam Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Tom Burns, G. M. Stalker e Alfred Chandler (1970) e a Teoria da Cultura Corporativa por Talcott Parsons.

3) A terceira corrente é representada pela Teoria Crítica, que se apóia na Teoria Institucional da década de 1990. Essa corrente reconhece que a implementação e a geração de formas e práticas institucionais são “repletas de contradições, conflitos e ambigüidades”.

A preocupação central do autor é o processo cultural e político, por meio do qual os atores e interesses são institucionalmente construídos e manipulados na defesa de certas práticas ou lógicas em detrimento de outras. Assim, para a Teoria Crítica, o contexto histórico e estrutural dos valores dos atores envolvidos em práticas administrativas, ao invés de suas produções no nível micro, constitui o foco principal de análise e interpretação. Comportamento Organizacional (*Organizational Behavior*); Teoria Crítica; Teoria Participativa; DiMaggio e Powell (1991), Perry (1992) configuram algumas das escolas e pensadores influenciados por essa corrente.

Assim, apoiando-nos em Megginson (1998), podemos concluir que a Administração é necessária às organizações por três razões para:

alcançar objetivos organizacionais – é fornecer um serviço para o público;  
equilibrar objetivos conflitantes – manter equilíbrio entre os objetivos e as atividades conflitantes dos interessados numa organização, e  
conseguir eficiência e eficácia – a forma como o desempenho de uma organização por ser medido. MEGGINSON (1998:9)

Atualmente, o mundo, e, portanto, o mundo dos negócios, está passando por uma mudança mais profunda e de maior alcance como jamais se viu desde o alvorecer da idade moderna e da revolução científica, há cerca de 500 anos. Assim como a civilização se alterou irremediavelmente na transição da era agrária para a era industrial, os eventos emergentes modificarão as formas pelas quais interagimos

uns com os outros em nossas vidas pessoais e profissionais. As antigas formas de organização e métodos de gerência são inadequadas para enfrentar os novos problemas emergentes do mundo pós-moderno.

Isso significa que haverá situações em que poderemos usar qualquer uma das Teorias já apresentadas nesse estudo. Não se despreza nenhuma delas. As decisões estarão associadas às características ambientais do momento.

Segundo Certo (2003):

A habilidade administrativa de uma pessoa está baseada na sua compreensão dos conceitos de administração e na capacidade de aplicar esses conceitos em situações administrativas. (CERTO, 2003:41)

Questionamos, então, se a habilidade de uma pessoa ou de toda uma equipe será bastante para gerir uma IES, levando-se em consideração as variáveis que a impactam, ou se, necessariamente, devemos pensar em um modelo de Gestão que responda às suas necessidades, objetivos e metas. É o que pretendemos analisar a seguir.

## **2.2. A gestão universitária nas IES privadas**

Previsões do INEP indicam que, até 2010, as IES terão que absorver 4,9 milhões de alunos. Isto supondo que perto da metade dos 8,5 milhões de estudantes atualmente matriculados no ensino médio chegue à educação superior e, dentro do atual quadro, seu destino será uma IES privada. Percebemos que o modelo predominante nas IES, hoje, – modelo familiar, no qual prevalece muita emotividade nas decisões, não mais será indicado.

A percepção da educação não mais como bem público, mas como serviço, é resultado do fortalecimento do poder do consumidor no âmbito das relações produtivas até mesmo da cidadania, e necessária se faz a mudança de seu foco de ensino para aprendizagem, satisfazendo a procura crescente por formação customizada e participativa.

Devemos, pois, pensar na Universidade em termos de organização. Para tanto, traçaremos analogia entre as teorias de gestão e o modo como se aplicam nas IES, vistas como organização, apresentando algumas definições de

organização, segundo alguns autores, justificando, assim, o uso da terminologia quando nos referimos a universidade, como seguem:

Segundo Robbins (2001:31), “a organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”.

Afirma, ainda, o autor, que a faculdade ou universidade é uma organização, da mesma forma que as agremiações governamentais, a igreja, assim como indústrias muito conhecidas como empresas como Kodak, McDonald’s e tantas outras que compõem o nosso mercado empresarial, em função de três características comuns:

- Têm um propósito normalmente expresso em termos de metas ou conjunto de metas;
- São composta de pessoas;
- Desenvolvem uma estrutura sistemática, que define papéis formais e limita o comportamento de seus membros.

Megginson (1998:7) afirma que “existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançarem certo objetivo”.

O autor classifica as organizações em públicas e privadas, que visem ou não a lucros, fábricas, organizações de serviços, varejistas, firmas estrangeiras e multinacionais.

Marback Neto, (2001) quando aborda o assunto, afirma que elas apresentam características como segue: ambigüidade de objetivos, quando os objetivos são vagos e difusos; clientela especial, o surgimento da participação do processo decisório de alunos com necessidades especiais; tecnologia problemática, utilização de diversos recursos metodológicos e técnicos para atender a uma demanda especial; profissionalismo, presença de profissionais autônomos e que não seguem rotinas e vulnerabilidade ao ambiente, presença de fatores ambientais externos que afetam os padrões da administração universitária.

De acordo com o autor, no caso da IES, verificamos que a ambigüidade de objetivos é constatada ao aportarmos os seus objetivos organizacionais, envolvendo três atividades básicas: ensino, pesquisa/pós-graduação e extensão, porém, essas dimensões não podem estar desconectadas.

O profissionalismo na universidade envolve a capacitação profissional e a sua devida autonomia no trabalho, duplicando a lealdade, seja para a profissão à qual pertencem seja para a qual trabalham.

Tal procedimento tem um efeito facilmente constatado no seu dia-a-dia, como a fragmentação do poder, algumas vezes provocada pelo conflito entre as áreas acadêmica e administrativo-financeira. Envolve um profundo trabalho na definição das competências essenciais e necessárias ao desenvolvimento da IES, que serão determinadas e compartilhadas com o seu modelo de gestão universitária implantada, de acordo com o seu PDI.

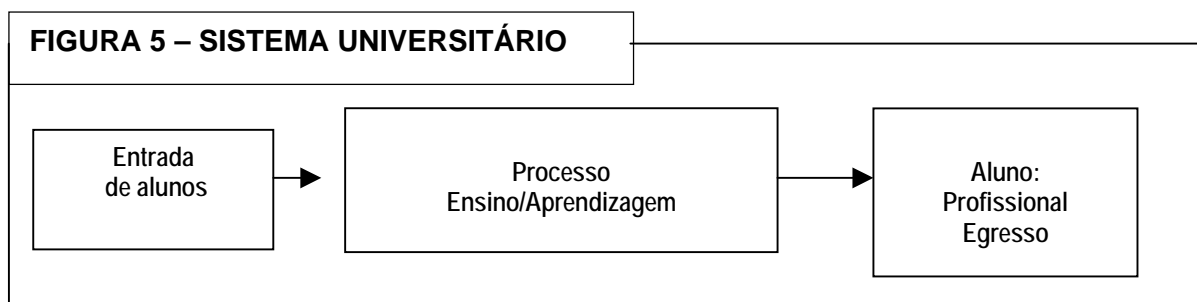
O profissionalismo também destaca a transição da gestão familiar para a profissional, que impacta a cultura organizacional e, conseqüentemente, o seu clima, que deverão ser tratados de modo especial, procurando sanar e evitar seus efeitos e que poderão ser maléficos para a IES, e a vulnerabilidade do ambiente, quando a organização deverá estar atenta ao ambiente (interno e externo) no tocante a sua dependência econômica, o prestígio e a relevância da IES para o local, levando em consideração a competitividade e as necessidades sociais do seu entorno. (MARBACK NETO, 2001)

A IES deverá procurar parcerias com empresas do seu entorno, facilitando, assim, a aplicação prática do ensino teórico, bem como formas de financiamentos para seus projetos. A utilização do instrumental fornecido pelo planejamento estratégico em muito facilitará seu trabalho.

O ambiente não deverá ser colocado em segundo plano; deverá ser constantemente pesquisado e corrigido e/ou adequado à sua missão, ao seu PDI e ao seu modelo de gestão universitária implantado, tudo em uma visão sistêmica.

A IES não pode e não deve ser gerida como um conjunto de feudos e, sim, como um conjunto de partes dinamicamente articuladas e integradas, agindo de forma integrada, buscando a sinergia, na busca da consecução de seus objetivos comuns, conforme previsto em seu PDI. A IES deve ser gerida como um sistema complexo por “abrigar objetivos, ideologias e funções conflitantes”. (MARBACK NETO, 2001:243)

Para melhor entendimento do exposto, elaboramos o esquema a seguir:



O modelo de gestão universitária a ser implantado deverá observar os objetivos, a ideologia e as funções conflitantes da IES em questão.

Para tal, grande importância assume o trabalho da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da IES, criada pelo SINAES e, também, o resultado alcançado após a visita institucional, levando em consideração os dados e as informações fornecidas que abastecerão e que serão implantados, ajudando, assim, o gestor universitário a solucionar seus problemas críticos.

Ressaltamos a importância do planejamento, que aponta para uma decisão mais firme em função do conhecimento mais amplo da relação dos ambientes interno e externo.

Sabemos da dificuldade de um Planejamento Estratégico amplo em função do não alinhamento existente entre as áreas administrativo-financeira e a acadêmica, que é considerada mais importante, fugindo, assim, à visão sistêmica.

O planejamento deve ser realizado prevendo uma gestão compartilhada que deverá envolver todos os atores que atuam na IES, motivo pelo qual ressaltamos a importância da Avaliação Institucional implantada pelo SINAES que envolve a IES como um todo, ou seja, não adiantará ser bem avaliado na área acadêmica e não obter o mesmo resultado na administrativo-financeira, ou vice-versa, o que descaracterizaria a sua visão como um todo.

Entendemos que, em um modelo de gestão universitária a ser implantado, alguns tópicos deverão ser atendidos, como: tomada de decisão, estrutura hierárquica, cultura organizacional, que poderemos chamar de institucional e, agora, a preparação e confecção da documentação necessária bem como os resultados das avaliações do SINAES.

No tocante às decisões, não podemos deixar de abordar os modelos existentes, sendo que o mais utilizado para as decisões acadêmicas é o modelo de



colegiado, já que para as áreas administrativo-financeiras as decisões são sempre pertencentes aos Mantenedores e os atores envolvidos participam como executores. (MARBACK NETO, 2001)

Apresentamos a seguir um quadro com modelos de gestão que auxiliam no nosso objetivo: a gestão universitária de uma IES, de acordo com Marback Neto (2001:247-258). Os outros modelos existentes não foram citados por consideramos não apresentar grandes mudanças ou mesmo não auxiliarem em nosso objetivo.

#### QUADRO 4 – MODELOS DE GESTÃO

MODELOS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Burocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presença marcante do formalismo, impessoalidade e profissionalismo;</li> <li>- não consegue visualizar os conflitos de poder existentes, baseados na força das influências e no conhecimento especializado;</li> <li>- bloquear a criatividade da área acadêmica pelo excesso de atendimento dos padrões estabelecidos pela área administrativa;</li> <li>- transformações lentas em função dos conflitos entre a área acadêmica e administrativo-financeira.</li> </ul>
Colegiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estrutura bastante igualitária, com relações predominantemente informais;</li> <li>- decisões tomadas por consenso;</li> <li>- dirigente eleito pelos pares, isto legitima;</li> <li>- confiança é condição <i>sine qua non</i>;</li> <li>- modelo mais viável em universidades</li> </ul>
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conciliar fatores como consumo e conflito com pressupostos burocráticos;</li> <li>- as decisões ficam a cargo de pequenos grupos, que algumas vezes constituem-se grupos de interesse fora da estrutura hierárquica;</li> <li>- mudanças constantes de objetivos de grupos de interesses e mudança do ambiente externo;</li> <li>- papel do dirigente – mediar conflitos freqüentes e algo normal;</li> <li>- decisões refletem mais um jogo político, resultados dependem das vantagens dos participantes;</li> <li>- as regras antecedem ou guiam o jogo, mas emergem no processo.</li> </ul>
Anarquia organizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modelo "lata de lixo", sistema "frouxamente articulado";</li> <li>- caracteriza as organizações como situações de decisão com objetivos indefinidos, tecnologia indistinta, participação fluida, falta de conexão entre problemas e soluções, pouco esforço para racionalização dos meios e estrutura de decisão problemática;</li> <li>- contradiz o papel da universidade de ser uma organização de vanguarda, pois trabalha de forma realista;</li> <li>- decisões são tocadas sem um estudo prévio ou uma análise mais apurada, pois tem o objetivo determinado de sanar os problemas.</li> </ul>
Cibernético	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o gestor tem a tarefa de proteger a organização, assumindo seus papéis: ajusta o sistema;</li> <li>Garante a sobrevivência da organização.</li> </ul>

Fonte: Tese de doutorado de Marback Neto (2001: 247-8)

A partir do quadro, destacamos a proposta do modelo colegiado, a qual é caracterizada por uma estrutura compartilhada de funções, com relações predominantemente informais, baseadas mais nas pessoas e nas idéias do que nos cargos.

As decisões no modelo serão tomadas por consenso que, de acordo com o número de grupos que participarem, reforçará as relações informais, promovendo maior sincronia entre seus membros.

Ressaltamos alguns pontos considerados importantes no modelo indicado:

- Gestão feita por um grupo colegiado, representando o interesse de todos os atores;
- O gestor universitário (reitor) é escolhido e eleito por seus pares, o que legitima a escolha, demonstrando plena confiança, se considerarmos que estamos trabalhando com IES particular, isso pode se tornar conflitante, dependendo do ponto de vista dos mantenedores;
- Pode ser inserido em IES pequenas em função do número de alunos e de *campi*. Sendo encontrado, também, nas IES públicas, pelo constado em nossa pesquisa;
- Cultura organizacional orientada para pessoas.

Verificamos que os modelos citados destoam do neoliberalismo existente, quando a competição e concorrência são mais importantes do que uma cultura organizacional orientada para as pessoas. (MARBACK NETO, 2001: 250)

No tocante ao gestor-reitor, Marback Neto (2001), apoiando-se em Luci (1998: 31), explica:

Quando pensamos sobre o tema mais amplo, o papel político do reitor na universidade, vemos que tem sido o lugar mais comum em nossas análises. Praticamente, o compartilhar do poder é a tônica do reitorado hoje. Por essa razão, nem mais conseguimos encontrar o reitor e, quando o encontramos ele está atolado de problemas, não mais aquele reitor magnífico, um reitor grande líder, sozinho, produtor de grandes projetos, indutor das grandes ações. Não sei se com isso estou até ousando ofender alguma imagem, mas, pelo que conheço do grupo, já se passou o tempo de concepção do reitor solitário. Hoje, os reitores tentam, inclusive, apelar para a imagem da solidariedade como elemento que se contrapõe e no qual se constrói a administração universitária. (MARBACK NETO (2001:250)).

A visão e as metas traçadas no PDI de Luca reportam-se à década de 1990. Hoje, na verdade, encontramos um reitor que não se preocupa com o papel da magnificência e, sim, com a liderança e seu trabalho que não é solitário e, sim,

realizado em conjunto com toda a sua equipe, que compõe a administração superior, inclusive, superando as possíveis discrepâncias com a Mantenedora que, numa visão empresarial, se alinha para uma gestão eficiente e com muita eficácia, atingindo os objetivos e as metas traçadas no PDI e que são os definidores de seu modelo de gestão.

Marback Neto (2001), ressalta que:

[...] se o trabalho desenvolvido não tiver características de participação e democracia, estamos fortalecendo a formação do corporativismo, tão comum nas IES, por meio das suas “panelinhas”, feudos ou “igrejinhas” por não participarem de maneira formal na gestão. (MARBACK NETO, 2001: 251)

O conflito entre o corporativismo e a prática conservadora, tudo em função do poder que permeia toda a IES, não é claramente definido, pois, na gestão, a tomada de decisão é um processo básico, que requer planejamento, organização, execução e controle. É preciso decidir com firmeza, e aí está o papel importante da gestão. (Marback Neto, 2001)

O papel de um planejamento, de uma execução e de um bom controle para uma IES, resulta numa estrutura de uma cultura organizacional que atenda aos objetivos do modelo de gestão a ser implantado baseado nos documentos institucionais.

### **2.3. Cultura organizacional**

A cultura organizacional, também, passa a ter papel importante quando falamos de gestão, devido à situação especial assumida na organização, passando a ser uma preocupação quando nos referimos à velocidade com que as mudanças acontecem e são impostas pelo mercado e, conseqüentemente, pela concorrência existente, impondo adequações ágeis a novos comportamentos e atitudes dos atores nas organizações.

Em Fleury (1992), encontramos, uma definição de cultura organizacional embasada Schein,:

É o conjunto de pressupostos básicos (o padrão específico que assumem é denominado paradigma cultural) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. O autor atribui a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais: os primeiros líderes, ao desenvolver formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. (FLEURY, 1992:170)

Temos, aí, um ponto importante a ser trabalhado pela IES, quando da confecção do seu PDI e, posteriormente, na definição do modelo de gestão universitária a ser executado, ressaltando a importância do papel desempenhado pelos Mantenedores, mesmo em um sistema já profissionalizado.

Nas IES, que, ainda não adotam tal procedimento, percebemos que o assunto é tratado, sem necessariamente existir um estudo voltado para implementação de um modelo de gestão alinhado aos seus documentos institucionais.

Em Marback Neto (2001:275), corroborado por Freitas (1998:98), encontramos que “uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação dos indivíduos e dos grupos”.

No momento que o SINAES apresenta como ponto vital para a IES sua identidade, reforça o cuidadoso estudo que deveremos despender no tocante ao tópico cultura organizacional, que também influencia a sua estrutura de poder, devendo ser uma preocupação da área de Recursos Humanos.

Nas IES particulares, o problema ainda é maior por ser um receptáculo de professores, alunos e funcionários oriundos de distintas culturas, apresentando uma grande dificuldade em se identificar e se adequar à cultura das IES, fator preponderante para, também, entender e seguir o modelo de gestão existente.

Os valores, princípios e normas definidos como importantes para a IES, em muito auxiliam no alinhamento, na compreensão e seguimento do modelo de gestão. É mister ressaltar o papel dos Mantenedores, quando abordamos o assunto e tratamos das particulares.

Marback Neto (2001:280) embasado em Oliveira (1988:82) apresenta os dez procedimentos para se compreender uma cultura:

1. Olhe o ambiente físico da organização;
2. Verifique como a organização trata os estranhos;
3. Entreviste pessoas típicas da organização;
4. Observe como as pessoas usam o tempo;
5. Investigue como acontece o recrutamento, a seleção e a admissão de pessoas;
6. Observe como se progride na organização;
7. Verifique quanto tempo as pessoas permanecem na organização;
8. Observe o conteúdo das conversas, principalmente na hora das refeições;
9. Preste atenção ao relacionamento entre as pessoas, no ambiente de trabalho;
10. Observe que tipo de pessoa costuma ser protegida na organização.

Os procedimentos acima alinhados permitem a compreensão de uma cultura e, também, agem como identificadores do clima organizacional.

Finalizando, Pages (1987) ressalta que:

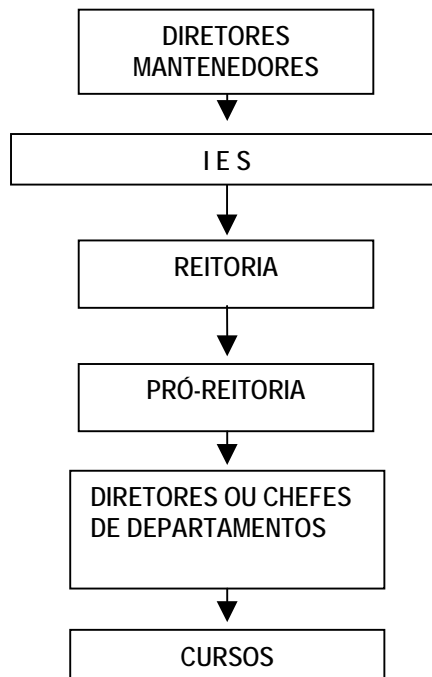
“o poder, como parte componente de uma cultura, e que a modela, é o sancionador e o mantenedor de uma cultura organizacional e é o seu elemento transformador”. (PAGES, 1987:94)

No que se refere à IES particular, citando ainda Bertero (1989) adverte:

o fato de o poder não ser mais exercido exclusivamente pelo proprietário não significa que ele seja posto à margem e que o poder no interior da empresa (IES) tenha passado para outros agentes. (BERTERO, 1989:30)

A estrutura das IES particulares que optaram pela profissionalização apresenta a administração superior subordinada aos Mantenedores pela apresentação de cargos como Diretores (seus representantes).

Para melhor entendimento do exposto, elaboramos o seguinte organograma:

**FIGURA 6 – ESTRUTURA DE GESTÃO UINIVERSITÁRIA**

Nas IES, devemos buscar um eixo comum da cultura, que integra a existente na área acadêmica e na área administrativo-financeira, o qual passará a conviver com as duas áreas, em prol do todo que é a organização estudada.

Cabe ressaltar que a dificuldade em tratarmos da cultura em uma IES prende-se, primeiramente, ao entendimento da diversidade dos objetivos reais pelos seus atores: gestores, professores e alunos.

## **2.4. O empresariamento na educação superior**

A educação superior sempre apontou a prioridade em capacitar a força de trabalho para que possa se adaptar à tecnologia produzida e importada do exterior. Confrontar o novo trabalhador qualificado às novas exigências da cultura empresarial, ou seja, à sua principal missão é formar a mão-de-obra que será utilizada pelo mercado de trabalho, confrontando a produção do conhecimento científico e tecnológico em âmbito nacional com a necessidade de produtividade e da competitividade acirrada existente.

Segundo Neves (2002):

Quanto mais bem treinada e educada a força de trabalho, melhor desempenho da economia, mais qualificados os empregos, mais justa a distribuição de renda (BELLUZO, 2001 apud NEVES, 2002:31-32).

Com a implantação do SINAES, ficou evidente a participação do Estado por meio do credenciamento, recredenciamento e a avaliação institucional, dando maior importância a itens antes deixados de lado, como o documento da IES e a busca de um novo modelo de gestão alinhado a eles.

As IES particulares passam, pois, a avaliar qual a estratégia que traz resultados após a sua implantação e se transforme em vantagem no processo de concorrência e competitividade existente, fazendo-a permanecer no mercado. Temos, então, na prática, a excelência acadêmica como um dos caminhos e com certeza o melhor, projetando, também, melhorias desejáveis para outros itens como o de infra-estrutura.

Resta às IES investirem no ensino, na pesquisa e na extensão, aumentando assim, os subsídios para a geração de novos conhecimentos.

## **2.5. Uma nova forma de administração das IES: aspectos a serem destacados para uma gestão universitária**

As conseqüências de um processo de globalização da economia e da internacionalização, permitindo ao país participar de forma ativa nesse movimento internacional, de valorização e melhoria da qualidade, atingiram também o ensino superior, promovendo uma concorrência desenfreada e totalmente desprovida de ética entre as IES, na disputa de um espaço no mercado, como podemos observar nas publicações científicas veiculadas até o presente.

Ao nos referimos às IES na década passada, percebemos que o ambiente a que estavam acostumadas era muito mais tranqüilo, sossegado e confortável.

O clima competitivo não era agressivo, respeitavam normas, valores e princípios e, especialmente, os seus objetivos: qualidade na educação superior e qualidade do ensino superior.

As IES operavam no mercado não globalizado de forma mais convencional. Acreditamos que uma das causas para o que assistimos hoje é a massificação do ensino para atender à demanda e a certeza da incapacidade do governo em atuar no campo do ensino superior, o que pode ser comprovado pelos censos realizados e publicados pelo INEP.

A outra causa é a falta de credibilidade do ensino fundamental e médio por ele oferecido, que, a cada ano, torna-se mais deficiente, fazendo com que a classe mais pobre seja obrigada, para continuar seus estudos, a buscar as IES privadas, enquanto que as demais classes, que têm acesso ao ensino particular, beneficiam-se do ensino superior público.

No século XX e neste início do XXI, assistimos a transformações ocorridas no enfoque dado às IES, que passaram a ser vistas e dirigidas pelos mesmos moldes aplicados às empresas. Esse novo enfoque faz com que elas se voltem a questões sociais e ambientais, como, por exemplo, à responsabilidade social.

A política ocupa papel importante no cenário acadêmico, fazendo com que os alunos e professores ocupem, também, um lugar de destaque em função de conceitos empresariais que agora permeiam a gestão das IES como eficiência e eficácia.

O termo gestão universitária apresenta uma evolução histórica que relataremos de forma sucinta para entendimento da sua importância para a educação Superior.

A Reforma concebida por Francisco Campos, em 1931, pela primeira vez valoriza a expressão gestão universitária, referindo-se às necessidades das universidades seguirem um padrão determinado pelas políticas públicas e que até hoje observamos no controle exercido pelo governo, no que tange à qualidade da educação superior, incluindo as IES particulares (NETO, 2001, p. 237).

Em 1996, a LDB permitindo às universidades optar por sua própria estrutura, levando em consideração a sua cultura e a sua especificidade, permite a adoção de um modelo de gestão condizente com a sua atuação, seu dimensionamento e também o seu meio ambiente.



A implantação do sistema de Departamento é um dos destaques da lei, permitindo às particulares privilegiar os resultados, apresentando uma gestão de projetos, atendendo às necessidades resultantes das transformações acontecidas.

Em 2004, a Lei número 10.861, de 14 de abril, que estabeleceu o novo sistema de avaliação do ensino superior, o SINAES, que busca:

assegurar, entre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação". (MEC,2004: 81 - 82)

Passando, também, a priorizar documentos considerados oficiais como o PDI e o PPI, que articulados, também com as dimensões do novo sistema, passaram a indicar um novo modelo de gestão universitária a ser implementado nas IES.

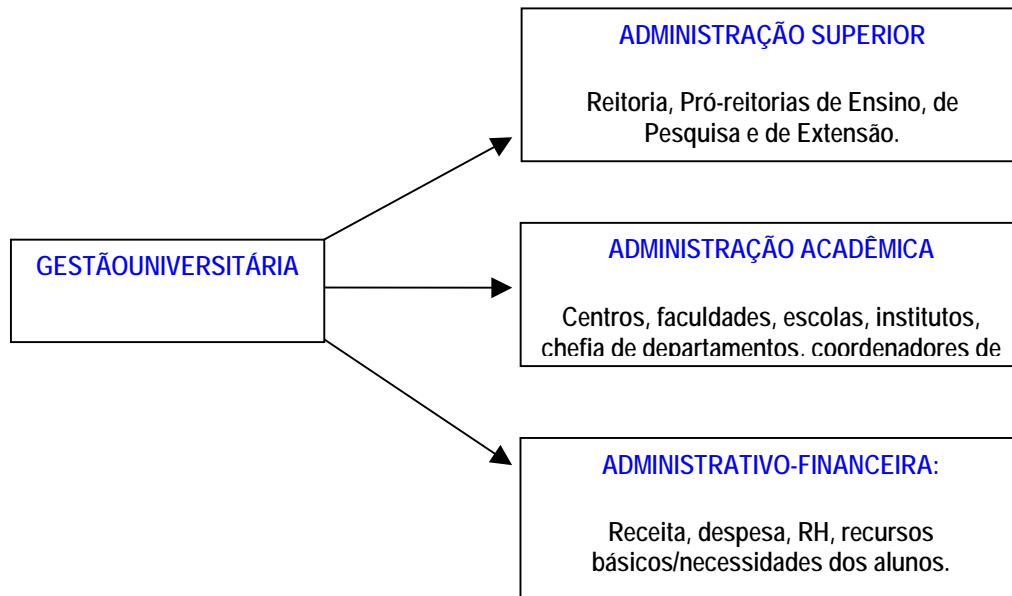
Assim, a IES deve implantar um novo modelo de gestão universitária, voltado às suas necessidades e que permita a plena consecução dos seus objetivos, apresentando vantagens as que já se profissionalizaram e, assim, encaram da melhor forma o pensamento empresarial tão importante para o sucesso do novo sistema. (MARBACK NETO, 2001)

Temas como planejamento, logística, custos, entre outros, antes em lugar comum nas empresas, passaram a ser utilizado pelas IES, definindo o desempenho tanto acadêmico quanto administrativo-financeiro, fazendo com que a gestão universitária, nas IES particulares, apresente uma estrutura muito abrangente que, segundo Freitas Junior (2003.), apoiando-se em Finger (1997), classifica-as em três níveis, a seguir:

- a) Administração superior – onde se enquadram os conselhos superiores (universitário, curadores, ensino, pesquisa e extensão) responsáveis pela formação das diretrizes, organização e supervisão de implementação e decisões da administração superior o reitor, vice-reitor, os pró-reitores e suas respectivas estruturas administrativas de apoio;
- b) Administração acadêmica – abrange a direção de centros, faculdades, escolas, institutos, chefias de departamento e coordenadores de cursos;
- c) Administração da atividade-meio – órgão que desenvolve atividades não-instrucionais e que serve de apoio às atividades-fim da organização (departamentos de recursos humanos, departamento financeiro, entre outros). FREITAS JUNIOR (2003, p. 21,22)

Para melhor expor nossa reflexão, elaboramos a figura que segue:

**FIGURA 7 – COMPOSIÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**



Não podemos deixar de destacar o papel regulador do Estado nas IES particulares, fazendo com que a sua estrutura de custos torne-se cada vez mais onerosa, fato que observamos a partir da década de 90, com o Exame o Nacional de Cursos e as Avaliações das Condições de Ensino e agora com o ENADE e o SINAES.

As IES particulares, tanto quanto as organizações empresariais, precisam apresentar resultados sempre positivos que se tornam vantagens competitivas nos processos implantados de concorrência e competição desenfreada.

Os resultados são utilizados para a elaboração de um ranqueamento que posiciona as IES no mercado. É possível, também, observar o ingresso de novas IES no mercado, fator desestabilizante dos nichos, antes estáveis, como destacamos abaixo, conforme dados fornecidos pelo MEC/INEP:

**QUADRO 5 – CRESCIMENTO DO NO. DE IES PRIVADAS**

Instituições Privadas em	Quantidade
1990	696
2000	1004
2004	1789
2006	+ 2500

Fonte: INEP/MEC – Banco de dados

Os dados demonstram um crescimento de mais de 40%, acirrando, assim, cada vez mais, a competição que passa a utilizar modalidades diversas de minimizar a concorrência, às vezes não adequadas a Educação.

As IES passam a considerar princípios gerenciais definidos pelos especialistas da Administração e os implantam em suas áreas constitutivas já citadas, com a finalidade da consecução de seus objetivos, do ponto vista macro, pois decisões efetivas precisam ser tomadas para que produzam os resultados planejados.

Novas competências e habilidades são exigidas pelo mercado dos profissionais que desejam entrar. As IES sofrem pressões por eficiência, eficácia, qualidade, flexibilidade e ações participativas, que atendam aos elementos básicos para uma gestão universitária, respondendo, assim, às exigências do mercado como a pertinência, a qualidade, a participação, a autonomia no planejamento com foco nos resultados, como afirma Marback Neto (2001).

No mundo político-econômico neoliberal implantado no Estado, percebe-se que a proposta de um trabalho participativo está presente, o que suscita a necessidade de buscar um novo modelo de gestão para as organizações que competem no mercado e nos negócios, inclusive, levando-se em consideração o crescimento do setor de serviços, superior aos demais, incluindo o da educação para fazer frente às previsões do Estado para o setor, conforme já mencionado.

Entendemos que em face do Estado não cumprir com seu papel no tocante à educação, principalmente quando falamos da superior, o *locus* foi maciçamente ampliado, principalmente, pelas IES particulares, com a finalidade de atender a demanda daqueles que precisam estudar e às necessidades do mercado de trabalho.

Passamos, então, a discutir o papel das IES que, na busca incessante por alunos, geram receita para enfrentar o alto custo da educação, uma competição acirrada, muitas das vezes fazendo qualquer coisa para atraí-los, pecando algumas vezes, no tocante ao compromisso com a qualidade do ensino ministrado, tão mencionado em suas publicidades.

As vagas redundam em resultados financeiros e são controladas pelo Estado, sendo que, necessariamente, não apresentam saldo positivo, quando levamos em consideração os altos índices de inadimplência e evasão, provocados pela

concorrência descontrolada e, muitas vezes, desleal e completamente sem ética profissional.

A solução seria o Estado ampliar o número de vagas oferecidas, que seriam com certeza, ocupadas pelos alunos que atualmente se utilizam das existentes nas IES particulares, evitando-se, assim, os transtornos já citados, levando-as à real possibilidade de oferecer e assegurar a qualidade, a excelência do sistema educacional como um todo.

A situação atual leva as IES particulares a enfrentarem o confronto entre o pensamento empresarial e os pensamentos acadêmicos, que conduz a novos rumos, pressionadas pelo impacto das mudanças, não deixando de lado a qualidade, que é uma das vantagens competitivas buscadas por elas, para permanecerem sólidas e vivas.

As IES particulares, nesse caminho, não podem deixar de trabalhar nas áreas da formação do saber, o que exige um grande investimento em pesquisa, pós-graduação e também na extensão.

É preciso que, apesar da diversidade observada no mercado, no caso das IES particulares, elas enfrentem e permaneçam privilegiando a qualidade de ensino, a qualidade no atendimento, o que representa investir na qualificação docente, na qualificação do corpo técnico-administrativo e na sua infra-estrutura.

Não só o ensino, a pesquisa, a pós-graduação devem ser trabalhadas na IES particular. Também a extensão deve deixar seu papel de assistencialismo e assumir o papel de responsabilidade social.

Pouco a pouco o intercâmbio entre a IES e as empresas, reflete sinais positivos na Educação Superior do Brasil.

Tudo o que já explicitamos até aqui reflete a necessidade de um modelo de gestão universitária que não premie o amadorismo e mesmo a improvisação, fazendo prevalecer e crescer, necessariamente, a busca pelo profissionalismo, como fazem as grandes empresas no momento atual.

Não podemos deixar de pontuar que a IES, quando assume o papel empresarial, não deve apenas visar ao lucro, incorrendo no risco de um empresariamento da educação.

A finalidade de uma empresa, segundo Drucker (2001, p.36), não é o lucro, que é um fator limitante. A real finalidade de uma empresa é criar e manter o

consumidor, oferecendo os meios de satisfazê-lo. “É o consumidor que determina o que é uma empresa”, conclui o autor.

Considerando a IES como empresa, identificamos o aluno como sendo sua finalidade máxima, pois é o seu consumidor que, olhando por outra ótica, pode ser o mercado que o contrata no final do curso por apresentar os requisitos necessários ao seu tipo de negócio, o que é confirmado pelo mesmo autor quando coloca que ele é o usuário final do produto ou serviço. “A maioria dos negócios tem, pelo menos, dois consumidores”. (DRUCKER, 2001:39)

A IES tem de trabalhar para formar uma equipe no sentido real da palavra e com isso transformar esforços individuais em esforços conjuntos. Cada ator deverá contribuir com algo diferente que também resultará para a consecução de um objetivo comum.

O autor, ainda afirma que:

“todos os esforços devem ser feitos em uma mesma direção com a finalidade de produzir um todo harmonioso, evitando-se as lacunas, os atritos e a duplicação desnecessária de esforços”  
(DRUCKER, 2001:131)

. O trabalho de cada gestor, em cada diferente tipo de tarefa, deverá ser focado no sucesso do conjunto.

Para tal, há necessidade do gestor ter conhecimento pleno das metas da IES e entender como será exigido, em termos de desempenho, para atingir os resultados previstos, trabalhando em perfeita articulação com as diretrizes e metas constantes em seu PDI, PPI e SINAES, evitando-se pois desperdícios que geram atritos, frustração e conflitos.

Assim, é preciso ter clara visão das partes componentes da estrutura organizacional, bem como do seu pleno funcionamento, para que não ocorram conflitos entre a gestão acadêmica e a gestão administrativo-financeira que, na verdade, têm o mesmo objetivo final.

As IES são empresas prestadoras de serviços embasadas no conhecimento, como tal devem ser estudadas e trabalhadas, quando o assunto é a sua gestão, podendo, assim, serem investigadas à luz das teorias da organização que embasarão a escolha do modelo de gestão a ser aplicado nas IES, levando-se em consideração as determinações definidas em seu PDI e PPI.

Nenhuma IES deve ser administrada, na atualidade, utilizando-se de estrutura arcaica e não muito funcional. Não deve haver a idéia de nichos; o individualismo deve ser desprezado; as competências profissionais devem ser priorizadas e, para tanto, seus atores devem ser devidamente capacitados.

O modelo de gestão escolhido e implantado passa a ser entendido como crenças e valores que passam a determinar a forma como a IES é gerida.

Antes de tudo precisamos definir a importância da Gestão nas IES, o que denominamos Gestão Universitária, pois observamos que a terminologia não era própria das utilizadas na Academia, pelo menos até há algum tempo e agora observamos um forte movimento de mudanças.

Porém, na Declaração Mundial sobre Educação para todos, que define o Plano de Ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem<sup>18</sup>, destacamos:

**Declaração Mundial sobre educação Superior no Século XXI: Visão e Ação, Paris, 9 de outubro de 1998**, em seu artigo 13<sup>19</sup> – Reforçar a gestão e o financiamento da educação superior, ressaltando que:

A gestão e o financiamento da educação superior requerem o desenvolvimento de capacidades e estratégias apropriadas de planejamento e análise de políticas, com base em parcerias estabelecidas entre instituições de educação superior e organismos nacionais e governamentais de planejamento e coordenação, a fim de garantir uma gestão devidamente racionalizada e o uso efetivo e financeiramente responsável de recursos. As instituições de educação superior devem adotar práticas de gestão com uma perspectiva de futuro que responda às necessidades dos seus contextos. Os administradores da educação superior devem ser receptivos, competentes e capazes de avaliar permanentemente, por meio de mecanismos internos e externos, a eficiência dos procedimentos e regulamentos administrativos.

Destacamos, ainda no Item C do mesmo artigo, que a meta suprema da gestão deve ser complementar a missão institucional por meio de uma ótima qualidade na educação, formação, pesquisa e prestação de serviços de extensão à comunidade.

---

<sup>18</sup>Declaração Mundial sobre educação para todos.Plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem [www.ah.net.org.br/direitos/sip/onu/educa/todos.htm](http://www.ah.net.org.br/direitos/sip/onu/educa/todos.htm) em 2/10/2005.

<sup>19</sup>Material pesquisado na Internet, dia 20 de março de 2006

O texto ainda aponta a liderança em educação superior como uma responsabilidade social de primeira ordem, servindo de meio de diálogo com todos os envolvidos na educação superior, especialmente professor e alunos, por meio da participação em órgãos diretivos das instituições.

Assim, quando no seu início se refere como meta superior da gestão, complementar a missão institucional, define que o modelo de gestão a ser implantado deve ser alinhado à consecução dos objetivos do seu PDI, do seu PPI e as dimensões do SINAES, que deverá atender às suas necessidades, permitindo a sua sobrevivência em um mercado em constante turbulência.

Marback Neto (2001), confirma a busca da IES por uma mentalidade empresarial, o que é confirmado por Coutinho(1977):

A universidade brasileira ou renuncia à burocratização que a domina em espírito e matéria, adquirindo uma mentalidade empresarial, tornando-se mesmo empresa ou jamais será universidade. Ela tem que ser auto-financiada, na maior parte. Tem que criar fontes de renda própria tem que aprender a administrar-se com planejamento e boa aplicação, tem que prestar serviços pagos à comunidade como órgão vivo, tem que abrir mão da demagogia da gratuidade de ensino, tem que conquistar liberdade de ação e poder decisório e outros tipos de autonomia e iniciativa, que lhe darão os recursos necessários à subsistência (MARBACK NETO, 2001:235).

O modelo de gestão universitária de uma IES privada<sup>20</sup> utilizado para gerir suas atividades deve estabelecer a unidade, o direcionamento que levará à consecução de seus objetivos, apresentando características importantes como o ímpeto, a consistência e a coerência à ação que está determinada em seu PDI.

O modelo adotado alinha-se “a um paradigma, a um ideário e às estratégias” que serão utilizadas na IES, como afirma Luck (2006:15). Assim a gestão visa à melhoria das ações e dos processos voltados ao melhor desempenho da IES, que será avaliada por seus resultados.

---

[http://www.interlegis.gov.br/processo\\_legislativo/copy](http://www.interlegis.gov.br/processo_legislativo/copy)

<sup>20</sup>Segundo o MEC a classificação das IES Segundo a natureza jurídica de suas mantenedoras são: PÚBLICAS (criadas por projeto de lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovada pelo Poder Legislativo) e PRIVADA (criadas por credenciamento junto ao MEC). As públicas são classificadas em Federais –mantidas e administradas pelo Governo Federal, Estaduais – mantidas e administradas pelo governo estadual e Municipais – mantidas e administradas pelo governo municipal.. As PRIVADAS com fins lucrativos ou particulares, são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Sua vocação social é exclusivamente empresarial.

Ao estar alinhada à determinação do PDI da IES e às que se fizerem necessárias, em razão das mudanças provenientes das avaliações do SINAES, estamos falando de uma mudança paradigmática, o que é corroborado pela autora ao afirmar:

que a mesma pressupõe ter por base a superação de um paradigma e não a sua negação ou rejeição mediante confrontos e oposições a ele. Mesmo porque a gestão competente se assenta sobre processos de administração igualmente competentes. (LUCK, 2006:18).

Os modelos implantados em nossas IES devem permitir que a educação superior dê um salto de qualidade. Esse salto envolve mudanças nas práticas pedagógicas, posicionando o desenvolvimento do potencial humano e também de competências que caracterizarão um novo processo de aprendizagem, capacitação docente, facilitando o que foi proposto por Delors (1999) no “processo de aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser”. (LUCK, 2006:21)

A gestão universitária deve ser tratada de forma macro e abrangente, envolvendo a administração superior e a IES, pois, apesar de estarmos tratando dela na área acadêmica, não podemos deixar de pensar na administrativo-financeira que tornará, por meio da alocação de recursos, possível o novo resultado.

Se considerarmos a mudança do modelo de gestão como paradigmática, sua concepção permeará todos os processos que envolvem a IES, sendo necessária a adequação na ótica macro, ou seja, da área acadêmica e da área administrativo-financeira, com a participação de todos os atores.

As transformações permeiam o ambiente das organizações em todos os setores, incluindo-se as IES, que não poderão continuar na prática de uma cultura conservadora e tímida, enquanto as demais organizações pesquisam e desenvolvem novos modelos de gestão que permita enfrentar os desafios e superá-los, em um mercado aberto e de livre concorrência, que estimula a competição. É necessário estabelecer e manter vantagens competitivas que garantam a sua sobrevivência na nova ordem global implantada.

---

As IES sem fins lucrativos, vocação social, em Comunitárias – mantenedoras, a comunidade; Confessionais – atendem à orientação confessional e ideológicas específicas e as Filantrópicas – apresentam caráter complementar as atividades do Estado, sem qualquer remuneração.



De acordo com Freitas Junior (2003:24), apoiando-se em Stewart(1998), afirma que:

[...]vive-se um momento de importante transição do ambiente econômico, no qual a gestão do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Isso, entretanto, nem sempre foi assim, pois no passado vantagens como localização, acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes.(FREITAS JUNIOR;2003:24)

A busca de vantagem competitiva pelas empresas por meio da valorização dos recursos humanos e da adaptação de suas tecnologias da informação vem ocasionando o aparecimento de organizações baseadas no conhecimento. Drucker (1998) salienta que um dos maiores desafios impostos às organizações do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação.

Pelo exposto, podemos constatar a tendência existente no tocante a importância para a gestão do conhecimento em todos os tipos de organizações, principalmente considerando que estamos pesquisando a gestão nas IES, que, Freitas Junior (2003:24), citando Stewart (1998), afirma que “as organizações do conhecimento são aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações e os ativos fixos pelo conhecimento”.

Em Rosini (2003:104), encontramos que, para Simonetti (1996):

no século XX, foi vivenciado um processo contínuo de brutal aumento e de transformação no conhecimento disponível. Atualmente, diz-se que o conhecimento dobra a cada cinco anos. Isso leva a uma obsolescência do conhecimento adquirido, dentro da própria existência, e a uma necessidade de permanente atualização desses conhecimentos. Na prática, o aumento do conhecimento leva à necessidade das pessoas serem o que podemos chamar de “multi-especialistas atualizados”, isto é, dominar profundamente mais de uma área de conhecimento e manter atualizados esses conhecimentos (SIMONETTI, 1996:27).

Nesse novo cenário, um novo modo de pensar e de agir torna-se necessário para enfrentar com mais cuidado e profundidade a questão da organização e da gestão universitária em todos os tipos de IES, principalmente, as particulares, *locus* em que a produtividade está refletida na perda de alunos, na perda de rentabilidade,

na perda de seu espaço, enfim, na sua sobrevivência em um mercado em constante turbulência.

Tópicos como competência, competitividade, produtividade, participação, marketing, foco no cliente, responsabilidade social, comunicação interna e externa, criatividade, inovação, capacitação de seu corpo docente e administrativo, permearão as atividades desenvolvidas nas IES, não deixando de se preocupar com a qualidade e com os resultados provenientes da sua avaliação, seja ela interna ou externa, e, também, com a sua multiplicidade de objetivos.

A missão não é fácil, pois não podemos nos esquecer dos conflitos gerados na relação entre gestores e acadêmicos, distinção que não poderá acontecer, necessitando na verdade, para vencer resistência, de uma boa articulação entre as partes, para que ações se transformem em resultados positivos do modelo de gestão implantado na IES. O que representará a sua permanência no mercado global.

Para Drucker (1977)

As entidades prestadoras de serviços têm adquirido “consciência” em relação à administração. Cada vez mais se chegam às empresas procurando aprender administração. O fomento dos dirigentes, administração por objetivos e numerosos outros métodos e instrumentos da administração de empresas são hoje comuns nessas instituições. (DRUCKER: 1977: 152)

Do que estudamos neste capítulo, sobressaem alguns pontos que podem orientar uma nova forma de administração universitária.

1 - Clareza dos objetivos: a organização universitária exige o alcance de objetivos claros e muito bem delimitados. Dificilmente será possível utilizar os documentos institucionais, por mais bem elaborados que sejam, se a IES não estabelecer previamente seus objetivos acadêmicos, administrativos e financeiros.

2 – Diagnóstico do perfil do alunado: a IES precisa conhecer o perfil de seus alunos, sua diversidade, suas expectativas e necessidades visando a inclusão dos diferentes grupos da Sociedade.

3 – Inclusão de novas tecnologias: a IES deve disponibilizar um número cada vez mídias que permita aos alunos acessar textos, imagens e sons das

diversas áreas do saber. As múltiplas tecnologias fornecem possibilidades dos alunos participarem de uma sociedade digitalizada, que interage com agentes de outras áreas ou lugares, envolvendo necessariamente uma prévia capacitação do corpo docente e discente.

4 – Preocupação com formação continuada de profissional multifuncional: a atual administração universitária exige a capacitação profissional cada vez mais hábil em manipular conhecimentos diversos e ferramentas bastante diferenciadas dos procedimentos anteriormente utilizados no processo de ensino em salas de aula.

5 – Sinergia com o macro-ambiente: a gestão universitária deve permitir uma boa troca de ações, conhecimentos e interações entre os sujeitos da IES e o meio externo a que pertence a comunidade do entorno.

Assim, o modelo de gestão universitária a ser discutido e executado deverá levar em consideração a mudança existente em diversos paradigmas, nos campos científico, cultural, político e social, que interferirão quando da definição da missão, visão e objetivos da IES e deverá conduzi-la a uma ação ampla e continuada que envolva de forma articulada as suas áreas acadêmica e administrativo-financeira, indicadas na elaboração do seu PDI, do seu PPI e dos indicadores do SINAES, quando da sua avaliação.

## CAPÍTULO III

# DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS NAS IES BRASILEIRAS E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Após termos traçado um histórico do desenvolvimento do Ensino Superior no Brasil e termos apontado as Leis e as Reformas que documentaram sua implantação e regulamentação e de abordarmos questões importantes que levaram e levam as IES a uma modernização, mantendo-as em constante observância ao mercado globalizado em que estão inseridas, e, nesse contexto, o importante papel da avaliação, influenciando a gestão ao indicar a necessidade de imbricação dos documentos institucionais nas orientações das atividades dos gestores, cabe-nos explicar sobre esses documentos e sobre a avaliação institucional – o SINAES.

Abordamos, portanto, neste capítulo, a importância do papel dos documentos institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e o Sistema Nacional Avaliação do Ensino Superior (SINAES) como instrumentos de Gestão Universitária para uma IES.

Verificamos que a atividade de planejar, segundo Vasconcellos (2004):

é tão antiga quanto o homem, e que esta nova ciência acaba por respaldar e justificar uma prática antiga, que remonta os gregos, de uns conceberem (homens livres) e outros executarem (escravos). Vasconcellos (2004, p. 27).

Em tempos mais modernos, Taylor e Fayol distinguem a tarefa de planejar da de executar, separando a concepção da realização.

O planejamento, no campo educacional, evolui com o passar do tempo, de um princípio prático a participativo, quando o saber deixa de ser considerado como propriedade de especialistas, passando-se a valorizar a construção, a participação, o diálogo, o poder coletivo local, a formação da consciência crítica, a partir da reflexão sobre a prática da mudança. Tem como objetivo “a transformação das relações de poder, autoritárias e verticais, em relações igualitárias e horizontais, de caráter dialógico e democrático” Pinto (1995: 178).

Retomando a história, encontramos que, no decorrer do século XV, surge o termo “projeto” nas ciências exatas e nas ciências humanas, em decorrência das múltiplas atividades de pesquisa que tinham como objetivo a produção de conhecimento. O projeto passa a delinear os caminhos da pesquisa científica no sentido de se idealizar a forma de sua realização – o que caracteriza um plano, um intento, um desígnio, uma empresa, um empreendimento, uma redação provisória de lei, um plano geral de edificação, segundo Veiga (1995).

A autora citada afirma que o “termo *projeto* vem do latim *projectu*, participípio passado do verbo *proicere*, que significa lançar para adiante”, definição encontrada no novo dicionário da Língua portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira.

Sendo assim, a utilização do termo *projeto* é aplicada a várias formas de aquisição do conhecimento, dentre elas, na educação, com o significado de planejar a ação presente, com vistas à transformação da realidade futura; direção para o futuro ou lançar-se ao futuro, considerando-se a possibilidade real de vir a existir; construir o presente a partir do futuro; realidade em movimento; não tem forma definitiva acabada.

O Plano e o Projeto devem ser pensados em função dos objetivos, dos recursos, das pessoas e, principalmente, do cenário em que estão inseridos. Assim, faz-se necessária uma abordagem do momento em que vivemos, de competitividade, de mudanças, de busca de novos caminhos, como explicitado no capítulo anterior, que interferem diretamente na formação do profissional que enfrentará os desafios do mercado.

Na Educação Superior, convivemos com os termos *plano* e *projeto*, sejam eles da instituição, do curso, do docente ou do discente. Não podemos deixar de levar em consideração a utilização do termo *plano* quando tratamos do PDI.

Acreditamos que, ao conceituarmos os termos acima, poderemos entender melhor seu papel na nomenclatura dos documentos explicitados abaixo e, a partir dessa explanação, estabelecer procedimentos para um modelo de gestão adequado à IES.

Para abordarmos os documentos institucionais como instrumentos de gestão, precisamos priorizar a implantação de todo o arsenal instrumentalizador das IES, como o PDI, o PPI, e o SINAES, que resultará, no final da linha, no apontamento de procedimentos que levem à construção de um novo paradigma de gestão,

constituído de instituição, documentos institucionais, SINAES e gestores, compondo um novo cenário.

Os documentos citados acima, com a devida reflexão, permitem que as IES caracterizem a sua identidade universitária, como ressalta Cunha (1998):

(...) as universidades brasileiras passam por uma crise de identidade que, se não é única nem a principal, não deve ser negligenciada. Essa crise de identidade resulta do fato de que a instituição não se reconhece nem é reconhecida mais tão facilmente como no passado. (CUNHA, 1998, p.23).

### **3.1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

Na definição dos rumos de uma instituição, o planejamento estratégico desempenha papel de grande importância, por ser o momento dos atores envolvidos programarem o processo de re-pensar as atividades que serão desenvolvidas no período, levando em consideração as metas, os objetivos que conduzirão à consecução prática da missão da Instituição de Ensino Superior (IES), abordando um tema que é comum: a relação escola - sociedade como eixo estruturador do currículo, observando, assim, os seus três enfoques:

1. O aluno e o cotidiano da sala de aula;
2. A socialização do saber elaborado;
3. As exigências de formação do homem contemporâneo (SAVIANI, 1998:13).

De acordo com o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do SINAES, constante da Portaria do MEC, nº 300 de 30 de janeiro de 2006, o PDI<sup>21</sup> é um documento Institucional, elaborado para um período determinado; é o instrumento de gestão que considera a identidade da IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou que pretende desenvolver.

Como um instrumento de gestão flexível, o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional.

O PDI articula-se ao PPI e apresenta, necessariamente, os seguintes eixos temáticos: perfil institucional; gestão institucional (organização administrativa, organização e gestão de pessoal, política de atendimento ao discente); organização acadêmica (organização didático-pedagógica, oferta de cursos e programas - presenciais e a distância); infra-estrutura; aspectos financeiros e orçamentários, sustentabilidade econômica; avaliação e acompanhamento do desempenho institucional e cronograma de execução.

O conteúdo do PDI deverá estar intimamente articulado tanto com a prática pedagógica, em função dos resultados do processo avaliativo a que for submetida a IES, quando da avaliação do MEC, quanto com o procedimento auto-avaliativo, e os demais passos necessários para a sua consecução.

### **3.1.1. PDI - Legislação**

O Ministério da Educação<sup>22</sup>, por meio do Decreto nº 3.860/2001, iniciou um processo de revisão das atribuições e das competências de sua Secretaria de Educação Superior (SESu), do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e atender com maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96.

Conforme vasta documentação apontada pelo MEC<sup>23</sup> os dispositivos legais, além do já citado, devem ser consultados, para que a elaboração do PDI tenha um produto final embasado legalmente.

---

<sup>21</sup> Regulado pela PORTARIA Nº 300 DE 30 DE JANEIRO DE 2006 (D. O nº 22 – Seção I – 31/01/2006 Pág. 5 a 7)

<sup>22</sup> Este documento representa uma medida de apoio da Secretaria de Educação Superior às instituições do sistema federal de ensino, oferecendo-lhes um referencial para a construção do PDI, que poderá ser encontrado na página do MEC – [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br).

<sup>23</sup> Legislação Básica para Elaboração do PDI: Lei Nº 10.861/2004, Decreto Nº 2.494/1998, Decreto Nº 3.860/2001, Decreto Nº 4.914/2003, Decreto Nº 5.154/2004, Decreto Nº 5.225/2004, Portaria MEC Nº 301/1998, Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Portaria MEC 7/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC Nº 3.643/2004, Portaria MEC Nº 4.361/2004, Resolução CES/CNE Nº 1/1998, Resolução CEN/CP Nº 1/2002(art 7º), Resolução CES/CNE Nº 10/2002, Parecer Nº 1.070/1999.

### 3.1.2. A construção do PDI

A construção do PDI deverá ocorrer de forma livre e coletiva, para que a Instituição exercite a sua criatividade e a liberdade no processo de sua elaboração. Da sua composição fazem parte as dimensões, que atendem a três níveis hierárquicos: organização Institucional e pedagógica, corpo docente e instalações; as categorias de análise, que são desdobramentos das dimensões, e os indicadores, que são desdobramentos das categorias de análise organizadas em função da sua proximidade e interdependência, que denominamos eixos temáticos.

Entretanto, os eixos temáticos, citados acima, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subseqüentes, durante as avaliações, que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC para esse fim, tornando-se, assim, fio condutor para qualquer processo de avaliação externa ou interna, como destaca Segenreich (2005).

Seu texto deverá ser conciso e claro, devendo considerar como princípios a clareza e a objetividade, bem como a coerência e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral<sup>24</sup>. Segundo diretrizes do MEC (Gesteira, 2002), sua construção deverá resultar de um processo de ampla mobilização e envolvimento de seu corpo docente, discente e técnico-administrativo.

A partir dos SINAES, o PDI passa a ser requisito obrigatório para o protocolo de processos de autorização de cursos e de credenciamento de instituições de educação superior, devendo, portanto, ser parte integrante de um projeto institucional das IES.

Ainda, no mesmo documento, o MEC<sup>25</sup> informa que devem integrar anexos ao PDI, os documentos:

- Projetos de cursos em fase de autorização;
- Regimento ou estatuto (ou proposta de), conforme a natureza da instituição; descrição detalhada da estrutura organizacional;

---

<sup>24</sup> Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Diretrizes de elaboração. MEC – Site:www.mec.gov.br.

<sup>25</sup> **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, DEPARTAMENTO DE POLÍTICA DO ENSINO SUPERIOR, COORDENAÇÃO-GERAL DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR, Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI Diretrizes para Elaboração, Junho de 2002.**



- Descrição da infra-estrutura física disponível e outros documentos relevantes e complementares ao PDI, que a IES entenda que devam fazer parte do mesmo.

Assim, o PDI trará em seu contexto um Planejamento Estratégico, no qual estarão definidas as metas, as estratégias e os seus respectivos planos de ação, para atingir os objetivos previamente traçados para os próximos anos, o que é confirmando por Bodini<sup>26</sup>, quando afirma:

o planejamento estratégico é essencial à sobrevivência da universidade, assegurando um mínimo de visão global e ação, a partir da definição adequada das finalidades (objetivos e metas), coerentes com os objetivos e estratégias nacionais e com o cenário internacional. (BODINI:s/data:9)

É pertinente ressaltar que o PDI também representará, quando da sua implantação, por meio da adoção de uma metodologia participativa, um processo sistemático de acompanhamento e avaliação, tornando-o um importante instrumento de gestão para a IES, como afirma Segenreich (2002).

Nas palavras da autora citada, ressaltamos:

O que importa registrar, agora, é que o fato da construção do PDI ter-se orientado por um levantamento da legislação vigente não significou uma aceitação acrítica desta proposta, muito pelo contrário. A percepção do desvio de rota do PDI, ao ser transformado em guarda-chuva de um pacote de credenciamento, serviu como alerta para alguns princípios que deveriam ser preservados para manter o PDI como real possibilidade de construção de um referente para avaliação institucional, nos moldes de uma avaliação externa. (SEGENREICH,2002:149-165)

Permitirá assim, que a organização, na otimização dos meios para a consecução de suas finalidades, conte com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade na decisão da alocação correta de seus recursos.

Ao definir o método, a comunidade envolvida na sua execução fará previsões das suas necessidades, antecipando, assim, as possíveis soluções, o que permite, por parte da organização, a realização da sua missão. Preocupada, a organização também estará a refletir sobre as mudanças, sejam elas externas ou internas, que

interferirão no cenário em questão, evitando, que o PDI se transforme em um instrumento engessado, quando da determinação das estratégias a serem utilizadas.

A importância da confecção, pela IES, de seu PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, passa a ser o objetivo maior de sua trajetória no cenário educacional, apontando para o modelo de gestão universitária, que estará implantado.

### **3.1.3. A importância do PDI na gestão universitária**

A sobrevivência das instituições de ensino superior acontecerá mediante trocas com o ambiente, o que fortalece a sua imagem num mercado de constantes, rápidas e ágeis mudanças, significando entre outras, a adequação de seus documentos institucionais às necessidades internas e externas.

Para Fávero (1989), a universidade necessita reformular seu projeto institucional, que deverá apresentar um caráter real e concreto<sup>27</sup>, demonstrando, assim, o importante papel do PDI da IES no processo avaliativo.

Marcovith (2001:13) afirma que: “na gestão de qualquer organização é muito importante uma correta visão das estruturas e dos fluxos”.

Em meio a isso, é preciso também, pensar numa relação entre a gestão e os documentos citados, procurando evidenciar que a gestão só tem sentido quando referida a um projeto, conforme SILVA (1997).

A autora afirma que só há evidência do papel do gestor como articulador do projeto, quando a gestão está a este referida, quando se percebe a necessidade da sua construção de forma coletiva, formalizando os caminhos adequados de intervenção eficiente na formação profissional.

Assim, segundo Veiga (2004):

---

<sup>26</sup>BODINI, Vera Lúcia. Planejamento Estratégico em Universidades. s/data, página 9 Pesquisado na Internet em 20/1/2007 no endereço: <http://www.members.lycos.co.uk/dablium/artigo.htm>

<sup>27</sup> Segundo a autora, para que aconteça o apontado depende de três fontes: a primeira delas consiste em um conjunto de objetivos, finalidades e práticas acerca do papel da instituição em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, que constituem o que se poderia chamar de política institucional; em segundo lugar, a variedade de perspectivas acerca deste mesmo papel, vivenciadas individual e coletivamente por diversos grupos e segmentos, dentro da instituição; e, por fim, mas não menos importante, a interação existente entre a instituição (tanto de sua política institucional quanto das diversas vivências de seus segmentos) com instâncias externas, seja a nível do estado seja a nível da sociedade civil.

a construção de um projeto inovador significa enfrentar, também, os desafios da transformação na forma de gestão exercida pelos interessados, o que implica reorganizar seu processo de trabalho pedagógico e repensar a estrutura de poder". (VEIGA, 2004:19)

Essa reorganização, citada por Veiga, estará presente no momento da construção de qualquer projeto, tanto na área educacional quanto na empresarial, uma vez que ambas privilegiam o embasamento do projeto na inovação e na criatividade.

Observamos, como apontado em capítulo anterior, que forças ambientais, dentre elas, tecnologia, globalização, competitividade, impelem as organizações às mudanças de objetivo, de metas e de processos, levando as IES à busca da melhoria contínua dos resultados que serão obtidos no modelo de gestão determinado pelo PDI.

Segundo Vieira (2004), as mudanças sociais se refletem nas organizações, exigindo alterações no seu funcionamento. Do mesmo modo, as aspirações da sociedade em cada momento histórico também afetam a novas demandas junto ao sistema educacional. Portanto, não se pode deixar de analisar criticamente essa relação sociedade-educação, a fim de proceder aos ajustamentos necessários nas organizações educacionais e, assim, responder de forma adequada às novas demandas sociais.

Nesse sentido, há que se considerar a afirmativa de Cazalis (1997, p.12) de que a universidade tem que enfrentar atualmente três grandes desafios, o que, também, é sustentado por Marquesi (2002: 8):

- 1) O da gestão da mudança;
- 2) o da qualidade de formação e da investigação; e
- 3) o da eficiência.

Os desafios enunciados acima, segundo Marquesi(2002) reafirmam o papel do dirigente universitário na necessidade do envolvimento com a comunidade acadêmica para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, dentro da concepção de um trabalho profissional capaz de agir como instrumento de mudança na gestão universitária.

Assim, a sobrevivência das instituições de ensino superior só acontecerá mediante trocas com o ambiente, o que fortalece a sua imagem num mercado de

constantes, rápidas e ágeis mudanças, significando entre outras, a adequação de seus documentos institucionais, projetos pedagógicos e, conseqüentemente, a flexibilização curricular.

O PDI deverá ser o indicador de um novo modelo de gestão compatível com os pontos já citados anteriormente: clareza dos objetivos, diagnóstico do perfil do alunado; inclusão de novas tecnologias e preocupação com a formação continuada do profissional multifuncional que adequará os rumos da IES à consecução de seus objetivos e será construído de forma democrática, com a participação de todos os atores que direta ou indiretamente atuam, tanto na parte acadêmica quanto na administrativo-financeira.

A pluralidade da Universidade não é neutra, portanto ela deve explicitar sua proposta pedagógica para a sociedade<sup>28</sup>, devendo, também, ter transparência na sua proposta administrativo-financeira, o que pode ser demonstrado com sua participação na sociedade do seu entorno, contemplando o contido no relatório da **UNESCO**<sup>29</sup> - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura: “Qualidades como a capacidade de comunicar, de trabalhar com os outros, de gerir e de resolver conflitos, tornam-se cada vez mais importantes”.

O que freqüentemente observamos nas IES é uma distância entre o que aponta o PDI e o modelo de gestão implantado que, algumas vezes, por acaso, pode parecer alinhado, mas mediante um estudo mais aprofundado, podemos verificar apenas coincidências.

Nesse caminhar não podemos deixar de ressaltar o importante papel do plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos, nos sistemas de avaliação institucional, quando era ainda avaliado pelo Decreto 3.860/2001, conforme apontado em seu artigo 25, parágrafo I.

Foi atribuída ao INEP a responsabilidade de organizar e de executar a avaliação de cursos de graduação e das IES, a partir de 2005, com a Lei número 10.861, de 14 de abril - SINAES, focada como eixo que norteia todo o processo e que será devidamente cobrado, fazendo com que as IES trabalhem com maior comprometimento quando da sua confecção, nos períodos solicitados.

---

<sup>28</sup> Projeto pedagógico institucional – Universidade Federal Fluminense. EdUFF – Niterói, 2003.

<sup>29</sup>Relatório da UNESCO para a Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI. Março de 1993/Setembro de 1996. Relatório Jacques Delors.

O PDI passa a ser o ponto de partida, norteando o desenvolvimento da IES, cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, como um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo a ser implantado.

Para o devido norteamento da IES, os eixos temáticos do PDI precisam ser entendidos à luz de uma gestão universitária. Isto implica dizer que ganha destaque a compreensão de um perfil institucional alinhado a um objetivo conciso que atenda às suas necessidades.

No que diz respeito à gestão institucional compreendendo o setor administrativo, de pessoal e política de atendimento ao discente, o ganho qualitativo se dá de fato no investimento realizado sobre o profissional multifuncional, o qual precisa alinhar a sua postura didático-pedagógica com a estrutura e a proposta de ensino da instituição.

Para a organização acadêmica e as instâncias didático-pedagógicas que a compreendem se faz necessário o uso das novas tecnologias para que a nova proposta educacional consiga se diluir em ações articuladas no ensino, na pesquisa e na extensão.

Por fim, a avaliação e acompanhamento do desempenho institucional, por meio de seus resultados, alimentam as alterações e adequações necessárias às modificações em seu modelo de gestão universitária ora em funcionamento.

### **3.2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI)**

O PPI, documento institucional considerado no SINAES<sup>30</sup>, é apresentado como um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão e objetivos gerais e específicos.

Podemos destacar ainda mais a importância do PPI na IES, ao apontarmos que na sua construção serão abordadas: a concepção de currículo e organização didático-pedagógica, as práticas pedagógicas para a construção do conhecimento; as pertinências dos currículos na ótica da concepção e prática; práticas institucionais

que estimulam a melhoria do ensino, a formação e capacitação docente, a interdisciplinaridade, as inovações didático-pedagógicas, a utilização das novas TIC's para o ensino.

Quando implantado, o PPI apresenta um conjunto de decisões, procedimentos e ações devidamente articuladas, permitindo, assim, consolidar a identidade da IES, garantindo a qualidade do ensino, a qualidade do egresso e, conseqüentemente, a sua qualificação para o mercado de trabalho, favorecendo, mais do que a formalidade institucional, uma reflexão sobre o tripé da educação superior: ensino, pesquisa e extensão, levando á socialização do conhecimento, á relação do aluno com o professor, denotando de forma marcante a prática pedagógica implantada, que demonstra a transição e ruptura, o instituído e o instituinte, sem deixar de lado sua história, seus currículos, seus métodos, seus atores (profissionais e alunos). (VEIGA, 2004)

Na construção do PPI, conta a participação da comunidade acadêmica, que considera a realidade socioeconômica e cultural da IES, apoiando-se ainda nos seus valores éticos, consolidando programas da sua responsabilidade social.

O documento é composto de um breve histórico da IES, da apresentação de suas políticas institucionais, da sua política de ensino de graduação devidamente apoiada nas Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN, com seus Projetos Pedagógicos dos cursos – PPC's e a organização Didático-Pedagógica, contemplando, ainda, a concepção de avaliação implantada, seu perfil humano e profissional e sua infra-estrutura; define ainda a política de Pesquisa e de ensino de pós-graduação, política de extensão, e ainda, a política de educação à distância e a política de avaliação institucional, permitindo, entre outras, a consolidação de cursos, o aperfeiçoamento constante dos programas, a modernização da infra-estrutura e a qualidade do modelo de gestão implantado.

Assim ele:

---

<sup>30</sup> MEC – INEP – Diretrizes de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior. Nov.2005, p.35.

valoriza a interdisciplinaridade como meio de melhorar a formação geral e profissional, de incentivar a formação de pesquisadores e de dar condições para uma educação permanente capaz de superar dicotomias entre ensino e pesquisa. Procura também incentivar a compreensão das relações professor e aluno, professor e professor, conteúdo metodológico, objetivos, avaliação, ensino e aprendizagem e estrutura organizacional.<sup>31</sup>

Por sua vez, o processo de ensino assume maior importância e com a construção do PPI passa a ser visto com outros olhos, quando verificamos, que o mesmo complementa o PDI, passando, assim, a serem ambos documentos exigidos nas IES quando da avaliação pelo SINAES e, de grande relevância, também, para a definição e implantação do seu processo de Gestão.

Assim, em razão da articulação entre o PDI e o PPI envolvendo as políticas de ensino, de pesquisa, de extensão, de gestão acadêmica, administrativa e de avaliação institucional, será constatada quando da visita dos avaliadores institucionais enviados pelo INEP.

Quando falamos do PPI, pensamos no envolvimento coletivo dos atores que interferem e interagem direta ou indiretamente nas IES e ressaltamos o corpo docente, o corpo discente e os representantes da sociedade, trabalhando para atingir os objetivos traçados no PDI.

O documento aponta que há dois desafios a serem superados pelas IES na construção de seus projetos e planos:

- 1) o PPI, em consonância com o PDI, deve apresentar a forma como a IES pretende concretizar seu projeto educacional, definindo as metas a serem alcançadas nos períodos de tempo definidos, e os recursos humanos e materiais e de infra-estrutura necessários à manutenção e ao desenvolvimento das ações propostas;
- 2) a conjugação do PPI com os PPC – Projetos Pedagógicos de Cursos, considerando que, apesar da diversidade de caminhos, não há distinção hierárquica entre eles, devendo ambos constituir um processo dinâmico,

---

<sup>31</sup> Projeto Pedagógico Institucional (PPI) do Centro Universitário Metropolitano de São Paulo (UNIMESP) pesquisado na Internet, em 22/2/07, no endereço:

[http://fig.br/Canal/iCtd.asp?Cd\\_Ret=11&Cd\\_Canal=42&Cd\\_Ctd=897&LinkVoltar=False&CtrlMenuCanal=True](http://fig.br/Canal/iCtd.asp?Cd_Ret=11&Cd_Canal=42&Cd_Ctd=897&LinkVoltar=False&CtrlMenuCanal=True)

intencional, legítimo, transparente, em constante interconexão com o contexto da IES. (MEC, 2005)

Prosseguindo, a fonte citada afirma que:

Em sua fundamentação, a IES deve expressar uma visão do mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, ao mesmo tempo em que deve explicitar, de modo abrangente, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca de articulação entre o real e o desejável. (MEC, 2005, p.5)

Porém, para alcançarmos a articulação entre o real e o desejado, urge que sensibilizemos todos os atores que dele participam e o utilizam, com a perfeita sinergia. Daí a importância do papel do gestor como censor apurado, com vigilância atuante e não apenas um guardião de um documento inexpugnável.

De acordo com Veiga (1998), na elaboração do PPI, devemos considerar a profunda reflexão sobre as finalidades da IES, assim como a definição clara de seu papel social e, conseqüentemente, de seus caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os atores que nele participem.

### **3.2.1. A importância da articulação dos elementos do PPI com princípios de Gestão Universitária**

O PPI constitui-se numa carta de navegação na área acadêmica em consonância com o PDI ambos documentos institucionais que deverão ser apresentados quando da realização do processo de avaliação instituído pelo SINAES, levando a entender plenamente a idéia de projeto como um processo, observando a realidade e fazendo a ponte para a adequação necessária, atendendo à agilidade tão importante no mundo contemporâneo.

O PPI passa a ser o instrumento de gestão acadêmica, permitindo ao gestor desempenhar as suas atribuições perfeitamente articuladas ao PDI e às Dimensões do SINAES.



A gestão do PPI exige também: clareza de objetivos, diagnóstico do perfil do alunado, inclusão de novas tecnologias, formação contínua de seus professores e sinergia com o macro ambiente.

Assim, é preciso pensar na forma de atuar de maneira eficaz, também na gestão das IES, o que nos leva a moldar o seu modelo à situação existente no seu entorno.

A IES, para alcançar uma flexibilidade que facilitará a consecução dos seus objetivos, precisa adotar uma metodologia participativa, na elaboração de seu PDI, o mesmo acontecendo na confecção de seu PPI.

A metodologia participativa faz com que toda comunidade chamada a contribuir deixe de ser apenas envolvida e passe a ser comprometida com as decisões que serão tomadas em função do seu PDI, PPI e Dimensões do SINAES, o que também provocará mudanças no interior da IES, promovendo motivação de seus membros, maximizando as suas relações intra e interorganizacionais, de acordo com Branco (2002)<sup>32</sup>.

A necessidade de avaliação é constante, pois não podemos encarar o PPI como algo estático, burocrático, que só atende às exigências quando da Avaliação das Condições de Ensino e, também, de forma mais pontual, para responder às necessidades suscitadas pelo novo sistema de avaliação do ensino superior, o SINAES, na busca constante de melhoria da qualidade na educação, respondendo às necessidades educacionais de uma realidade em constante mutação, devidamente articulado ao PDI.

O PPI propõe uma dinâmica de trabalho na qual o seu corpo docente se reconhece e se identifica com a filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou que pretende desenvolver na IES ao indicar o seu modelo de gestão universitária.

---

<sup>32</sup>Branco,Alba Lúcia Castelo ([albacbraco@uol.com.br](mailto:albacbraco@uol.com.br)), Tuttman, Malvina Tania ([tuttman@rio.com.br](mailto:tuttman@rio.com.br)), Guimarães, Nilci da Silva ([nilcisg@uol.com.br](mailto:nilcisg@uol.com.br)), Guimarães, Regina Guedes Moreira ([rgguima@hotmail.com](mailto:rgguima@hotmail.com)). : A EXTENSÃO E A FLEXIBILIZAÇÃO CURRICULAR : UM CAMINHO PARA O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE, : Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO)

<http://www.prac.ufpb.br/anais/anais/institucionalizacao/institucionalizacao.html>

### 3.3. SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

O objeto desse tópico é entender o papel do PDI e do PPI no processo de Avaliação de uma IES, como instrumentos de indicação, adequação e/ou modificação do modelo de gestão existente como intuito para alcançar a excelência acadêmica, levando-se em consideração que, agora, com o SINAES<sup>33</sup>, os denominamos de documentos institucionais.

A Avaliação Institucional desperta interesse quando abordamos o assunto que envolve a educação superior, vista como instrumento de melhoria das IES, em virtude de, na sua composição, identificar um conjunto de valores e de pressupostos que na verdade subsidiam uma prática considerada antecipativa, conforme Macedo (2001).

#### 3.3.1 Avaliação institucional: legislação

A primeira proposta de avaliação da educação superior no Brasil surgiu com a avaliação dos cursos e programas de pós-Graduação pela CAPES, em 1976. Até 1980, a temática da avaliação das IES não teve grande destaque; somente a partir desta data começou a ganhar interesse, de acordo com as bases para uma nova proposta do MEC<sup>34</sup>.

EM 1983, o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (**PARU**) surgiu como resultado do impacto da Lei 5540/68 – expansão do ensino superior, “sustentado no princípio da adesão voluntária das universidades”<sup>35</sup> e constava de

---

I Congresso Brasileiro de Extensão Universitária – João Pessoa de 9 a 12 de novembro de 2002.

<sup>33</sup>SINAES é a sigla do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior criado pela Lei n 10.861, de 14 de abril de 2004, tem como propósito avaliar as instituições de ensino superior, sob a coordenação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação (CONAES), tendo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC) como órgão responsável pela operacionalização dos processos de avaliação.

<sup>34</sup> SINAES: Bases para uma nova proposta de Avaliação da Educação Superior Brasileira. Brasil:MEC, Comissão Especial de Avaliação, março de 2004, p.15-16..

<sup>35</sup> Idem ibid. p.17

questionários que eram respondidos pelos alunos, dirigentes universitários e docentes, abordando de forma global a IES<sup>36</sup>.

Esse Programa “tratou basicamente de dois temas: gestão e produção/disseminação de conhecimentos, utilizando-se de levantamento de dados institucionais”.<sup>37</sup>

Em 1985, com a Nova República, surgiu a proposta de avaliação da educação Superior, apresentada por uma comissão de alto nível – Grupo Executiva para a Reforma da Educação Superior (**GERES**). “Utilizando uma nova concepção regulatória, apresentava a avaliação como contraponto à autonomia da IES que passou a utilizar-se de uma concepção regulatória”<sup>38</sup>, apontando as dimensões individuais do alunado, dos cursos e das instituições.

O artigo 209 da Constituição Federal, de 1988, incorporou o princípio da autonomia e indicou um processo avaliativo que coloca à disposição do Estado, da sociedade e de cada beneficiário, elementos relevantes para a formulação e implementação de políticas públicas e para a tomada de decisão<sup>39</sup>.

Na década de 90, foi implantado pelo MEC o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, que defende a o princípio da participação voluntária das IES, concebia a auto-avaliação como fase inicial de um processo que uma vez desencadeado, se estendia a toda a instituição e seria finalizado quando da avaliação externa.

Em 24 de novembro de 1995, a lei nº 9.131 estabeleceu em seu artigo 3º, a realização de exames nacionais que avaliariam periodicamente os cursos superiores e as instituições de ensino, com o objetivo de aferir os conhecimentos e competências adquiridas pelos alunos em fase de conclusão dos cursos de graduação. (MEC, 2004)

Mais tarde, com a edição do decreto nº 2.026, de outubro de 1996 (Lei nº 9.131/95 e a Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), novos mecanismos de avaliação foram introduzidos, entre eles o Exame Nacional de Cursos - ENC, que ficou conhecido como Provão, realizado por concluintes de curso de graduação.

---

<sup>36</sup> SINAES Da concepção à regulamentação – 2ª edição ampliada, Brasília, INEP, Setembro de 2004.

<sup>37</sup> Idem ibid.p.19

<sup>38</sup> Idem, ibid.p.20

<sup>39</sup> ABMES Cadernos Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) nº 12, 2004, p.12.

Enquanto o PAIUB tinha sua preocupação básica na visão global da IES, envolvendo o processo e a sua missão com a sociedade, o ENC tinha seu foco apenas no resultado do curso.

Paralelamente, buscava-se um novo modelo de avaliação. Em 28 de abril de 2003, foi constituída, pela SESU/MEC, uma Comissão Especial de Avaliação (CEA), que, em seu relatório final, apresentava o novo sistema de avaliação a ser implantado para todas as instituições de ensino superior do Brasil, o SINAES.

Em conseqüência, resultados das avaliações previstas no SINAES, além de subsidiarem as ações internas e a (re) formulação do projeto de desenvolvimento de cada instituição, formarão a base para a implementação de políticas educacionais e de ações correspondentes, no que se refere à regulamentação do sistema de educação superior.

### **3.3.2. Avaliação Institucional e o SINAES**

O SINAES foi criado pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, regulamentado pela Portaria nº 2051, coordenado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e como órgão responsável o INEP e tem como objetivo avaliar as instituições de ensino superior.

O SINAES é um processo em que os atores envolvidos na educação superior definem o sentido, o significado vivenciado, determinando marcas como a democracia, participação, transferência de dados, entre outros.

Segundo Pacheco (2004), o SINAES:

é um avanço e está sintonizado com as discussões que vêm sendo feitas sobre a reforma universitária. A implementação do Sistema trará importantes subsídios para as políticas de autonomia, manutenção, melhoria e expansão da educação superior. O SINAES visa a traçar um programa da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País, promovendo a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. (PACHECO, 2004:12)

O SINAES é composto da avaliação institucional, referenciada pela auto-avaliação e pela avaliação externa das IES, mantendo-se a Avaliação das Condições de Ensino (ACE) já implantada que avalia a qualidade do corpo docente,

a organização didática pedagógica e a infra-estrutura dos cursos de graduação, sendo realizada *in loco*, por uma comissão de especialistas, previamente capacitados e escolhidos pelo INEP.

É composto, ainda, pelo ENADE Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes que teve seu primeiro momento em novembro de 2004, sendo aplicado aos alunos (sorteados pelo MEC/INEP) do primeiro e do último período do curso a ser avaliado.

### **3.3.3. Características do SINAES**

O SINAES cria a CONAES e as CPAs e sua proposta<sup>40</sup> procura incorporar, além da dimensão cognitiva, as perspectivas críticas das funções da Educação Superior dentro do contexto nacional e internacional.

É um processo que toma como base o PDI, o PPI e o PPC que integram o conjunto de diretrizes e estratégias que expressam a prática pedagógica de um curso, como seu núcleo catalisador, não se confundindo com currículo, pois vai além dele.

O PPC estabelece e dá sentido ao compromisso com a formação do cidadão e da pessoa humana para um tipo de sociedade, porque revela a intencionalidade da formação e os compromissos desse profissional com um tipo de sociedade e, também, define as ações educativas e as características necessárias ao cumprimento dos propósitos e intencionalidades do curso, tendo a ver, portanto, com a organização do curso como um todo, com a organização do trabalho pedagógico na sua globalidade. O PPC tem origem no PPI, sendo assim articulado com o PDI da IES, devendo ser entendido como estrutura de poder que age sobre os indivíduos, as instituições e os sistemas.

A avaliação proposta pelo SINAES é regida pelos seguintes princípios:

- Responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- Reconhecimento à diversidade do sistema;
- Respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- Globalidade institucional, pela utilização de um conjunto significativo de indicadores considerados em sua relação orgânica;

- Continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e para o sistema da educação superior em conjunto.

Ainda integra a avaliação interna e externa, vinculando a idéia de educação como bem social e não como mercadoria, dando destaque ao PDI da IES.

O SINAES estabelece dimensões para avaliação, com vistas a promover uma perspectiva orgânica e norteadora da elaboração dos instrumentos e das ações pertinentes ao desenvolvimento da avaliação externa, como segue:

- Dimensão 1: A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Dimensão 2: Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, à pesquisa e a extensão;
- Dimensão 3 : Responsabilidade social da IES;
- Dimensão 4: Comunicação com a sociedade;
- Dimensão 5: Políticas de pessoal, de carreira, de aperfeiçoamento, de condições de trabalho;
- Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição;
- Dimensão 7: Infra-estrutura física e recursos de apoio;
- Dimensão 8: Planejamento e avaliação;
- Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes;
- Dimensão 10: Sustentabilidade financeira.

Na avaliação dos Cursos de Graduação, são identificadas as condições de ensino oferecidas aos estudantes; visitas de especialistas das respectivas áreas de conhecimento; atribuição de conceitos numa escala de cinco níveis (1 a 5).<sup>41</sup>

As diretrizes para implementação do SINAES, definidas pela CONAES, para a avaliação das instituições são:

- Diminuir a distância entre o projeto da IES e sua realidade institucional;
- Construir uma proposta de auto-avaliação voltada para a visão da IES como um todo;
- Dimensionar a relação entre o PDI e sua prática, propondo mudanças necessárias, com a participação dos atores envolvidos.

---

<sup>40</sup> SINAES da concepção à Regulamentação. Brasília, DF: INEP, setembro de 2004, 2ª edição ampliada, p.83/85.

Importante se faz a conceituação de alguns termos<sup>42</sup> utilizados pelos SINAES e utilizados neste trabalho, para melhor entendimento de nossos objetivos:

- Dimensões são agrupamentos de grandes traços ou características referentes aos aspectos institucionais sobre os quais se emite juízo de valor e que, em seu conjunto, expressam a totalidade da instituição. Neste instrumento, as dimensões consideradas são as dez dimensões do SINAES, explicitadas acima.
- Grupo de indicadores é o conjunto de características comuns usadas para agrupar, com coerência e lógica, os indicadores. Entretanto, não são objetos de avaliação e pontuação.
- Indicadores representam algum aspecto ou característica da realidade que se pretende avaliar. Expressam algum aspecto da realidade a ser observada, medida, qualificada e analisada.
- Indicadores imprescindíveis representam condições obrigatórias para o acesso e a permanência no sistema de educação superior. Estes indicadores, definidos pela legislação em vigor, exigem o conceito 3, no mínimo, para aprovação; caso contrário, a instituição deverá cumprir a diligência definida pela Comissão de Avaliação Externa, devidamente justificada, com a indicação explícita dos indicadores imprescindíveis a serem atendidos, em até 180 dias.

### **3.3.4. CPA - Comissão Própria de Avaliação**

Trata-se de um órgão de representação acadêmica e não da administração da IES. Para assegurar sua legitimidade junto à comunidade acadêmica, o processo de escolha dos seus membros deve contar com a participação efetiva dos representantes de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada e seus trabalhos deverão seguir os parâmetros estabelecidos no Manual elaborado pela CONAES.

---

<sup>41</sup> MEC - SINAES – Da Concepção à Regulamentação. Setembro de 2004, p.153.

### 3.3.5 Avaliação Institucional e a relação com o PDI e com o PPI

O SINAES, por meio das suas dimensões, faz com que o processo avaliativo represente a perfeita articulação do PDI e do PPI, no momento em que os atores envolvidos repensem o fiel cumprimento das metas estabelecidas, do modelo de gestão aplicado e utilizado, como também do papel do docente inserido na sociedade contemporânea, nas práticas pedagógicas, no perfil profissional do egresso definido, bem como pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos (DCNs), em relação às exigências do mercado de trabalho e no próprio sistema de avaliação implantado.

Segundo Favero (1989), um projeto institucional comprometido política e cientificamente com a sociedade foi, em verdade, resultado de uma avaliação, ainda que assistemática, do desempenho das instituições acadêmicas acerca do seu papel ou funções em face de um projeto social representado pela mobilização em favor das reformas de base.

Ao refletirmos sobre a avaliação na IES privada, não podemos descartar do nosso rol de preocupações o conhecimento do PDI, que define o modelo de Gestão da IES e o Planejamento Estratégico da Mantenedora, que em muito contribuirão para o seu sucesso.

A aceitação da necessidade e relevância de se proceder a uma avaliação, assim como o reconhecimento da legitimidade e propriedade da estratégia adotada por parte dos segmentos envolvidos, são condições básicas para:

1) a realização do objetivo da avaliação, qual seja o da melhoria do desempenho de uma instituição pública e **privada**<sup>43</sup>;

2) a própria viabilização da tarefa de executar a avaliação, como afirma FÁVERO (1998).

Oliveira (2000), abordando o poder do Estado, afirma que:

---

<sup>42</sup> Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – **SINAES**, p. 37,38.

<sup>43</sup> É nossa a colocação do termo privada em negrito no texto da autora. (grifo nosso)



[...] outro aspecto central dessa pressão representa a redefinição do relacionamento entre Estado e sistema de educação superior, notadamente, Federal. [...], o Estado aumenta paulatinamente sua função avaliadora e coordenadora do sistema, tornando-se, basicamente, um Estado avaliador e gestor do sistema. (OLIVEIRA, 2000:31)

### **3.3.6 A Avaliação Institucional e a Gestão Universitária**

Ao abordarmos o tema Avaliação Institucional, apoiamo-nos no documento do professor Cláudio Cordeiro Neiva (Neiva:1989) que se refere à avaliação :

[...] como instrumento de apoio ao planejamento e à tomada de decisões, estamos falando de processos sofisticados de análise de dados e interpretação de informações, na maior parte das vezes relacionada não com o presente, mas com relações do tipo passado/futuro das organizações, seus objetivos e finalidade, atividades, padrões de desempenho e qualidade passado/futuro das organizações, seus objetivos e finalidades, atividades, padrões de desempenho e de qualidade. (Neiva 1989:87)

Encontramos, ainda, Masetto (2002), que se referindo ao tema, afirma que:

Para diferenciá-la de imediato da avaliação 'de mérito pessoal', os procedimentos orientam-se não para as pessoas, senão para as 'coisas': a organização como um todo, seus objetivos, os processos que nela têm curso, as atividades através das quais os processos são conduzidos e determinadas funções administrativas ou acadêmicas se realizam, os 'produtos' ou 'resultados' que são ou deixam de ser obtidos [...] os padrões de desempenho e de qualidade com que tudo isso se processa dadas certas 'necessidades' ou 'expectativas'. (Masetto, 2004:22)

Quando nos referimos à avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e à tomada de decisões, buscamos apoio em Neiva (1989) que afirma:

que estamos falando de processos sofisticados de análise de dados e de interpretação de informações, na maior parte das vezes relacionados não com o presente, mas como relações do tipo passado/futuro das organizações, seus objetivos e finalidades, atividades, padrões de desempenho e de qualidade. (NEIVA, 1989:87)

Nesse caminhar, ao retomarmos o planejamento e tomada de decisões, estamos nos referindo às atividades inerentes a um gestor universitário, de cujas atribuições falaremos à frente.

Nesse âmbito, não podemos deixar de reforçar que, na implantação do SINAES, a IES passa a ser avaliada levando-se em consideração a sua identidade, que estará expressa em seu PDI e em seu PPI, no que diz respeito aos registros das atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica, gestão institucional e avaliação institucional.

Nas atividades citadas, verificamos que o PDI é utilizado em todas elas: seja nas relações de suas características básicas com o contexto social e econômico; seja na articulação com o PPI; seja quando verificamos a coerência entre as ações e práticas realizadas na instituição e a formulação de seus propósitos.

Assim, o PDI e o PPI deverão ser os eixos centrais para avaliação das IES, proporcionando uma adequação de sua individualidade e os resultados esperados, o que representa, na verdade, a melhoria contínua da qualidade do ensino.

Ressaltamos, aqui, a importância do modelo de gestão que será implantado na IES, tendo como eixo direcionador o seu PDI, conforme Vasconcelos (2004), quando afirma que:

a tarefa do gestor universitário abrange diferentes aspectos da gestão educacional, a saber: o administrativo, o acadêmico (que engloba o pedagógico e o científico), o econômico e o da responsabilidade social. (VASCONCELOS, 2004:19-20)

Por parte da IES, poderá existir um modelo que será devidamente definido, levando em consideração sua identidade, necessária à devida integração entre os setores avaliados e os seus resultados analisados e discutidos comparativamente, pois, isoladamente, serão resultados relativos e em nada ajudarão a alcançar a melhoria de sua qualidade, fruto de um diálogo amplo entre eles, criando-se, assim, uma cultura de avaliação.

A partir das dimensões estabelecidas pelo SINAES<sup>44</sup> ganham destaque neste momento cinco delas, exatamente pela possibilidade de contribuir no apoio a uma gestão universitária atual e na construção da cultura de avaliação:

---

<sup>44</sup> MEC – SINAES – Bases para uma nova proposta da Educação Superior Brasileira. Brasília: Comissão Especial de Avaliação, março de 2004, p.134.

- ✓ A missão e o PDI;
- ✓ perspectiva científica e pedagógica formadora: política, normas e estímulos para o ensino, à pesquisa e a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- ✓ responsabilidade social: considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- ✓ comunicação com a sociedade; e
- ✓ organização e gestão da Instituição: especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.

Dentro dos critérios da cultura de avaliação, a responsabilidade social da IES vem ganhando cada vez mais destaque. O processo de avaliação agora leva em consideração a sinergia elaborada pelos seus atores e da comunidade do entorno, sugerindo aos corpos discentes e docentes que atuem junto aos setores carentes por meio de seus programas extensionistas.

Para que esses programas ganhem fôlego, a comunicação da IES com a sociedade precisa ser direta e ininterrupta. Os veículos de comunicação devem ultrapassar os portões da universidade. Para tal o corpo discente tem papel importante exatamente por, ao se identificar com a instituição, divulgar suas propostas de melhorias ao bem comum.

Se nas décadas passadas, a avaliação preponderava num espaço da sala de aula, agora deve se deter à estrutura técnico-administrativa que contribui e complementa o funcionamento do aprendizado, tanto no seu interior quanto no seu exterior.

Em observância às dimensões destacadas acima, levando em consideração a estrutura pré-determinada e implementada na IES a partir do PDI e do PPI, torna-se plausível estabelecer métodos e critérios de avaliação. O SINAES indica caminhos a serem percorridos para a consolidação de uma instituição preocupada, com o ensino, a pesquisa e a extensão.

Com isso, constatamos que, ao obter o resultado final do SINAES, a IES terá um quadro avaliativo da real situação do modelo de gestão implantado, permitindo a sua adequação e re-alinhamento necessários, para alcançar os objetivos traçados.

Considerando a importância do modelo de gestão universitária frente aos documentos institucionais e ao SINAES, cabe-nos analisar e refletir, com base, também, nas entrevistas realizadas com os oito reitores, sobre as realidades vivenciadas por diferentes IES na indicação de um modelo de gestão universitária, o que apresentaremos a seguir.

## **CAPÍTULO IV**

# **A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS IES: REALIDADES VIVENCIADAS**

Nossa preocupação, motivadora deste estudo, era saber se o modelo de gestão universitária implantado ou a ser implantado em uma IES estaria definido pelo PDI, e pelo PPI, considerando as diretrizes do SINAES que contemplam a relevância da educação, pois estes interferem na qualidade do ensino superior.

Tal ensino enfrenta problemas nas estruturas pedagógicas e, assim, resultados positivos nem sempre são alcançados, em virtude, por vezes, do não alinhamento do PDI com o PPI e, conseqüentemente, com os respectivos Projeto Pedagógico de cursos, que, por sua vez, não apresentam a flexibilidade e a evolução necessárias para o cumprimento dos seus objetivos, não atendendo às exigências das constantes mudanças no mundo globalizado: a competência, a competitividade e a eficácia, o que exige, também, adequações na sua gestão em busca da melhoria contínua da qualidade.

No intuito de estabelecermos como as IES consultadas constituíram seus modelos de gestão e para verificar se os mesmos estão alinhados com o PDI, o PPI e o SINAES, como dissemos anteriormente, realizamos uma pesquisa por meio de uma entrevista semi-estruturada para coleta de dados.

Neste capítulo, apresentaremos as entrevistas realizadas com reitores, selecionando oito IES, com características diferenciadas: privadas, comunitárias, (confessionais e laicas) ,e autárquicas.

Apresentamos, a seguir, em ordem alfabética, as instituições que compõem nosso corpus. Em continuidade, apresentaremos as IES, as questões das entrevistas, análise das “falas” dos entrevistados.

Por uma questão de privacidade e para garantir uma neutralidade nas análises e, por conseguinte, maior cientificidade nos resultados, a mesma se dará pela ordem em que as pesquisas foram realizadas e não pela ordem alfabética em que são apresentadas abaixo.

Desse modo, intitularemos Instituição 1, a primeira IES que foi entrevistada, Instituição 2 a segunda e assim sucessivamente.

As IES que compõem o *corpus* dessa pesquisa, por ordem alfabética:

- Centro Universitário de Votuporanga – UNIFEV
- Centro Universitário Fundação Santo André – FSA
- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP
- Universidade Cruzeiro do Sul – UNICSUL
- Universidade de Sorocaba – UNISO
- Universidade de Taubaté – UNITAU
- Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP
- Universidade Presbiteriana Mackenzie – Mackenzie

#### **4.1. Desenvolvimento da pesquisa**

Nos capítulos que compõem a pesquisa, tratamos da gestão universitária deles destacando o que consideramos necessários e embasadores à resposta do nosso problema, ou seja, um modelo de gestão universitária orientado pelo PDI, PPI e pelas dimensões do SINAES.

Trata-se de indicadores que deverão ser trabalhados pelas IES, considerando-se a sua identidade, como define o SINAES, na elaboração da documentação para avaliação do MEC, e para a construção de um modelo de gestão orientado pelo PDI, PPI e pelas dimensões do SINAES.

Entendemos que as dimensões do SINAES, e os eixos temáticos do PDI e do PPI, abordados no capítulo III, bem como a base teórica possam ser considerados como pressupostos dos procedimentos de trabalho que facilitam e/ou orientam a gestão universitária nas IES privadas.

Consideramos que a gestão a ser definida por um modelo é composta de procedimentos que orientam ações para cumprir metas e atingir objetivos de acordo com as políticas emanadas do MEC.

Assim, ao estabelecer esses procedimentos, acreditamos que a IES trabalhará, também, para atingir uma educação de qualidade, na sua busca pela excelência acadêmica.

Desse modo, levando-se em consideração os tópicos citados, bem como a base teórica adotada, entendemos que a construção de um modelo de gestão deve pautar-se pelos seguintes elementos:

**A Nova Forma de Administração Universitária:**

- ✓ Clareza dos objetivos;
- ✓ Diagnóstico do perfil do alunado;
- ✓ Inclusão de novas tecnologias;
- ✓ Preocupação com formação continuada de profissional multifuncional e
- ✓ Sinergia com o meio ambiente.

**PDI:**

- ✓ Articulação com o PPI;
- ✓ Perfil institucional;
- ✓ Gestão institucional (organização administrativa, organização e gestão de pessoal, política de atendimento ao discente);
- ✓ Organização acadêmica (organização didático-pedagógica, oferta de cursos e programas - presenciais e a distância);
- ✓ Infra-estrutura;
- ✓ Aspectos financeiros e orçamentários, sustentabilidade econômica;
- ✓ Avaliação e acompanhamento do desempenho institucional e
- ✓ Cronograma de execução.

**PPI:**

- ✓ Concepção de currículo e organização didático-pedagógica;
- ✓ Práticas pedagógicas para a construção do conhecimento;
- ✓ Pertinências dos currículos na ótica da concepção e prática;
- ✓ Práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino;
- ✓ Formação e capacitação docente;
- ✓ A interdisciplinaridade e
- ✓ Utilização das novas TI para o ensino.

**SINAES:**

- ✓ A missão e o Plano de Desenvolvimento institucional;

- ✓ Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, à pesquisa e a extensão;
- ✓ Responsabilidade social da IES;
- ✓ Comunicação com a sociedade e
- ✓ Organização e gestão da instituição.

Assim, acreditamos que, ao contemplarem esses itens, os gestores poderão definir, elaborar, redefinir, um modelo de gestão alinhado ao PDI, ao PPI e, em consonância com as normas do SINAES, suas dimensões e indicadores, atingir os objetivos e as metas, e propor uma visão sistêmica, articulando aspectos acadêmicos e administrativo - financeiros e considerando as competências essenciais e a identidade da IES, em consonância com as exigências do mercado educacional.

Nosso interesse se dirige a identificar junto aos reitores se em sua gestão tais indicadores são usados e se eles colaboram para o seu modelo de gestão universitária.

Como a metodologia utilizada na pesquisa é de caráter qualitativo, foi montado roteiro semi-estruturado, que no decorrer do trabalho ganhou um formato impar, uma vez que os entrevistados apresentaram dimensões específicas de suas IES, bem como das interpretações que tinham do PDI, do PPI e do SINAES.

Todas as entrevistas foram realizadas nas próprias IES, previamente agendadas, ocasião em que tivemos acesso, em alguns casos, aos documentos institucionais.

Os entrevistados demonstraram sua forma de entender e de como implantaram o PDI, e o PPI, articulando-os com o SINAES em suas IES. Em algumas das IES esses documentos e processos já são uma realidade vivida e em fase de realinhamento, em outras, estão em fase de construção e ou de implantação.

As perguntas de pesquisa que nortearam nossos questionamentos foram:

- 1- Como se constituem o PDI e o PPI nas Instituições observadas?
- 2 - Qual o reflexo da constituição desses documentos na construção de um modelo de gestão?
- 3 – Qual a contribuição do SINAES para a gestão de sua Instituição?



4 - Como se avalia a importância de uma construção conjunta desses documentos na constituição e um modelo de gestão?

O roteiro da entrevista junto aos entrevistados, bem como a sua transcrição, encontra-se disponibilizados no anexo 2.

Assim, para responder às perguntas de pesquisa, que têm como foco estabelecer a elaboração de novo modelo de gestão da IES, articulado após a construção do PPI, do PDI e das dimensões do SINAES, selecionamos as recorrências nas falas dos entrevistados, a partir do levantamento de unidades de significado, obtidas por meio da verificação da repetição de algumas informações e de seu grau de importância na resolução do problema apresentado na proposição da pergunta.<sup>45</sup>

## **4.2 Apresentação das respostas às perguntas das entrevistas realizadas, e as respectivas análises**

### **Questões de número 3, 4, 5, 6, 7, 9, e 13 - PDI e PPI na Gestão Universitária:**

Como a IES se utiliza dos indicadores dos documentos acima citados para avaliar os resultados obtidos com o modelo de gestão implantado.

Como o PDI e o PPI contribuem na implementação da gestão universitária de sua IES?

Como os instrumentos citados são utilizados, pelos diversos atores, para o desenvolvimento da IES?

Com relação aos documentos institucionais, de que modo eles foram elaborados na sua IES?

Como os vários setores de sua IES tomam ciência do PDI, do PPI e do SINAES?

Como é feito para que as estratégias definidas e alinhadas com o seu PDI e com o seu PPI sejam claramente entendidas por todos os setores da IES?

Como é percebido o modelo de gestão universitária antes e depois do estabelecimento do PDI e do PPI?

---

<sup>45</sup> As respostas correspondem fielmente às “falas” dos entrevistados.

## **INSTITUIÇÃO 1:**

“Primeiro nós devemos ter bem claro que o PDI e o PPI são documentos estreitamente articulados. O nosso PDI foi construído para o quinquênio 2003/2008 e nós fizemos uma reformulação do nosso PPI agora em 2006, considerando que o nosso PPI foi traçado no momento do reconhecimento da Universidade. Então o nosso PPI está inteiramente relacionado ao PDI e ele orienta os projetos pedagógicos de curso, agora nós vivemos uma situação bastante peculiar, pois nós tínhamos projetos pedagógicos, depois construímos nosso PDI com base na minha proposta inicial minha de gestão e o PDI alimentou a feitura do novo PPI e agora nós estamos no momento de revisão de todos os projetos pedagógicos, tendo em vista esse novo documento do PPI que é de 2006. Eu diria que o PDI, o PPI e os projetos pedagógicos eles têm uma estreita consonância e isso que orienta as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade”.

“[...] Houve um envolvimento da comunidade acadêmica para construção do PDI, depois houve também esse envolvimento da comunidade acadêmica na avaliação de tudo que estava proposto, pensando no plano de trabalho, foi feito um plano de trabalho trienal, que nós estamos avaliando todo ano também, e o PDI e o PPI passam a ser documentos de leitura de todos os coordenadores, de análise para reflexão em torno dos projetos pedagógicos de curso, então de fato os atores estão todos envolvidos, participaram da feitura do PDI e do PPI e agora cada ator acadêmico tem que fazer o movimento contrário, que é pegar o seu plano e compatibilizar, verificar se ele está realmente em consonância com o PPI e fazer a implantação de acordo”.

“[...] Então esse movimento inicial ele acabou por dar diretrizes para o PDI e daí então num movimento de liderança universitária, foi quando eu fiz aquele curso do IGLU – Instituto de Gestão e Liderança Universitária, eu criei aquele primeiro trabalho que fiz sobre “O papel do líder no envolvimento da comunidade acadêmica para construção do PDI”, isso foi em 2002 e em 2003 nós começamos um movimento de envolvimento, toda comunidade acadêmica foi envolvida para construção do PDI, o PDI é resultado dessa organização interna, então houve de fato uma metodologia que teve sim um ponto de partida que foi a análise que o líder universitário ou o Reitor no caso fez com base nos princípios da liderança universitária e depois uma dinâmica de trabalho em que todos participaram, para não ser um documento construído no Gabinete e imposto, mas o ponto de partida foi uma análise que eu tinha feito”.

“o planejamento estratégico ele é do âmbito da Mantenedora, só que ele tem no corpo vários aspectos relacionados à área acadêmica, eu diria que 90% do planejamento estratégico é relacionado à área acadêmica, mas houve uma análise da Mantenedora, pelo Diretor da Mantenedora, que acompanha o trabalho do Reitor, então quando foi feito aquele trabalho veio àquela empresa simplesmente para orientar uma dinâmica de grupo, a empresa não veio para dar as diretrizes, ela veio para orientar uma dinâmica de grupo e para nós trabalharmos em cima dos nossos desafios, então o planejamento estratégico ele foi feito com base nos desafios que nós tínhamos, nas nossas fraquezas, nas nossas potencialidades e também com relação à concorrência, as ameaças, as oportunidades que são os aspectos que o Pierre Casalis propõe para gestão universitário, que é ponto fraco, ponto forte, ameaça e oportunidade”.

“Eu diria que a carta de navegação de cada coordenador, porque cada área seria cada coordenação de curso é o projeto pedagógico do curso e o projeto pedagógico de curso está orientado pelo PDI e pelo PPI, então é uma implantação que pressupõe também uma avaliação constante,[...] nós formatamos o PDI, nós formatamos pelos itens que o MEC propunha, que nada mais era do que nós fazemos, agora interessante, você lembrou das reuniões, eu acho que na dinâmica tem sempre uma proposição que eu acredito que seja papel do líder fazer isso, do gestor, em torno daquela proposição faz-se uma reunião inicial, as pessoas saem com o objetivo de pensar as questões e depois voltam, quer dizer cada

um vai para sua área, discute com seu grupo e trás de volta o resultado da discussão, foi um pouco isso que aconteceu”.

“[...] nós ainda não vivenciamos fase de reelaboração de PPI e PDI depois desse movimento todo de avaliações, eu acredito que agora na construção do novo PDI que vai ser para 2009-2014, nós vamos vivenciar esse movimento em 200”.

[...] a gente não pode pensar que o PPI, o PDI e o projeto pedagógico de curso sejam documentos burocráticos, que ficam lá para mostrar para comissão, não, eles são instrumentos de navegação, você só garante que realmente os documentos têm finalidade quando eles cumprem esse papel”.

“Então você tem um PDI que é o primeiro documento que o avaliador institucional pega, porque ele vai começar o processo de avaliação, quando eu chego numa instituição para começar avaliar eu já chego tendo lido o PDI, para saber qual é o estado de arte em que se encontra a Instituição.”

“Eu acho que o PDI tem o papel importantíssimo no modelo de gestão, é evidente que você pode ter uma instituição que ela não tem ainda um modelo claro de gestão, então as coisas vão acontecendo meio empiricamente, agora quando você passa a ter a obrigatoriedade de um PDI para orientar a universidade, obrigatoriamente você tem que pensar no modelo de gestão, se você não tiver, você tem que criar um modelo calcado nesses indicadores todos de avaliação, então o PDI quando você constrói um PDI, você está construindo o que, um instrumento para você fazer uma gestão de acordo com as exigências do seu negócio, o nosso negócio é o que, educação de qualidade que é ditada por política de ensino, pesquisa e extensão, por responsabilidade social, enfim, por tudo que está no próprio documento”.

[...] o PDI é interessante, você tem para uma fase de cinco anos quais são seus desafios, para onde você vai crescer, o que você vai fazer, agora para garantir a prática como reflexo da identidade, você tem que sair da identidade, do momento que você se encontra, o estado da arte para propor a articulação”.

“[...] Então o nosso PPI está inteiramente relacionado ao PDI e ele orienta os projetos pedagógicos de curso, agora nós vivemos uma situação bastante peculiar, pois nós tínhamos projetos pedagógicos, depois construímos nosso PDI com base na minha proposta inicial minha de gestão e o PDI alimentou a feitura do novo PPI e agora nós estamos no momento de revisão de todos os projetos pedagógicos, tendo em vista esse novo documento do PPI que é de 2006. Eu diria que o PDI, o PPI e os projetos pedagógicos eles têm uma estreita consonância e isso que orienta as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade”.

[“...] Nós temos esses documentos compartilhados e estamos divulgando principalmente por ocasião da discussão do redesenho institucional”.

“Houve um envolvimento da comunidade acadêmica para construção do PDI, depois houve também esse envolvimento da comunidade acadêmica na avaliação de tudo que estava proposto, pensando no plano de trabalho, foi feito um plano de trabalho trienal, que nós estamos avaliando todo ano também, e o PDI e o PPI passam a ser documentos de leitura de todos os coordenadores, de análise para reflexão em torno dos projetos pedagógicos de curso, então de fato os atores estão todos envolvidos, participaram da feitura do PDI e do PPI e agora cada ator acadêmico tem que fazer o movimento contrário, que é pegar o seu plano e compatibilizar, verificar se ele está realmente em consonância com o PPI e fazer a implantação de acordo”.

[...] em 2003, nós começamos um movimento de envolvimento, toda comunidade acadêmica foi envolvida para construção do PDI, o PDI é resultado dessa organização interna, então houve de fato uma metodologia que teve sim um ponto de partida que foi a análise que o líder universitário ou a Reitora no caso fez com base nos princípios da liderança universitária e depois uma dinâmica de trabalho em que todos participaram, para não ser um documento construído no Gabinete e imposto, mas o ponto de partida foi uma análise que eu tinha feito”.

[...] Eu diria que a carta de navegação de cada coordenador, porque cada área seria cada coordenação de curso é o projeto pedagógico do curso e o projeto pedagógico de curso está

orientado pelo PDI e pelo PPI, então é uma implantação que pressupõe também uma avaliação constante”.

“Agora a gente não pode esperar o momento de avaliar a Instituição para corrigir os problemas, então é constante, avaliou, analisou e propõe mudanças de rumo, de rota, e nós temos feito isso, os nossos projetos foram todos reformulados e agora estão novamente em análise, eles vivem essa situação de não serem um documento burocrático, a gente não pode pensar que o PPI, o PDI e o projeto pedagógico de curso sejam documentos burocráticos, que ficam lá para mostrar para comissão, não, eles são instrumentos de navegação, você só garante que realmente os documentos têm finalidade quando eles cumprem esse papel”.

A instituição 1 partiu de um modelo já existente e, ao longo do tempo, foi aperfeiçoando-o. Contou com um documento síntese e com a realização de reuniões do planejamento estratégico que acabaram por formatar o PDI. Este seguiu as orientações do MEC. A sua construção envolveu toda a comunidade acadêmica, com base na proposta inicial de gestão, sugerida pelo reitor. O PDI alimentou a elaboração do PPI, que, por sua vez, está sendo utilizado na revisão dos Projetos Pedagógicos dos cursos - PPCs. Esses documentos estão em perfeita consonância entre si, alinhados às determinações dos SINAES, orientando as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nessa instituição, esses documentos não são meramente burocráticos, são instrumentos de “navegação”. São conhecidos por todos os atores da área acadêmica que trabalham de modo integrado em relação aos documentos. É a “carta de navegação” dos coordenadores, a fim de que analisem e reflitam sobre a construção dos PPCs, avaliando seus projetos e verificando se estão de acordo com esses documentos. Percebemos que essa instituição tem perfeita clareza da importância desses documentos na gestão institucional.

## **INSTITUIÇÃO 2**

“Eles são sintonizados, a missão da Universidade a gente tem que definir bem, são coisas da parte pedagógica, pluralismo de idéias, concepções pedagógicas, gerar, transmitir, determinar o conhecimento com padrões elevados de qualidade, promover a integração entre diferentes níveis e graus de sistema, promover a interação permanente com a sociedade”.

“Eu não diria que foi feito por todos, foi feito por pessoas experientes, competentes, porque na hora de escrever, ninguém escreve nada. Nós temos um capítulo da gestão, tipicamente da gestão, o sistema de gestão buscará a racionalidade de organização, com plena utilização de recursos humanos, materiais e físicos disponíveis, vamos dizer que eu tenha faculdade na área básica que quer montar um laboratório de anatomia, existe um laboratório de anatomia, que é utilizado para todas as áreas da saúde, esse laboratório tem que estar compartilhado com todos os seguimentos”.

“O Projeto Pedagógico Institucional propriamente ele se baseia em quatro pontos fundamentais, função política, capaz de colocar a educação com o fator de inovação melhor,

na região do Vale do Paraíba e Litoral Norte, então nós devemos ser responsáveis pela inovação e pela melhora na região, um dos participantes de inovação; Segundo é uma função ética, nós não abrimos mão disso, temos uma proposta de transformação social voltada para a região e do Litoral Norte. Terceiro é o comprometimento com a comunidade acadêmica, O quarto é o modelo de gestão, que tem como metas a relevância da educação, que é a sintonia entre o que a sociedade espera de nós e o que nós podemos fazer, e além da relevância, a busca da qualidade, da educação ofertada e a construção de uma sociedade justa e solidária”.

Na instituição 2, esses documentos estão sintonizados com a missão da Universidade. O PPI baseia-se em quatro pontos fundamentais que são: função política, função ética, comprometimento com a comunidade acadêmica e o modelo de gestão. Sua construção se deu a partir do envolvimento de parte da comunidade acadêmica, e sua socialização se deu por meio de reuniões com os coordenadores. Não há uma fala muito contundente em relação a esses documentos. Há uma grande preocupação com o modelo de gestão utilizado.

### **INSTITUIÇÃO 3:**

“Coincidiu a elaboração de um PDI por esta gestão de Reitoria, nos que elaboramos um PDI e acabamos também implantando o PPI, então eu posso dizer que na nossa gestão nos conseguimos fazer uma nova direção, que veio sendo gestada em gestões anteriores, mas o PDI que nós elaboramos acabou dando a direção da gestão universitária, a gente manteve nossa história, a nossa trajetória, mas sem dúvida eu diria que tem um modelo de gestão, que leva em conta o planejamento estratégico sendo implantado, nós, pela primeira vez em 60 anos de IES vamos elaborar um orçamento, e isso foi de certa forma motivado por uma crise financeira, mas também por uma visão de que uma instituição do nosso porte, com a nossa complexidade precisa ter um projeto coletivo compartilhado, de modo que os co-gestores consigam saber quais as prioridades, onde esta sendo investido, quais as grande metas que temos, então eu diria que temos sim um modelo de gestão sendo implantado”.

“[...] Coincidiu também com a fase das reformas curriculares que tinham que ser implantadas até 2007, então todas as reformas já obedeceram tanto ao PDI, como ao PPI, que foi para nós um ganho muito importante, até na socialização desses objetivos comuns.”

“[...] Nós temos esses documentos compartilhados e estamos divulgando principalmente por ocasião da discussão do redesenho institucional”.

“Eu tenho que tomar cuidado para não penalizar os antecessores, eu não vou fazer isso, mesmo porque a nossa universidade há muito tempo ela se caracteriza por esse processo democrático compartilhado. Como nós nessa gestão elaboramos o PDI e o PPI e também já vinha sendo elaborados em gestões anteriores, a junção das duas coisas e diante de uma crise financeira que nos obrigou a tomar decisões, eu acho que hoje à comunidade inteira tem mais clareza de qual é o projeto coletivo e que escolhas são feitas e qual é a situação real da universidade, então eu acho que os instrumentos nos possibilitaram maior clareza de onde está indo aqui”.

“Coincidiu a elaboração de um PDI por esta gestão de Reitoria, nos que elaboramos um PDI e acabamos também implantando o PPI, então eu posso dizer que na nossa gestão nos conseguimos fazer uma nova direção, que veio sendo gestada em gestões anteriores”.

[...] estamos abrindo uma discussão, até virtualmente e presencialmente para um novo desenho institucional, então isso esta fazendo com que as pessoas rediscutam qual é o perfil, a identidade da instituição, como ela pode ser aperfeiçoar, se atualizar sem perder a

sua marca histórica, então é o momento digamos privilegiado da história da Instituição, em que você consegue compartilhar um diagnóstico, colocado pelas mudanças todas externas e de contexto”.

[...] estavam contidos no PPI, manter a nossa essência da inclusão social, enfim da extensão, isso está norteando todo nosso desenho, é a manutenção da nossa trajetória histórica. “Eu entendo a sua pergunta por que são indicadores, mas que foram elaboradas de forma compartilhada, foram planejados juntos, então é importante você avaliar junto, porque você planejou junto”.

Na instituição 3, a elaboração do PDI, coincidiu com a gestão de sua atual reitoria, que, em consequência do PDI, acabou por implantar o PPI. Esses documentos acabaram por direcionar o modelo de gestão, levando em consideração um planejamento estratégico. Foram pautados nos documentos oficiais do MEC, considerando as dimensões do SINAES. Sua elaboração e divulgação aconteceram de modo compartilhado e, como coincidiram com a fase das reformas curriculares, os PPCs também estão alinhados com esses documentos. Esses documentos foram construídos de modo compartilhado e estão sendo socializados entre toda a comunidade acadêmica. Há, nesse momento, uma proposta de discussão coletiva que visa ao “redesenho institucional”, que pede a participação de todos de análise e reflexão da instituição com base nesses documentos e nos indicadores do SINAES. Percebemos a valorização desses documentos, de sua importância na gestão e avaliação por parte da Instituição

#### **INSTITUIÇÃO 4:**

“Nós começamos a trabalhar com o PDI a partir de projetos. Então os professores têm que apresentar aos coordenadores os projetos aos colegiados e de acordo com o que foi aprovado no Conselho Universitário do PDI. E nós estamos em uma das etapas de implantação, então há um modelo de gestão universitária implantado, nosso PDI observa nosso caráter comunitário, porque nós somos uma instituição de ensino comunitária e o PDI foi todo planejado de acordo com o caráter comunitário.”

“Sim, há modelo de gestão com base a partir dos dois últimos anos, com base no PDI, que foi criada uma comissão para criar e implantar o PDI, e portanto, o modelo de gestão, é um modelo de gestão universitária, que eu diria com base no modelo comunitário e o que seria esse modelo comunitário.”

“com referência no PDI e no PPI para implementação dessa gestão. Se a gente quisesse pegar, por exemplo, no lado administrativo, que nós trabalhamos com unidades de responsabilidade, que a gente aloca os recursos para cada instituição e elas trabalham com esses recursos, no campo acadêmico os Coordenadores discutem os modelos pedagógicos junto com seus colegiados, quadro curricular, de modelo curricular, de orientação didático-pedagógica que querem dar para seus cursos, isto tudo é trazido depois para o Conselho Universitário, porque aqui nós temos o Conselho Universitário, o Conselho Diretor, o Conselho Fiscal, o Conselho Sociedade Universidade, e todos esses conselhos são constituídos por diversos setores da Instituição e também por representantes da sociedade

civil, que participam da elaboração dos conteúdos, das estratégias didático-pedagógica, e com isso nós estamos renovando essa parte didático-pedagógica da instituição, que a gente sentia que vinha um pouco envelhecida, vamos dizer assim, nós tivemos que atualizar vários cursos por conta das novas diretrizes curriculares, eu também andei junto com a Reitora de outra IES inclusive, a gente fazendo alguns cursos por conta do INEP, de atualização, e trouxemos algumas dessas idéias aqui para dentro da Instituição e estamos na fase de implantação agora, justamente onde o PDI e o PPI se complementam para implementação desse modelo de gestão universitária”.

“Aí foi um trabalho feito, nós lançamos primeiro um trabalho, que essa comissão, que se reuniu para discutir a elaboração do PDI primeiro recolheu sugestões com base nas diretrizes e nas normas do Ministério da Educação, eles se reuniram um determinado tempo, inclusive fora da Instituição em um hotel fora daqui, e passaram a discutir e a cada etapa a gente ia apresentando para os diversos colegiados, que iam discutindo e apresentando propostas para modificação, aperfeiçoamento, melhoramento das etapas que estavam sendo discutidas do PDI e no ano passado nós começou a implantação desses PDI com acompanhamento do Conselho Universitário da PROGRAD e todas as etapas nós temos que dar ciência a partir do Conselho Universitário elas chegam aos conselhos de faculdades e os conselhos de faculdades encaminham para os colegiados através dos seus coordenadores que ao fazer reunião com os seus docentes repassam para eles, é uma via de mão dupla, e a gente também recebe as propostas, e a gente também tem recebido assessoria de ex-conselheiros do Conselho Estadual de Educação”.

“[...] nós temos o nosso modelo de PDI, nós fizemos a avaliação anteriormente ao PDI, todos os professores foram encarregados a avaliação institucional, a avaliação também didático-pedagógica, a avaliação que contou com a colaboração dos professores, esta foi uma avaliação interna nossa, sem contar com as comissões que vem aqui, com esses dados que nós obtivemos nós trabalhamos com dados para apresentar junto ao Conselho Universitário, ao Conselho Diretor e a nossa Pró-Reitoria de Administração e Planejamento de Pós desses dados foi apresentando para Comunidade [...] nós temos o nosso modelo de PDI, nós fizemos a avaliação anteriormente ao PDI, todos os professores foram encarregados a avaliação institucional, a avaliação também didático-pedagógica, a avaliação que contou com a colaboração dos professores, esta foi uma avaliação interna nossa, sem contar com as comissões que vem aqui, com esses dados que nós obtivemos nós trabalhamos com dados para apresentar junto ao Conselho Universitário, ao Conselho Diretor e a nossa Pró-Reitoria de Administração e Planejamento de Pós desses dados foi apresentando para Comunidade.”.

“[...] no caso do PDI, ele teve que ser aprovado em todos os níveis, agora por exemplo quando houve o caso das aprovações das novas matrizes curriculares, nós temos também uma escola de ensino médio aqui dentro, qualquer reformulação que se faça, tem que se passar pelos Conselhos, primeiro pelos Conselhos internos, depois pelos Conselhos dos Colegiados, depois pelos Conselhos de Faculdade, e no caso do Colégio, pelo Conselho de pais, pelo Conselho de Escola, quando é questão didático-pedagógica é Conselho Universitário, quando é questão financeira, administrativa, é Conselho Diretor”.

“[...] PPI também, porque a gente vem trabalhando com projetos e esses projetos são fundamentados justamente nas dimensões do SINAES e com referencia no PDI e no PPI para implementação dessa gestão”.

“A gente procura seguir mesmo o modelo que vem do MEC, do SINAES a partir daquele modelo da avaliação, que o INEP propõe para gente, com todas aquelas dimensões, são 12 dimensões do SINAES, e a gente procura a partir daquela orientação que vem do INEP, trabalhar aqui, discutir e adaptar sempre a característica da Instituição, que é da Instituição Comunitária, nós não podemos nunca perder isso de vista, porque a nossa missão é missão comunitária”.

[...] a gestão da instituição se faz, da forma mais democrática possível e em todos os níveis, inclusive os membros dos diversos conselhos são eleitos dentro e fora da Instituição e todos eles são responsáveis, não só pelos itens que estão aqui, , porque o PDI e o PPI tiveram que ser discutidos com eles, mas sobretudo pela sustentabilidade financeira da instituição.

Na instituição 4, os trabalhos anteriormente realizados apontaram os rumos para a construção do PDI. Essa construção se deu por meio de uma comissão, seguindo o caráter comunitário da IES. Esses projetos são fundamentados nas dimensões do SINAES e orientaram a elaboração do PDI e do PPI, que, por sua vez, redirecionam os PPCs. Os documentos apontam a necessidade e importância desses documentos frente a um modelo gestão.

## **INSTITUIÇÃO 5**

“Eu acredito que nós demos saltos qualitativos muito sensíveis, a gente percebe a melhoria permanente. Não no sentido que já atingimos o que era para ser atingido, mas no sentido em que sentimos todos provocados, chamados para frente, desafiados para cumprir isso. [...] temos 8 instituições isoladas, então é muita instituição para captar ou cativar uma demanda que não é tão grande assim, isso então nos motiva muito a sermos uma universidade com perfil bem claro, não só o comunitário, mas também no sentido de busca da qualidade e é isso provocado pelo PDI e pelo PPI”.

“Essa é uma preocupação muito pessoal e obrigatória do Reitor, eu acho que o Reitor tem que ser o homem da política global da Universidade, ou seja, deve ser o grande articulador, articulando tanto as convergências como sabendo desfazer de uma forma positiva as divergências, por outras palavras a construção coletiva, é um desafio permanente na minha visão pessoal de Reitor aqui da IES, precisamente porque como o mais velho na idade, o mais velho da Instituição e, sobretudo o mais responsável, eu sempre me apresento como o funcionário que tem a maior obrigação de cumprimento da legislação externa e interna”.

Na instituição 5, não fica claro como se deu a construção do PDI e do PPI. A divulgação e a socialização se dão por intermédio de reuniões com a comunidade acadêmica, por meio impresso, jornal, material interno. Pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), e pelas assessorias é que se faz a socialização dos documentos. O reitor entende que o PDI e PPI facultaram à IES esclarecer seu perfil comunitário, trabalhando em busca qualidade.

## **INSTITUIÇÃO 6**

“Eu fiquei muito feliz quando esse governo resolveu valorizar o PDI, embora o PDI ainda não esteja dentro da reforma do ensino superior, mais ele passou a ter um valor muito grande na burocracia do MEC, eu diria nesses últimos anos, mas nós já estávamos praticamente acostumados a isso, quando ele tornou um objeto obrigatório no início de novos cursos, no desenvolvimento de novos projetos, na abertura de novos programas, nós aqui acompanhamos de perto o PDI e estamos sempre atualizando, agora cerca de quatro meses atrás fizemos uma nova atualização do PDI, isso é feito naturalmente, em consonância com as políticas da Mantenedora e nós acompanhamos de perto a gestão, a gestão é acompanhada por essa diretriz, por esse balizamento, esse conjunto de normas,



tanto no sentido de expandir, como no sentido de conter, no sentido de suprimir, no sentido de melhorar, no sentido de aumentar vagas, no sentido de diminuir vagas, no sentido da qualificação dos professores, no sentido da criação de novos laboratórios, de expansão das bibliotecas, etc.”

“Nós temos geralmente uma comissão. Dentro do Decanato de Graduação, que eu chamo de Decanato Acadêmico, nós temos uma comissão de avaliação, nós temos uma comissão de legislação, nós temos comissões de programações que trabalham junto com as Coordenações de Cursos e nós temos um grupo de vestibular, de avaliação de alunos na entrada, nós temos uma Secretaria Geral que também participa disso e todos esses atores participam disso, é muito colegiado, não fica centrado em uma pessoa, é bem participativo, além do mais depois desse processo todo o Reitor costuma reunir os Diretores e Decanos e a gente faz aquela análise conjuntural do que a corporação viu, que é outro ponto importante, eu apliquei, não era uma prática muito grande aqui entre nós não. Não há dúvida nenhuma que nós inovamos aqui, e eu estou muito feliz com isso, porque está havendo uma receptividade muito grande, estamos conseguindo muita coisa, consegui fazer eleições”.

“[...] quando os resultados de ENADE são apresentados nós socializamos, nós tornamos esses instrumentos conhecidos”.

“Muitas vezes o que a Academia pensa não é o que a Mantenedora pensa, então eu aqui adotei a seguinte prática, eu coloco em operação uma determinada estratégia, converso primeiro com os Decanos, com o Vice-Reitor, ouço o que eles têm, peço que eles se manifestem, que eles critiquem, que eles acrescentem e depois disso eu faço um trabalho com a Mantenedora, nem sempre eu consigo tudo, muitas vezes a visão da Mantenedora é boa, mas não coincide com aquela visão do meio acadêmico, que às vezes é mais avançada, quando coincide, eu implemento aquilo, quando distorce eu adio, mas não desisto”.

“Nós temos geralmente uma comissão. Dentro do Decanato de Graduação, que eu chamo de Decanato Acadêmico, nós temos uma comissão de avaliação, nós temos uma comissão de legislação, nós temos comissões de programações que trabalham junto com as Coordenações de Cursos e nós temos um grupo de vestibular, de avaliação de alunos na entrada, nós temos uma Secretaria Geral que também participa disso e todos esses atores participam disso, é muito colegiado, não fica centrado em uma pessoa, é bem participativo, além do mais depois desse processo todo o Reitor costuma reunir os Diretores e Decanos e a gente faz aquela análise conjuntural do que a corporação viu que é outro ponto importante.”

“Nós jogamos na rede, são arquivos pesados, pesados até para gente mandar para o MEC, quando os resultados do SINAES são apresentados, quando os resultados de ENADE são apresentados nós socializamos, nós tornamos esses instrumentos conhecidos”.

“Essa questão não é muito fácil, nós que temos uma Mantenedora, isso acontece com a Prof.<sup>a</sup> Sueli também. Muitas vezes o que a Academia pensa não é o que a Mantenedora pensa, então eu aqui adotei a seguinte prática, eu coloco em operação uma determinada estratégia, converso primeiro com os Decanos, com o Vice-Reitor, ouço o que eles têm, peço que eles se manifestem, que eles critiquem, que eles acrescentem e depois disso eu faço um trabalho com a Mantenedora, nem sempre eu consigo tudo, muitas vezes a visão da Mantenedora é boa, mas não coincide com aquela visão do meio acadêmico, que às vezes é mais avançada, quando coincide, eu implemento aquilo, quando distorce eu adio, mas não desisto”.

“Eu acho que é uma mudança muito grande, tem rumo agora, antigamente não tinha, você dependia muito do trabalho que cada docente fazia na sua classe e no trabalho de cada Coordenador fazia e muitas vezes que o Diretor fazia, quando você tinha um Diretor muito bom, que conseguia articular, conseguia conversar com as bases, conseguia democratizar os saberes, funcionava, mas institucionalmente aquilo ficava picotado, então eu acho que esse conceito de planejamento estratégico, esse conceito de PDI, esse conceito realmente criou uma luz, um foco em cima do qual todo mundo se dirige, eu acho que melhorou muito,

é cedo ainda para a gente dizer isso, mas eu não tenho dúvida que os resultados vão ser favoráveis, eu sou um defensor do Planejamento Pedagógico Institucional”.

A instituição 6 com base num planejamento estratégico, elaborou seu PDI, orientando-se nos SINAES; valoriza a importância do PDI e o valor que a nova legislação deu a esse documento. A sua elaboração se deu por meio da participação de todos os membros da comunidade acadêmica e o mesmo é constantemente atualizado na IES. A socialização desse documento junto à comunidade se dá por meio de uma gestão compartilhada, um sistema de distribuição e compartilhamento de informação que vem desde a base até o topo, e por intermédio da *Web*, esses documentos são disponibilizados na rede. Com conversas, reuniões, os membros da IES tomam ciência das estratégias neles delineadas. O reitor considera que o PDI propiciou maior foco e direcionamento às IES. Notamos uma fala bastante contundente que se opõe em parte aos SINAES, considerando seu modelo de avaliação das IES.

### **INSTITUIÇÃO 7:**

A IES ainda não implantou os documentos do SINAES.

“Eu acredito que sim, pela quantidade de indicadores que a gente vai conseguir obter, eu sou favorável a esse tipo de avaliação, de indicadores, ele vai nortear mesmo. Nós pegamos uma estrutura que nós começamos a montar e a mudar a cultura do próprio pessoal nosso para fazer esse tipo de coisa”.

A instituição 7, por ser uma autarquia municipal, não dispõe de um PDI nem de um PPI. O reitor alega que esses documentos estão estar em fase de construção e implantação. Por serem submetidos à avaliação do Conselho Nacional de Educação – CNE e da fiscalização do tribunal de contas, devem seguir toda a legislação. Quanto aos PPCs, estão em fase de revisão, porém o motivo não é o atendimento à legislação ou ao SINAES, e sim, atendimento ao mercado e a questões econômicas. Justifica, ainda o reitor, que a IES “cresceu de modo desordenado” em seus 31 anos de existência.

### **INSTITUIÇÃO 8:**

“Cada um dos documentos máximos da IES (PDI e PPI) constitui-se em norteador das políticas institucionais, principalmente o PDI, que trata do contexto geral, envolvendo a gestão administrativa e a acadêmica. Via de regra, o documento é avaliado por eles são sintonizados, a missão da Universidade a gente tem que definir bem, são coisas da parte

pedagógica, pluralismo de idéias, concepções pedagógicas, gerar, transmitir, determinar o conhecimento com padrões elevados de qualidade, promover a integração entre diferentes níveis e graus de sistema, promover a interação permanente com a sociedade. CPA, a partir de instrumentos avaliativos do NAI, com a participação plena da comunidade acadêmica e, os pontos mais importantes, os desvios de rota, a checagem dos cronogramas analisados, são propostas à Reitoria as ações que deverão ser tomadas, incluindo seus atores, para o cumprimento do previsto”.

“Partes do PDI e do PPI são submetidas geralmente aos Coordenadores de Curso ou Núcleo e aos Chefes de Setores Administrativos para que verifiquem as coerências nas propostas, os pontos falhos e vantajosos, sob a óptica de cada grupo, visando propor correções de rota, verificações e novas etapas, tendo sempre em mente que a Instituição compõe-se de forma integrada e não existe administração sem participação de cada um dos envolvidos de forma plena”.

“Cada um dos documentos máximos da IES (PDI e PPI) constitui-se em norteador das políticas institucionais, principalmente o PDI, que trata do contexto geral, envolvendo a gestão administrativa e a acadêmica”.

“Partes do PDI e do PPI são submetidas geralmente aos Coordenadores de Curso ou Núcleo e aos Chefes de Setores Administrativos para que verifiquem as coerências nas propostas, os pontos falhos e vantajosos, sob a óptica de cada grupo, visando propor correções de rota, verificações e novas etapas, tendo sempre em mente que a Instituição compõe-se de forma integrada e não existe administração sem participação de cada um dos envolvidos de forma plena”.

“Existem reuniões periódicas com o NAI, envolvendo todos os setores e cursos, seus chefes ou coordenadores, em grupos maiores ou menores, além da utilização de uma intranet e de diversos mecanismos de comunicação e de inclusão dos atores, que vão desde o convite à participação até a convocação feita pelo Reitor”.

Na instituição 8, não fica muito claro como se constituíram esses documentos. Explanou o reitor que os referidos documentos estão são revisados pela comissão de avaliação, denominada NAI – Núcleo de Avaliação Institucional, fazendo uso, para tanto, dos indicadores do SINAES e de outros específicos elaborados pelo NAI para, por meio de confrontação de “pontos falhos, vantajosos, realizar correções de rota, verificar novas etapas, lembrando que a instituição compõe-se de forma integrada e de que não existe administração sem participação de cada um dos envolvidos de forma plena”. A divulgação e a socialização desses documentos, bem como sua utilização, são realizadas por todos, de forma integrada, utilizando-se a *intranet*, reuniões, convites de participação e convocações. Valoriza-se o SINAES por ter sido “adotado nacionalmente”.

Como podemos observar, entre as IES pesquisadas, há uma concordância com relação ao reconhecimento da importância dos documentos Institucionais, PDI e PPI, na constituição de uma gestão eficiente e na orientação dos Projetos Pedagógicos de Cursos – PPCs. Em quase todas, há uma preocupação com a elaboração compartilhada, conjunta desses documentos, a fim de que não se constituam meros documentos burocráticos, estanques, mas que sejam, como

apontou a Instituição 1, “instrumentos de navegação” capazes de direcionar a IES. A elaboração desses documentos, em alguns casos, partiu de um planejamento estratégico, estabelecido pelos reitores, de modo a propiciar um levantamento das condições das IES e, a partir disso, estabelecer metas e diretrizes a serem cumpridas e respaldadas pelos PDI, PPI e PPCs. Quase todos os reitores concordam que os indicadores do SINAES e a respectiva legislação são importantes para o bom andamento das IES, uma vez que não se tornam um instrumento coercitivo, mas que, por meio de avaliação externa e de auto-avaliação, auxiliam nas reflexões e no redirecionamento da IES. Apenas a IES 6, faz ressalvas à avaliação das IES proposta pelo SINAES, pois considera que a seleção por amostragem dos indivíduos avaliados compromete os resultados, embora entenda e ratifique a importância do PDI

### **Grupo de Questões de número: 3, 7, 12 - SINAES na Gestão Universitária**

Como a IES se utiliza das Dimensões e dos indicadores do SINAES como referência na Gestão Universitária?

Como os vários setores de sua IES tomam ciência do PDI, do PPI e do SINAES?

A dimensão nº 6, que aborda a Organização e a Gestão na Avaliação estabelecida na Lei do SINAES, é cumprida totalmente, mesmo levando em consideração seu conceito relativo no resultado do processo final?

#### **INSTITUIÇÃO 1:**

“Eu vejo que o MEC tem um documento muito bom, esse do SINAES são indicadores muito bons, as dimensões são boas. O que o gestor tem que fazer na gestão universitária é levar a comunidade toda a refletir sobre o seu projeto pedagógico a partir desses indicadores que estão no SINAES. Tem também o lado da Mantenedora, porque tem dimensão que é financeira, eu diria que realmente é um trabalho que realmente orienta, ele não orientaria se não houvesse a predisposição da comunidade como um todo, realmente ancorada numa linha de trabalho, nós temos uma linha institucional em que a avaliação conversa com proposições”.

“Praticamente há uma consonância bastante estreita entre o que está nas dimensões do SINAES e os procedimentos que nós adotamos para gestão, eu diria que isso até porque o Reitor faz parte também do grupo de avaliadores do INEP e essa tem sido uma preocupação minha, que nós façamos o nosso planejamento já nos orientando por aquilo que vai ser avaliado, então nós seguimos sim as dimensões”.

“A G.R. nº 25 ela antecedeu inclusive o SINAES e ali tinha uma coisa que eu vivenciei na IES quando ocupei Vice-Reitoria Acadêmica, eu via que avaliação tinha que se dar de

determinadas maneiras para nós conseguimos planejar, é o que eu tenho feito aqui, planejamento, avaliação, replanejamento, nova avaliação, novo replanejamento”.

A instituição 1 tem um modelo de gestão que “vem sendo construído desde 2001”, quando o reitor assumiu; sendo uma instituição privada, sua construção é conjunta com a mantenedora. Na parte acadêmica, foi elaborado pelo reitor e pró-reitores e diretores de centros, partindo de proposta de trabalho, apresentada em 2001, pelo reitor. Foram elencados pontos a serem alcançados e a partir deles foi elaborado o modelo de gestão compartilhado, que contempla a parte acadêmica e a financeira. O modelo de gestão da IES teve como ponto de partida um estudo dos pontos frágeis e fortes, solicitado pelo reitor, por meio de uma Portaria da Reitoria (GR-25) que determinou uma análise de todas as avaliações internas e externas realizadas no ano anterior.

Esse trabalho foi realizado antes do planejamento estratégico da Mantenedora e somente foi possível pela visão e atuação de um reitor acadêmico. Esse modelo de gestão se construiu de modo conjunto, com a participação de toda a comunidade, documentos institucionais e em consonância com o SINAES. O reitor entende que o PDI e o PPI têm papel importantíssimo no modelo de gestão, que passa a ser orientado por eles, “são instrumentos para se fazer gestão, de acordo com as exigências do negócio que é educação de qualidade, ditada por política de ensino, pesquisa e extensão, por responsabilidade social, enfim, por tudo que está nos documentos”. Percebemos uma preocupação muito severa da instituição com relação à importância da construção conjunta do modelo de gestão, pautado nos documentos institucionais, por considerá-los norteadores do trabalho de um “educador-gestor”.

## **INSTITUIÇÃO 2:**

Não fez citações sobre o tema.

A instituição 2 aponta que seu modelo de gestão é diferenciado, que têm como base o modelo de gestão das instituições públicas. O reitor afirma que separa a “tríplice Ensino, Pesquisa e Extensão do problema de gestão, o que é uma responsabilidade da Mantenedora”.

Nesse modelo, o ensino é feito na faculdade, mas a pesquisa é realizada no Instituto de Pesquisa. Esse modelo se pauta em uma divisão, um “primeiro modelo de gestão que abarca Ensino, Pesquisa e Extensão e um segundo modelo composto “por uma série de Pró-Reitorias, como é encontrado na universidade pública”.

O reitor afirma ainda que em razão da importância dada a Avaliação, sendo um dos seus pontos importantes, pois abrange toda a instituição, decidiu por criar uma Pró-reitoria de Avaliação.

O reitor e pauta nos documentos legais, na LDB e nos indicadores do SINAES para realizar uma gestão eficiente, havendo uma auditoria externa que avalia, em conjunto com a Pró-reitoria de Assuntos Jurídicos toda a instituição.

Ressaltou ainda que essas avaliações, acompanhadas de reflexões, dão suporte às inovações e geram mudanças e novas adequações ao seu modelo de gestão. Informou ainda, que esse processo se deu anteriormente ao SINAES, cumprindo um pouco mais além do que a exigência legal, citando, por exemplo, com relação aos professores titulados, item que a instituição atende em maior percentual.

Notamos uma grande preocupação do reitor em relação ao modelo de gestão utilizado, com a distribuição orçamentária e com o cumprimento das exigências do SINAES, embora pontue que as mudanças nos critérios de avaliação do MEC prejudiquem o bom andamento da gestão.

### **INSTITUIÇÃO 3:**

“Nós temos nos pautado por esses documentos oficiais sim, nós temos inclusive até coincidência ou não, nós temos pessoas do nosso corpo docente que participam do programa do SINAES, temos também instalado uma Comissão Própria de Avaliação, que tem nos dado insumos até para correção de rota, agora eu diria que nós estamos no momento conhecendo alguns resultados de avaliação, não temos totalmente o compartilhamento dessas avaliações, estamos nessa fase agora, de conhecer e aprimorar a gestão”.

Na instituição 3, a implantação de um modelo de gestão coincide com a elaboração do PDI, criando uma nova gestão, que segundo o reitor, acabou dando a direção da gestão universitária, mantendo a história, a trajetória, da IES levando em conta o planejamento estratégico, implementado na sua gestão, permitindo pela primeira vez em 60 anos, a elaboração de um orçamento.

O reitor explicou que o fato foi motivado por uma crise financeira, e a visão de que uma instituição do seu porte, e com a complexidade que tem, precisaria ter um

projeto coletivo compartilhado com os co-gestores, permitindo, assim, saber quais as prioridades, como estão sendo feitos os investimentos, objetivando, também, a consecução das metas pré-estabelecidas. Assim, segundo o reitor, poderia se afirmar que a instituição possui um modelo de gestão universitária sendo implantado.

Afirmou ainda que o modelo de gestão, assim como os documentos institucionais, foi elaborado de modo compartilhado, gerando uma discussão coletiva sobre o que denominou “redesenho institucional”. O reitor declarou que foi realizado um trabalho de identificação por meio de um diagnóstico com objetivo de levantar pontos fortes, pontos frágeis, cenários externos favoráveis, desfavoráveis, convergindo para princípios e diretrizes, que não podem ser mudados, abrindo uma discussão, virtual e presencialmente que conduzirá a um novo desenho institucional, dando importância, sempre a história da Instituição.

O reitor informou que a instituição passa por uma grande reformulação e demonstra preocupação em seguir sua história e identidade, em manter articulação com os documentos institucionais e com as diretrizes do SINAES, a elaboração de seu novo modelo de gestão compartilhada.

#### **INSTITUIÇÃO 4:**

“A gente procura seguir mesmo o modelo que vem do MEC, do SINAES a partir daquele modelo da avaliação, que o INEP propõe para gente, com todas aquelas dimensões, são 12 dimensões do SINAES, e a gente procura a partir daquela orientação que vem do INEP, trabalhar aqui, discutir e adaptar sempre a característica da Instituição, que é da Instituição Comunitária, nós não podemos nunca perder isso de vista, porque a nossa missão é missão comunitária”.

“Seguindo estes procedimentos, as dez dimensões dos SINAES, conforme consta no PDI da Instituição constituem os seus eixos de atuação. Em relação aos indicadores, estes também são contemplados, porém há outros indicadores que são construídos coletivamente, considerando o caráter da Instituição. Portanto, por meio do processo de Auto-Avaliação Institucional, as dimensões e os indicadores do SINAES constituem, também, referência para a Gestão Universitária”.

Na instituição 4, o modelo de gestão, segundo seu reitor, foi implementado há dois anos tem como base o PDI. Ele esclarece que a instituição é uma fundação e uma autarquia, por ser uma instituição de ensino comunitária, cuja missão é aquela expressa na universidade comunitária. Esse modelo procura pautar-se nos indicadores do MEC e do SINAES. Por seu caráter comunitário, a IES está ligada ao Conselho Estadual de Educação e, por seu caráter público, é avaliada pelo MEC e

que obriga a gestão estar em sintonia com as novas propostas do SINAES e estar em consonância com o PDI.

Esclareceu, ainda, que a instituição tem uma estrutura em que a organização e a gestão são fundamentais, funcionando de acordo com organograma, o que assegura o seu andamento e, é composto da Reitoria, da Chefia de Gabinete, das Pró-Reitorias de Graduação, de Pós-Graduação, Comunitária, da Administrativa e Planejamento, da SAJE, que é a Secretaria de Assuntos Jurídicos, sendo que as Pró-Reitorias estão ligadas diretamente aos Colegiados, às direções das faculdades, das quais os Diretores são Presidentes de cada colegiado.

Pontuou ainda, que a instituição, dá ênfase, também, ao Coordenador dos Cursos, por seu papel importantíssimo no que diz respeito à condução pedagógica dos cursos, enquanto o Diretor é mais um cargo Administrativo, sendo a gestão da instituição é fundamental.

O reitor informou que a IES se preocupa muito com o bom andamento de sua estrutura, por ser uma instituição comunitária e uma autarquia. E para que esse bom andamento possa ser efetivado, e importante um modelo de gestão compartilhado e pautado no MEC e nas instruções do SINAES.

### **INSTITUIÇÃO 5:**

“Basicamente através da CPA, essa comissão para nós é essencial, ela como manda a legislação tem professor, tem funcionário, tem aluno e tem representante da comunidade externa e ela tem um trabalho muito sério, muito cuidadoso e, sobretudo muito crítico.[...] A CPA passa também para essas assessorias os dados que ela vai compilando, então há uma sinergia muito boa nesse sentido, a gente evita de só fazer questionário, só perguntar, perguntar e ter papéis, porque rapidamente os resultados desses questionários são ponderados, são avaliados, são criticados e assim a gente respondendo as perguntas utilizamos muito esses instrumentos de avaliação”.

“Pelo SINAES que por sua vez foi provocado pelo provão, então a educação brasileira nesses últimos dez, doze anos ou mais se a gente olhar a LDB está num processo de desenvolvimento sério, há desvirtuamentos, há caminhos que a gente não aprova, eu vejo freqüentemente, recebo proposta, acho que já chegou na UNICSUL também, diploma do ensino superior em 15 dias, é um crime, o próprio MEC já sabe disso, e outras propostas que a gente vê por aí que realmente desfigura o que é uma universidade, o que é o ensino superior, mas o que eu percebo é que essa realidade no Brasil hoje está mostrando que os bons vão sobreviver, isso o mundo empresarial vive dizendo também e a gente está vendo. Abrir curso superior não é abrir disquete pizza, não é abrir locadora.”

“Eu acho que a alteração maior é justamente a possibilidade, eu diria até facilidade da auto-avaliação e a oferta de critérios objetivos para avaliação externa. Claro sempre vai ficar a possibilidade do avaliador externo se mover por suas preferências ou suas subjetividades, isso é inevitável no ser humano. Se eu como Reitor da IES amanhã for avaliar uma universidade de fora, evidentemente eu levo a minha bagagem e eu vou ter que ter muito



espírito de autocrítico e muita correção interior para não olhar aquela outra realidade com os meus olhos, o que não é nada fácil. Acho que o SINAES ofereceu critérios bastante objetivos que diminuem um pouco o perigo da avaliação subjetiva, outra coisa que eu acho importante também nesse novo modelo é que as universidades estão tendo possibilidade de maior diálogo na hora da avaliação externa, ou seja, é mais raro hoje o avaliador externo que vem simplesmente com a própria bagagem para analisar e às vezes até fulminar os avaliados. Acho que o SINAES está apresentando uma estrutura objetiva que não chega a ser uma grade, uma armadura, mas é um roteiro eficaz para que os avaliadores sejam os mais objetivos, os mais justos, e tudo acabe não só em avaliação positiva, mas em recomendações, isso é o que nós temos aproveitado muito!”

A instituição 5 tem o reitor como grande articulador, preocupado com a construção coletiva de um modelo e gestão, centrado em uma visão bem institucional. Utiliza e considera as dimensões do SINAES, entendendo que todas são importantes.

O reitor entende que o modelo de gestão em vigor é, ainda, “bastante frágil” e que essa fragilidade se dá, em grande parte, em razão de a sua estrutura ser muito enxuta, reconhecendo que precisa ser melhorada, pois isso apresenta grande comprometimento com o constante na dimensão 6 dos SINAES. Entende ainda, que deram um salto qualitativo depois da implantação do PDI e do PPI, nessa gestão, pois considera que está sendo desafiada a cumprir essas metas. O reitor entende, ainda que um modelo de gestão compartilhado é importante para o desenvolvimento da instituição e sua permanência no mercado em que se insere, e que inovação é o caminho para garantir seu sucesso.

## **INSTITUIÇÃO 6:**

“Nós acreditamos que a avaliação mesmo antes do SINAES, a avaliação já era um ponto talvez dos mais positivos para gente ter um balizamento. Nós aceitamos dois tipos avaliação, avaliação externa, claro através do MEC, o próprio SINAES e avaliação interna, porque nós temos na universidade uma comissão de avaliação que domina a auto-avaliação da universidade e praticamente perpassa todos os cortes possíveis da administração, desde a administração superior até os cursos básicos”.

“[...] quando os resultados do SINAES são apresentados, quando os resultados de ENADE são apresentados nós socializamos, nós tornamos esses instrumentos conhecidos”.

“[...] vamos abrir aqui o que é que está faltando, em que ponto nós podemos crescer, esses dados aqui do ENADE nos mostram que nós não estamos bem, trago os dados e distribuo para todos eles, eu digo eu quero que vocês façam a leitura crítica e nós voltamos a nos reunir, nos reunimos de novo e tem sido de certo modo o principal modo de trabalhar da nossa administração”.

“[...] acho que às vezes é perverso você aceitar certos resultados do SINAES. [...] Às vezes eu não posso aceitar que aquele sistema reflita a verdade que eu procuro, a verdade que nós procuramos academicamente. [...] O SINAES se fosse complementado com a universalização da prova e num segundo momento se colocasse a nota do indivíduo, ai sim.

O governo dá de graça o estudo, o individuo não paga nada, no caso das federais e públicas e ele ainda não tem o direito de exigir a qualidade.”

A Instituição 6 apresenta o sistema de gestão, por sua vez, pautado num modelo espanhol de divisão hierárquica. Uma gestão compartilhada entre reitor; vice-reitor, facilitando, assim o processo decisório; os decanatos, que seriam as pró-reitorias, são subdivisões administrativas que permitem uma interlocução maior nesse processo de trabalho, de acompanhamento, de avaliação, de PDI, de toda essa sistematização nova, através dos Diretores. São suprimidos os departamentos na IES. Ele conta com os Departamentos que trabalham com as Coordenações, e estas atuam por meio de seus conselhos de coordenações, que são uma espécie de congregação das antigas faculdades. As ações do gestor são comprometidas, em parte, por haver uma mantenedora envolvida nas decisões, e nem sempre as opiniões sobre os investimentos e as prioridades são convergentes. São considerados, nessa gestão, os documentos institucionais e o SINAES, embora discorde, em parte, com a avaliação por amostragem realizada pelo SINAES, entendendo que pode haver distorções quando tratamos de avaliação. Notamos a importância dada pela IES no quesito estrutura e hierarquia, considerando o modelo de gestão e a preocupação da avaliação, valorizando os documentos institucionais.

### **INSTITUIÇÃO 7:**

A Universidade ainda está em fase de implantação do SINAES.

A instituição 7 ainda não apresenta um modelo de gestão definitivo implantado, que segundo informações do reitor, ainda estão em fase de planejamento e de elaboração desse modelo. A instituição é uma autarquia municipal e presta contas ao Tribunal de Contas, estando subordinada ao Conselho Estadual de Educação. Trata-se de uma IES com 31 anos de existência que segundo o reitor, cresceu de forma desordenada e sem planejamento, preocupando-se apenas em estabelecer um plano de carreira para os professores, não existindo sequer uma descrição de função do técnico-administrativo, dificultando portanto um processo de avaliação. Observamos que a instituição se mostra preocupada com os documentos institucionais e com os SINAES na criação de um modelo de gestão eficiente.

### **INSTITUIÇÃO 8:**

“A partir do NAI (Núcleo de Avaliação Institucional), por determinação da CPA (Comissão Própria de Avaliação), todas as dimensões e indicadores do SINAES foram avaliados, em simulação ou como mecanismo de auto-avaliação e, a partir dos resultados obtidos, objetivos e metas foram traçados para que pontos a evoluir fosse tratados prioritariamente, visando à melhoria constante da Instituição, principalmente nos aspectos em que houvesse o apontamento das principais necessidades de mudanças ou implementações”.

“As dimensões e os indicadores do SINAES são considerados como os principais, pois são foram adotados nacionalmente após vários estudos e discussões de diversos especialistas. Todavia, o NAI elaborou outros indicadores específicos e que atendam determinadas realidades institucionais não previstas pelo SINAES. Assim, a avaliação combinada fornece subsídios importantes para a gestão da IES”.

Na instituição 8, a gestão é participativa, constituída por comissões permanentes e provisórias em todos os níveis hierárquicos. Segundo o reitor, as condutas administrativas estão previstas em regulamentos e diretrizes fixadas de forma clara a todos os interessados, e a informatização é plena, constituindo-se em um mecanismo de gestão estratégica. Nesse modelo são considerados os indicadores dos SINAES, visando à melhoria constante da instituição, sendo os mesmos norteadores das políticas institucionais e do PDI. A IES demonstra claramente sua preocupação com uma gestão e com sua característica comunitária. Comparando as respostas dos 8 reitores, consideramos que elas evidenciam a preocupação da maioria das IES com um modelo de gestão participativo, algumas delas demonstram preocupação com os documentos institucionais e os indicadores dos SINAES em sua relação com a forma de planejar a gestão de modo eficiente e integrado. Há instituições que dispõem de um modelo de gestão já estabelecido e que está sendo modificado, reformulado e até aprimorado, enquanto outras ainda não dispõem sequer de um modelo de gestão básico. Algumas elaboraram seus modelos de gestão com base em um planejamento estratégico, em geral advindo da proposta do reitor ou gestor. Esse planejamento propicia aos gestores uma visão ampla das potencialidades e das fragilidades da instituição que em reuniões em conjunto com os parceiros, poder orientar a tomada de decisão e a visão de futuro da Instituição.

## **Grupo de questões de número 1, 2, 8, 11, 13, e 14 - Modelo para GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Há implantado na IES um modelo de Gestão Universitária?

Em caso positivo, como se constitui?

Como os indicadores citados são importantes na definição do modelo de gestão universitária implantado?

Como você, enquanto Reitor, privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos e práticas construtivas da identidade da IES?

Como é percebido o modelo de gestão universitária antes e depois do estabelecimento do PDI e do PPI?

Quais as principais alterações do novo modelo?

### **INSTITUIÇÃO 1**

[...]. “É evidente que quando falamos em modelo de gestão, tem a parte acadêmica e a parte financeira e esse modelo mais amplo que é a gestão compartilhada que é traçada pela Mantenedora em conjunto”.

“O que o gestor tem que fazer na gestão universitária é levar a comunidade toda a refletir sobre o seu projeto pedagógico a partir desses indicadores que estão no SINAES. Tem também o lado da Mantenedora, porque tem dimensão que é financeira, eu diria que realmente é um trabalho que realmente orienta, ele não orientaria se não houvesse a predisposição da comunidade como um todo realmente ancorado numa linha de trabalho, nós temos uma linha institucional em que a avaliação conversa com proposições”.

“As reuniões do planejamento estratégico que foram em 2003, elas só ocorreram porque nós tínhamos substância para levar, porque todo mundo ali participava. Lembra que saiu um documento, que era um documento síntese e foi em cima desse documento que depois nós formatamos o PDI, nós formatamos pelos itens que o MEC propunha que nada mais era do que nós fazemos agora interessante, você lembrou das reuniões, eu acho que na dinâmica tem sempre uma proposição que eu acredito que seja papel do líder fazer isso, do gestor, em torno daquela proposição faz-se uma reunião inicial, as pessoas saem com o objetivo de pensar as questões e depois voltam, quer dizer cada um vai para sua área, discute com seu grupo e trás de volta o resultado da discussão, foi um pouco isso que aconteceu”.

“É uma visão de um modelo sistêmico, onde constantemente ele esta em contato com os atores para poder mudar o seu processo”.

“Mas a gestão está refletida em todos os itens”.

“E também tem que ter uma articulação disso, aquelas dimensões que falam de política, de pesquisa, de ensino, agora se não tiver um bom modelo de gestão, um trabalho que oriente a gestão fica meio complexo esse trabalho de avaliação [...] eu acho que a grande vantagem dessa questão da gestão com visibilidade e calcada em documentos institucionais é que você não muda o avanço da Instituição, hoje você tem pontos frágeis X, você tem que vencer, você não pode correr o risco, na mudança de pessoas mudar totalmente o rumo da Universidade”.

[...] mas uma boa gestão financeira, para você ter a vida saudável da instituição e de fato na instituição privada você tem uma concorrência muito grande e na concorrência você tem que fazer o melhor.

“[...] é muito difícil o movimento correto educador-gestor e não o gestor de qualquer empresa que vem fazer educação, para fazer uma boa gestão em educação tem que ser educador”.

A instituição 1 pauta-se nas avaliações internas e externas para, em discussões conjuntas, com toda a comunidade acadêmica, promover mudanças, realinhamentos e redirecionamentos importantes no seu caminhar. A IES partiu de um planejamento estratégico, do âmbito da Mantenedora, que tem no corpo “vários aspectos relacionados à área acadêmica, diria que 90% do planejamento estratégico é relacionado à área acadêmica, mas houve uma análise da Mantenedora”, elaborado com base nos desafios, nas fraquezas, nas potencialidades e também com relação a concorrência, as ameaças, as oportunidades que são os aspectos já apresentados na pesquisa realizada.

Antes o reitor já havia implementado outro mecanismo de avaliação das condições da IES, por perceber que, por intermédio de uma avaliação é possível propor ações de planejamento, avaliação, replanejamento, nova avaliação, novo replanejamento, num movimento contínuo e constante. Nesse processo, o envolvimento de toda a comunidade se mostra muito importante, pois a articulação coletiva se dá pela integração e a implantação do conjunto das práticas deve refletir o processo usado na sua construção, fazendo com que as práticas sejam reflexo daquilo que foi proposto.

Esse fazer deve considerar a identidade da IES, garantindo a prática como reflexo da identidade, propondo a articulação. E também é preciso ter uma boa articulação com as dimensões do SINAES, que falam de política, de pesquisa, de ensino, de extensão, mas precisa ter um bom modelo de gestão, que, na verdade, funcione como um ponto de amarração dos outros itens e dos indicadores do SINAES. Todos esses passos conduzem a IES a um modelo de gestão especificado em nosso problema de pesquisa, em que toda a comunidade tenha participação ativa e responsável. Mostrando-se muito consciente da importância desse modelo de gestão e de avaliação, proporcionando um bom e sustentável produto acadêmico, para se manter a vida saudável da instituição.

## **INSTITUIÇÃO 2**

“Eu acho que todas as instituições de ensino superior têm um sistema de gestão. Só que a maioria no meu modo de ver segue um modelo de gestão das instituições públicas e para mim é aí que está o ponto delicado. O modelo de gestão da IES é diferente, completamente

diferente, nós temos que distinguir a tríplice, Ensino, Pesquisa e Extensão do problema de gestão, que é um problema da Mantenedora, diferentemente das universidades públicas”.

“[...] O nosso modelo é um pouco diferente, o ensino é feito na faculdade, mas a pesquisa é feita no Instituto de Pesquisa, porque somos uma instituição privada e pequena. Então não justifica que a gente em cada unidade de faculdade que cuida do ensino, cuide também da pesquisa, porque o que acontece é que o ensino é mal cuidado. Então nos criamos um modelo diferente na tríplice, o ensino é feito na faculdade, mas a pesquisa é feita no Instituto de Pesquisa, todos aqueles que têm vocação para pesquisa, e não são todos doutores que tem vocação, eles vão para o Instituto e fazem a pesquisa”.

“Nós temos um capítulo da gestão, tipicamente da gestão, o sistema de gestão buscará a racionalidade de organização, com plena utilização de recursos humanos, materiais e físicos disponíveis”.

“o sistema de gestão da IES reavaliará com freqüência a eficiência financeira, administrativa, gerencial e patrimonial da IES, visando seu melhoramento e aperfeiçoamento, a modernização de métodos e processos de trabalho deve levar a um controle de custos e resultados e uma eficiência no uso dos recursos, acho que aqui está um ponto fundamental, como eu consegui fazer uma cidade.”

“A palavra-chave é inovação, eu não posso achar que anualmente eu não tenha que fazer nem mudanças, nem inovações, só quando tem crise, eu tenho que fazer mudanças e inovação, independente das crises”.

“Toda tríplice função, Ensino, Pesquisa e Extensão e pesquisa pós-graduação, aquelas três premissas tem as ações preferenciais, quais são, preparar a previsão orçamentária anual do sistema, com projeção de receitas da educação superior e básica, despesa de pessoal mais encargos, serviços de terceiro, despesas diversas, investimento e outros, nos estamos seguindo muito mais receita globalizada com aplicações financeira na instituição, de modo que haja investimentos adequados na educação, reavaliar com freqüência e eficiência financeira, administrativa e gerencial, visando o aperfeiçoamento e a modernização da administração universitária ao controle de custos e aplicação de seus recursos”.

A instituição 2 aponta que seu modelo de gestão se mostra diferenciado de outros e que seu modelo tem como meta a relevância da educação, que é “a sintonia entre o que a sociedade espera de nós e o que nós podemos fazer, e além da relevância, a busca da qualidade da educação ofertada e a da construção de uma sociedade justa e solidária”. A elaboração desse modelo de gestão, bem como dos documentos institucionais, foi realizada por parte da comunidade institucional.

A IES aponta um sistema de gestão que busca a maximização dos recursos disponíveis com sua plena utilização, reavaliando com freqüência a eficiência financeira, administrativa, gerencial e patrimonial, visando seu melhoramento e aperfeiçoamento, a modernização de métodos e processos de trabalho, que conduzirá a otimização dos resultados. Esse sistema de gestão é avaliado por uma auditoria externa e pela Pró-reitoria de Assuntos Jurídicos, interna, aplica-se a avaliação, reflete-se sobre seus resultados e depois se efetua inovações cabíveis que gerarão mudanças, adequações no modelo de gestão. Esse modelo é inovado constantemente e que essas inovações não devem ser reflexos de crises, mas de

um trabalho de observação, avaliação e reflexão contínuos. Percebemos que na IES, o modelo de gestão é produto das reflexões de parte de seus membros e que esse modelo está bastante centrado nos fatores administrativos, embora haja a preocupação com os indicadores do SINAES e com a questão da capacitação de seu corpo docente e administrativo.

### **INSTITUIÇÃO 3**

[...] mas o PDI que nós elaboramos acabou dando a direção da gestão universitária, a gente manteve nossa história, a nossa trajetória, mas sem dúvida eu diria que tem um modelo de gestão, que leva em conta o planejamento estratégico sendo implantados, nós pela primeira vez em 60 anos de IES elaborar um orçamento, e isso foi de certa forma motivada por uma crise financeira, mas também por uma visão de que uma instituição do nosso porte, com a nossa complexidade precisa ter um projeto coletivo compartilhado, de modo que os co-gestores consigam saber quais as prioridades, onde esta sendo investido, quais as grande metas que temos, então eu diria que temos sim um modelo de gestão sendo implantado”.

“[...] temos também instalada um Comissão Própria de Avaliação, que tem nos dado insumos até para correção de rota, agora eu diria que nós estamos no momento conhecendo alguns resultados de avaliação, não temos totalmente o compartilhamento dessas avaliações, estamos nessa fase agora, de conhecer e aprimorar a gesta”.

“É como nós temos as nossas câmaras, digamos legislativas, claro às equipes que continuamente estão avaliando esses resultados, que são sempre compartilhados, por exemplo, até um detalhe, se você vai promover um professor por titulação, ele também deve ser avaliado na produtividade, numa avaliação pelos seus pares e pelas câmaras altas, então isso dá uma sustentação à medida que são adotadas”.

“Primeiro pela nossa gestão compartilhada, porque você tem a Reitoria, que eu diria que é o executivo e é seguida de todos os Diretores, mas você tem o legislativo, essas câmaras, Conselho Universitário, Conselho de Ensino e Pesquisa, Conselho Comunitário, Conselho de Administração e Finanças em que todas as metas são discutidas, então o Reitor ele participa do Conselho Universitário, como Presidente, que é digamos a câmara alta, mas ele digamos elabora com os seus Vice-Reitores as pautas específicas acadêmicas, administrativas e comunitárias, a nossa tentativa é de transformar essa gestão em cada vez mais divulgado para toda comunidade, através de boletins, até de sessões específicas, a situação que a universidade está, as metas e para que de fato seja um cotidiano como construção coletiva, então se você tem uma política de bolsas, que foi aprovada na câmara própria, essa política é extremamente divulgada”.

“A sua pergunta é se ela é cumprida totalmente, nós estamos num esforço enorme de valorizar isso, agora é claro que o fim não é a gestão em si, o fim são os objetivos educacionais, é o conjunto, mas é que a gestão tem que possibilitar você atingir os fins”.

“Como nós nessa gestão elaboramos o PDI e o PPI e também já vinha sendo elaborada em gestões anteriores, a junção das duas coisas e diante de uma crise financeira que nos obrigou a tomar decisões, eu acho que hoje a comunidade inteira tem mais clareza de qual é o projeto coletivo e que escolhas são feitas e qual é a situação real da universidade, então eu acho que os instrumentos nos possibilitaram maior clareza de onde está indo aqui”.

Na instituição 3, o modelo de gestão visa a alcançar o objetivo final, que é a educação. Sua elaboração é feita por meio de uma construção coletiva, juntamente com a elaboração do PDI e do PPI. Um modelo de gestão partindo de um planejamento estratégico e de um projeto coletivo compartilhado. Os documentos

institucionais foram amplamente divulgados nos colegiados, que são eleitos com representação de todos os seus atores: alunos, professores e funcionários, portanto esses documentos também foram gestados e compartilhados nesses colegiados, ação que permanece até a sua implantação.

A avaliação dessa gestão se dá, pelo mesmo processo, há uma discussão coletiva sobre o redesenho institucional, partindo-se de um diagnóstico que levantará os seus pontos fortes, pontos fracos, cenários externos favoráveis, desfavoráveis, objetivando a elaboração de princípios e diretrizes, abrindo uma discussão, virtual e presencial finalizando com o redesenho desejado. Esse fazer compartilhado, essa avaliação constante possibilita saber qual a situação real da universidade, possibilita maior clareza do andamento do processo. Há na IES, nessa gestão, em parte motivada pela crise financeira que atravessa, uma preocupação sobre o modelo de gestão eficiente que possibilite a continuidade de suas atividades de modo sustentável e compartilhado por todos, visando a uma gestão mais democrática.

#### **INSTITUIÇÃO 4**

“Nós começamos a trabalhar com o PDI a partir de projetos. Então os professores têm que apresentar aos coordenadores os projetos aos colegiados e de acordo com o que foi aprovado no Conselho Universitário do PDI. E nós estamos em uma das etapas de implantação, então há um modelo de gestão universitário implantado”.

“Sim, há modelo de gestão com base a partir dos dois últimos anos, com base no PDI, que foi criada uma comissão para criar e implantar o PDI, e portanto, o modelo de gestão, é um modelo de gestão universitária, que eu diria com base no modelo comunitário.”

“[...] eu também andei junto com a Reitora de outra IES inclusive, a gente fazendo alguns cursos por conta do INEP, de atualização, e trouxemos algumas dessas idéias aqui para dentro da Instituição e estamos na fase de implantação agora, justamente onde o PDI e o PPI se complementam para implementação desse modelo de gestão universitária”.

“[...] a gestão da instituição para nós é fundamental, porque é desta organização e gestão em função do nosso próprio organograma é que vem o próprio andamento da instituição”.

“[...] para nós a organização e a gestão, inclusive ela é responsável pela sustentabilidade financeira, porque nós somos uma instituição que tem que se auto-sustentar e nós não recebemos mais subvenção da Prefeitura e tudo que nós recebemos nós temos que aplicar aqui, e nós vivemos basicamente de mensalidades de alunos, que são mensalidades que estão na média das mensalidades praticadas no mercado. Se nós não tivéssemos uma organização e uma gestão institucional não tem uma sustentabilidade financeira”.

“[...] a gestão da instituição se faz, da forma mais democrática possível e em todos os níveis, inclusive os membros dos diversos conselhos são eleitos dentro e fora da Instituição e todos eles são responsáveis, não só pelos itens que estão aqui”.

“[...] Eu diria que o modelo de gestão nesse caso afetou mais os Colegiados, porque o PDI e o PPI acabam atingindo a parte didático-pedagógica e administrativa da forma como estavam compostos os colegiados, eu não diria na alta administração da instituição [...] foi necessário que se fizesse essas reuniões das quais eu estou me referindo e que os coordenadores de cursos sobretudo tivessem uma consciência maior do papel que eles



passaram a assumir a partir desse novo modelo de gestão e do papel que eles assumem a partir dessas propostas”.

Na instituição 4, construção de um modelo de gestão compartilhada é muito positiva, para a consecução dos seus objetivos.

Para essa IES a organização e a gestão são responsáveis por sua sustentabilidade financeira. Esse modelo de gestão não sofreu muitas mudanças advindas do processo de avaliação do SINAES, uma vez que não era centro universitário até 2002 e que as alterações sofridas, advindas da implantação do PDI e do PPI, se deram nos colegiados, impactando mais no âmbito didático-pedagógico e na área administrativa, para isso foi necessário que esse modelo fosse feito com toda a comunidade acadêmica, conscientizando-os da responsabilidade e da importância do papel que desempenham na IES, a partir desse novo modelo. O modelo de gestão apresentado na IES procura acompanhar o modelo da avaliação que o INEP/MEC propõe, considerando as dimensões do SINAES. Desse modo, coletivamente e de modo compartilhado, busca-se discutir e adaptar as inovações, sempre considerando a característica Comunitária da Instituição, visando a construção de um modelo de gestão participativo.

Notamos a preocupação da IES com os ditames da nova legislação, implementados pelo SINAES e com um modelo de gestão envolvendo toda a comunidade acadêmica, garantindo, assim, sua sustentabilidade.

## **INSTITUIÇÃO 5**

“Então a busca da pesquisa que e a gente sabe que toda pesquisa é cara, a gente está procurando crescer nela desafiados por esses instrumentos e por isso mesmo fazendo com que cada vez mais professores apresentem projetos para agências de fomento”.

“Eu acredito que nós demos saltos qualitativos muito sensíveis, a gente percebe a melhoria permanente. Não no sentido que já atingimos o que era para ser atingido, mas no sentido em que sentimos todos provocados, chamados para frente, desafiados para cumprir isso. Há uma constante percepção de que o *Status-Quo* no mundo atual, especialmente no cenário do ensino superior brasileiro é o caminho da morte, quem não inovar, quem não melhorar, sai perdendo, e eu estou falando isso olhando muito o contexto da cidade”.

A IES 5 entende que a construção coletiva é um desafio constante e que o reitor é o grande articulador, preocupado com a construção coletiva de um modelo de gestão universitária. A sua avaliação se dá por sua comissão interna, constituída por membros da comunidade acadêmica, que auxilia no papel de ponderar, avaliar,

criticar o modelo estabelecido. A construção conjunta dos documentos institucionais e a do modelo de gestão sofreram mudanças significativas após o estabelecimento do PDI e do PPI, no sentido de alcançar as metas inovadoras propostas, permitindo assim a sua permanência no cenário do ensino superior brasileiro.

A IES reconhece que seu modelo de gestão ainda é frágil e precisa ser melhorado, atribui isso a sua estrutura enxuta e aos recursos escassos de que dispõem para uma gestão mais arrojada. Busca, em uma gestão compartilhada, solução para essas e outras dificuldades.

## **INSTITUIÇÃO 6**

“Eu acho que sim, nós temos em primeiro lugar o conceito de planejamento estratégico, é um conceito dominante aqui na universidade e eu quando vim pra cá eu já tinha implantado o primeiro planejamento estratégico feito numa universidade brasileira”.

“Então a partir do planejamento estratégico que começa com o planejamento estratégico da própria mantenedora eu participei desse processo porque eu era membro do conselho deliberativo [...] nós nos guiamos também pelo Plano de Desenvolvimento Institucional que é de certo modo uma consequência e claro nós nos pautamos também pela legislação nova, que surgiu no país e nisso eu tenho muita vivência, porque eu fui Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras por dois anos” .

“Geralmente funciona nas duas alças, se há sucesso eu chamo todo mundo e digo, olha está bom, podemos melhorar ainda, mas vamos discutir essa questão ao longo do tempo. A maioria das distribuições da IES está muito mais na direção do Bom, poucos estão nesse limite mais baixo, não diria nem do insuficiente, digamos em torno do regular, então a partir daí, nós fixamos metas, trabalhamos com aqueles operadores, Diretor, Coordenador, Chefe de Núcleo, se é em pesquisa eu quero saber de que maneira essas pesquisas estão sendo desenvolvidas, se é no ensino, o que nós podemos fazer para melhorar”.

Na instituição 6, o planejamento estratégico foi o mote para a elaboração de um modelo de gestão compartilhada, pautado nas legislações vigentes, no SINAES, no PDI e no PPI.

A gestão é acompanhada por essas diretrizes, balizamentos, e conjuntos de normas, que visam a permitir melhorias, modificações, inovações. Para garantir esse modelo, acredita na importância da avaliação interna e externa, seguindo os indicadores do SINAES, utilizando os resultados dessas avaliações para refletir, ponderar sobre as alterações e modificações a serem implantadas.

A construção coletiva não é muito facilitada na IES, uma vez que a mantenedora participa das decisões e que nem sempre as opiniões sobre prioridades estão em perfeita concordância.

Acredita que o estabelecimento dos documentos institucionais gerou mudanças, estabelecendo novos rumos, principalmente no processo decisório, aonde estas eram parciais, setoriais e agora com o conceito de planejamento estratégico – à luz do conceito de PDI – esse sofreu mudanças exigindo decisões mais ágeis e eficientes.

Embora, na entrevista, fale-se muito de uma gestão compartilhada, também se nota uma centralização na figura do reitor e em sua forma de gerenciar as ações e comandos. Quando fala da socialização dos dados, na construção coletiva dos documentos e do modelo de gestão, enfatiza que essas ações após uma negociação envolvendo os Decanos, com o Vice-Reitor, que resultará num trabalho, que será, então, discutido com a Mantenedora, o que nem sempre atende as propostas apresentadas.

A IES se coloca em uma posição ora crítica ora favorável aos ditames dos SINAES e da avaliação externa. Concorda com a obrigatoriedade em ter um PDI e um PPI, mas não com a forma de avaliação por amostragem que é feita pelo SINAES, no caso do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE. Dessa forma, não fica muito evidente que a gestão seja construída de modo conjunto e de forma participativa.

## **INSTITUIÇÃO 7**

“Não, não existe ainda um modelo definitivo, estamos tentando montar esse modelo de gestão, nós estamos em fase de uma construção, inclusive de um planejamento, de uma política dentro da universidade, ainda não tem um modelo de gestão definitivo”.

“Eu acredito que sim, pela quantidade de indicadores que a gente vai conseguir obter, eu sou favorável a esse tipo de avaliação, de indicadores, ele vai nortear mesmo. Nós pegamos uma estrutura que nós começamos a montar e a mudar a cultura do próprio pessoal nosso para fazer esse tipo de coisa. Eu fico muito brava, por exemplo, quando nós somos avaliados pela nossa pós-graduação”.

“É importante, agora todo esse material está sendo encaminhado, quem vai coordenar toda essa parte, vai ser o Vice-Reitor. Eu sou favorável para esse tipo de avaliação, para todos esses indicadores, o senhor está certíssimo, porque nós temos que ter alguma coisa que nos subsidie para poder montar essa questão de gestão”.

A instituição 7 ainda não dispõe de um modelo de gestão definitivo, por ser uma autarquia também não está sujeita a avaliação direta do INEP, subordina-se ao Conselho Estadual de Educação e, ainda não tem um PDI e um PPI implantados. Acredita que esses documentos serão importantes na avaliação e no direcionamento do modelo de gestão das IES.

## **INSTITUIÇÃO 8**

“Sim. Há um modelo de gestão universitária implantado na IES”.

“A Gestão da Instituição é participativa, constituída por comissões permanentes e provisórias, em todos os níveis hierárquicos, que contam com a participação das Pró-Reitorias, das Coordenadorias de Curso e de Núcleo e das Chefias de Setores Administrativos, além dos Conselhos e Colegiados previstos no Estatuto da IES, que deliberam periodicamente sobre assuntos de interesse da instituição, [...] constituindo-se em mecanismo de gestão estratégica, com níveis hierárquicos definidos, para decisão durante o trâmite de todos os processos acadêmicos e administrativos”.

“A gestão da IES mantêm-se de forma muito similar desde o início das atividades do Centro Universitário, ou seja, há dois PDIs. As comparações nos períodos pré e pós-PDIs está prejudicada, pois a autonomia universitária conquistada gerou uma nova forma de administrar a Instituição, principalmente na democratização das decisões e na possibilidade de debate em diferentes níveis hierárquicos”.

“Efetiva implantação dos órgãos colegiados, inclusão de uma política avaliativa com a participação plena de toda a comunidade universitária, gestão participativa e calibração dos níveis de responsabilidade com a compatível autoridade”.

Na instituição 8, a gestão é participativa, compartilhada por todos os setores da comunidade acadêmica e administrativos. Utiliza-se dos indicadores do SINAES e dos resultados das avaliações internas e externas para traçar os objetivos, as metas, visando à melhoria contínua da instituição. A construção conjunta dos documentos institucionais e as avaliações internas e externas subsidiam dados importantes para a gestão da IES.

A gestão da IES privilegia a autonomia e a responsabilidade da comunidade acadêmica e se mantém de modo similar desde o início de suas atividades, sofrendo poucas modificações advindas da implementação do PDI e do PPI. As modificações mais significativas são atribuídas à plena participação de toda a comunidade universitária na gestão participativa e na definição dos níveis de responsabilidade com a compatível autoridade.

Observamos que a IES denota grande importância a forma como seu modelo de gestão universitária é construído: participativo.

Para a maioria das instituições, o modelo de gestão é muito importante para garantir sua sustentabilidade acadêmica e financeira e sua construção deve ser feita de modo compartilhado, com a atuação de toda a comunidade acadêmica. Há diferenças estruturais que alteram um pouco o foco dado a essa construção conjunta de um modelo de gestão, que vai de uma extrema importância dada até uma

desconsideração quase total, se levarmos em conta as instituições privadas e as autarquias.

Enquanto aquelas estão profundamente envolvidas com a construção coletiva de seus documentos institucionais, seu PDI e seu PPI, atentas às diretrizes do SINAES e preocupadas com a auto-avaliação e as avaliações externas que nortearão a construção de seu modelo de gestão, estas estão apartadas quase que totalmente dessas preocupações, por serem subordinadas a órgãos diferentes e por não serem obrigadas a se submeterem às avaliações do SINAES.

Algumas se utilizam de um planejamento estratégico e das avaliações internas e externas para o levantamento de fragilidades e potencialidades, visando à reflexão, discussão e questionamento que facultem inovações, redimensionamentos em seus modelos de gestão, outras usam apenas os instrumentos de avaliação internos e externos para esse norteamto.

A maioria concorda, no entanto, que, para uma instituição de ensino superior se destacar e permanecer no mercado atual, deve ter um modelo de gestão participativo, passível de ser avaliado, reavaliado e modificado, alterado conforme se verifique deficiências, desajustes, fragilidades, tomando a inovação como meta e diretriz a ser seguida.

### **4.3 Reflexões sobre as análises**

As entrevistas apontam que há uma consonância bastante estreita entre o que está nas dimensões do SINAES e os procedimentos adotados ou a serem adotados pelos reitores para a gestão, tornando-se assim uma preocupação para que seja elaborado o planejamento já orientado por aquilo que vai ser avaliado, seguindo-se, então, as suas dimensões.

Como relatado, o SINAES foi observado e suas dimensões foram ou estão sendo atendidas na maioria das IES, evitando-se, pois, que os direcionamentos sugeridos para as IES, que o pretendem seguir, não sejam realizados à revelia de interesses particulares. Se o SINAES propõe uma troca entre as instituições, o documento, por outro lado, aponta critérios que devem ser seguidos, tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado, permitindo que a IES analisada e que envolva dentro de suas instâncias de funcionamento, e não a partir de modelos de realidades

distintas da sua, seguindo e marcando sua identidade. É com este modelo de avaliação que o planejamento funciona, de fato, e é o que os reitores das instituições investigadas indicaram.

Nas entrevistas, constatamos que o modelo, levando-se em consideração os documentos institucionais e os indicadores do SINAES, é seguido, a partir daquele modelo da avaliação, que o INEP propõe para a IES, com todas as suas dimensões, e que elas procuram seguir: trabalhar os resultados, discutir e adaptar sempre tendo em vista a característica e a identidade da Instituição, fator preponderante no modelo de gestão universitária a ser implantado.

Seguindo esses procedimentos, as dez dimensões dos SINAES, conforme constam no PDI da IES constituem os seus eixos de atuação. Em relação aos indicadores, estes também são contemplados, segundo apontaram os entrevistados, porém há outros indicadores que são construídos coletivamente, considerando as suas características. Portanto, por meio do processo da Auto-Avaliação Institucional, as dimensões e os indicadores do SINAES constituem, também, referência para a Gestão Universitária, como verificamos nas falas analisadas.

Além do SINAES, o PDI foi motivo de muita reflexão e preocupação dos reitores em seus depoimentos.

Apesar de alguns reitores não apresentarem falas muito claras sobre a estruturação do PDI, análises do conjunto de respostas nos permitiram chegar a algumas conclusões: em primeiro lugar, os reitores têm plena consciência de que o PDI e o PPI não podem ser pensados como estruturas hermeticamente fechadas. O PDI uma vez finalizado, não pode ser considerado um documento pronto e acabado. Na verdade, os reitores entendem que esse documento deve ser compreendido como algo que atenda às necessidades reais das IES, por isso deve ser vivo e dinâmico, construído com a participação de todos os setores institucionais.

Com o passar do tempo, novas dimensões da realidade educacional do Ensino Superior trazem à tona questões da realidade que precisam ser discutidas e colocadas dentro da IES, e só é possível fazer este redirecionamento quando a IES traz para o fórum de discussão o replanejamento, o repensar e o refazer do PDI.

Em segundo lugar, algumas IES levaram em consideração a idéia de que não é possível pensar o PDI dissociado do SINAES, e que esses instrumentos juntos contribuem para a Gestão Universitária da instituição – objetivo de nosso trabalho. Assim, precisamos observar a adaptação às características da IES, contemplando a

sua identidade; a reflexão para construção do PPI a partir dos seus indicadores, como norteadores da avaliação institucional, por meio do seu uso racional no tocante à avaliação e, conseqüentemente, à gestão de forma participativa que conduzirão a ações comunitárias e oferecimento de critérios objetivos.

A análise das respostas permitiu verificar que a gestão universitária está alinhada aos documentos institucionais como o PDI, o PPI e as dimensões do SINAES. Observamos que todos os reitores foram unânimes em apontar a importância da Gestão Universitária no mundo atual e o seu modelo como conseqüência do PDI, do PPI e, também, da necessidade da observação às dimensões e aos indicadores do SINAES, com a finalidade de um modelo de gestão que objetive uma educação superior de qualidade.

Alguns dos entrevistados, em suas falas, no que diz respeito ao PPI, evidenciaram que ainda não o elaboraram ou implementaram de fato. Por outro lado, as IES que já têm segurança em discutir a estruturação de seus PPI's relatam, em primeira instância, o histórico de feitura, elaboração e implementação do documento na IES. Aquelas instituições que conseguiram montar seus PPI's dentro de um espaço de tempo têm muito mais clareza e segurança do que e como discutir o seu funcionamento. A forma como os professores e coordenadores participa ativamente da discussão e implementação desse documento aproxima a prática da IES aos interesses do MEC. Observamos que nem todas as IES têm seus PPI's elaborados e ou implementados ainda, mas demonstram saber da importância de sua elaboração e implementação.

Notamos, nas entrevistas, que o papel importante de alguns dos atores (professores e coordenadores) na organização dos documentos institucionais foi muito importante, pois permitiu que a discussão circulasse entre os membros, que diretamente terão de colocar em prática o planejamento institucional. Os reitores estão cientes de que é por intermédio do diálogo constante que o PPI se torna concreto. O fato é que constatamos que os reitores tiveram dificuldades em responder como foi discutido e elaborado o PPI, e também não se sentiram à vontade para explicar como funciona sua Gestão Universitária plenamente.

No que diz respeito ao modelo de Gestão Universitária implantado nas IES pesquisadas, foi possível chegar a algumas conclusões. Em primeiro lugar, todas as IES, seguindo ou não um modelo de gestão, apontaram um dado comum: aquelas que planejam o PDI e o PPI, discutem, colocam-nos na prática e avaliam seus

resultados têm plena clareza do que significa uma Gestão, e a implementam todos os dias, por meio das múltiplas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Aquelas IES que sentem dificuldades em implementar o PDI e o PPI, ou estão em fase de implementação, ainda não têm clareza do que seja uma Gestão Universitária ou, de fato, não pararam para discutir a respeito.

Em segundo lugar, as respostas que revelam uma IES que implementa um modelo de Gestão Universitária, indicam, uma preocupação para com a IES como um todo. A forma como os reitores elaboram as suas respostas denota uma preocupação educacional que visa a formar cidadãos, e que, sem o devido direcionamento de recursos, sem levar em conta as necessidades específicas do ensino, da pesquisa e da extensão, sem a devida elaboração do diálogo entre o pedagógico e o administrativo, sem a possibilidade de contextualizar o ensino e aprendizagem e sem considerar sua identidade percorrerá para um caminho sem volta no atual mercado.

O que a maioria dos entrevistados apontou, pois, é o que sentem em seu dia-a-dia, é a necessidade de relacionar o conhecimento às condições materiais de aquisição deste conhecimento. Afinal de contas, a Gestão Universitária exige organização, planejamento, conhecimento pedagógico, estruturação do PDI e do PPI, e, principalmente, uma avaliação e re-avaliação criteriosa, baseada no SINAES.

Os entrevistados deixaram bem claro que é preciso ter um modelo de gestão que seja orientador das ações das IES, possibilitando uma integração entre seus atores, por meio de uma construção compartilhada.

Desse modo, as respostas obtidas para as perguntas de nossa pesquisa ratificam nossa preocupação inicial de que uma gestão eficiente e eficaz tem de considerar os documentos institucionais – PDI, PPI – e as dimensões do SINAES na orientação de seu modelo de gestão universitária, capaz, portanto, de atender às exigências do novo mundo do trabalho, cenário de constantes mudanças.

De acordo com o que foi discutido nas páginas anteriores, podemos concluir que há muitas formas de uma IES funcionar, seguindo seus modelos primeiros, suas origens e seus posicionamentos ideológicos. Os gestores conduzem suas IES de acordo com suas histórias, suas identidades, suas ideologias. Alguns pautados em planejamentos estratégicos, outros de modo mais empírico, outros seguindo as tradições. O MEC veio fornecer direcionamentos para que as IES evitem os caminhos mais aplicáveis. Historicamente, como apontamos, foram comprovadas as



dificuldades das IES em organizarem seu funcionamento, dentro das estruturas de tempo, governos e realidades diversas em cada sociedade, como no caso particular do Brasil.

No que diz respeito à atualidade, observamos que o funcionamento das IES, em geral, baseia-se em experiências de vida e de trabalho que norteiam as instituições sobre suas necessidades diárias, e de seus novos posicionamentos frente a um mercado competitivo e globalizado, que exige modernidade, inovação e velocidade nas ações. A sociedade coloca as IES frente a uma realidade concreta, impulsionando-as a reverem suas situações particulares, seus documentos orientadores, seu compromisso com sua identidade e seu modelo de gestão.

Com o advento do SINAES, das novas exigências do MEC e da globalização, isso se torna premente. O movimento de renovação dos processos pedagógicos, acompanhado da discussão do papel da Gestão Universitária aponta caminhos para um profissional da educação e para uma nova forma de gestão compartilhada. Se não é possível lecionar como há vinte anos, também não é possível administrar uma IES como há vinte ou trinta anos.

Cabem, agora, aos atores das IES, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, professores e alunos reverem seus conceitos no que diz respeito ao papel da educação frente às novas tecnologias, à responsabilidade social, às dimensões do mercado financeiro, às possibilidades diversas de acesso à informação e ao conhecimento e assim caminharem em busca de uma gestão inovadora e eficiente.

## CONCLUSÃO

---

No decorrer de toda a pesquisa, que, resultou neste trabalho, várias foram as possibilidades de reflexão. Considerando a problematização proposta na introdução, existem alguns recortes a serem feitos, como veremos nesta conclusão.

De fato, o atual papel do MEC em relação IES, revela o sentido atual da educação brasileira, e de suas perspectivas de futuro. À primeira vista, principalmente por parte de profissionais desavisados, os documentos institucionais, assim como o próprio SINAES, são entendidos como burocracia. No decorrer desta pesquisa, principalmente a partir do contato com vários profissionais preocupados com os rumos da educação superior, ficou bastante claro que, para além da burocracia, existe um corpo a ser pensado, debatido, implantado e avaliado.

Os Documentos Institucionais não são recentes, por outro lado, a exigência de seus usos sim. No histórico apresentado e debatido no trabalho fica exposto o sentido da construção da educação superior, em tempos de início da consolidação do conhecimento técnico-científico, perpassando pelo século XX e as inovações educacionais, juntamente com a legislação disposta para a melhoria das universidades mais jovens.

Remetemos, então, aos capítulos do trabalho, ressaltando as categorias que são importantes quando tratamos da indicação de um modelo de gestão universitária que, dentre outros aspectos, deve atender à especificidade de cada IES, citando, como exemplo, a tomada de decisão, a estrutura hierárquica, a cultura institucional.

A Nova Forma de Administração Universitária orientada pelos tópicos: clareza dos objetivos, a diversidade do alunado, Inclusão de novas tecnologias, formação de profissional multifuncional e sinergia com o meio ambiente; pelo PDI, pelo PPI e, pelas do SINAES, já discutidos anteriormente, que denominamos de categorias para um modelo de gestão universitária, deverão ser observados, respeitando-se a identidade da IES.

Na pesquisa, buscamos observar como diferentes IES – na pessoa do reitor – elaboram seus métodos de implantação do modelo de gestão. Chegamos à conclusão de que a discussão e o entendimento do PDI e do PPI são fundamentais para que a instituição superior reveja conceitos e se posicione dentro de algo maior. É neste momento que o aspecto pedagógico dialoga com o administrativo.

No que diz respeito às diretrizes dos Documentos Institucionais, assim como as dimensões do SINAES, existem proposições – no caso, enumeramos 5 – a serem levadas em consideração. Aspectos importantes referentes ao relacionamento com o corpo discente; à preocupação com os equipamentos técnicos, principalmente diante da EAD; à didática, dentro e fora da sala de aula, devem ser pensados e implantados, para que o SINAES possa apresentar, de fato, para o público acadêmico a possibilidade de o crescimento da uma IES.

Com as entrevistas ficou perceptível a importância que diferentes reitores dão aos Documentos Institucionais e, na mesma medida, a forma como desenvolvem suas possibilidades de elaborá-los e implementá-los. Geralmente o aspecto destacado pelos reitores diz respeito às possibilidades de desenvolver o PDI e o PPI em conjunto com toda a instituição. Ora, se novas solicitações e melhorias são constantemente apresentadas pelo MEC, assim como por alunos e professores, o PDI e o PPI precisam ser repensados e debatidos constantemente. Por isso, reuniões são necessárias para que aspectos da vida acadêmica sejam contemplados.

A conquista das realizações se dá em várias esferas, a partir do SINAES, o qual fornece subsídios importantes, destacando sempre as potencialidades e as fragilidades da IES. Por isso que o PDI e o PPI não podem ser implementados sem levar em consideração a continuidade do processo. Da mesma maneira, dificuldades de avaliação se tornam presentes, quando o SINAES é implementado sem uma devida revisão e implementação do PDI e do PPI na IES.

No decorrer das entrevistas os reitores exploraram possibilidades que deram certo, ou que ainda estão em implementação e que não foram avaliadas. O que também significa dizer que ora acertam, ora podem errar. A construção do trabalho acadêmico se dá por vias sinuosas. Desta maneira, entendemos que o PDI e o PPI oferecem flexibilidade de trabalho. Não é à toa que exigem conhecimento da região à qual a IES pertence, assim como de seu público. Afinal de contas, estes aspectos são visados, de alguma forma, no SINAES.

Levando em consideração a seriedade do PDI e do PPI, vemos que o modelo de gestão escolhido e implementado pode, ser bem avaliado. Há, assim, que se apresentar um sistema que forneça ferramentas e possibilidades de repensar o PDI e o PPI a partir do que foi constatado em resultado final do SINAES. Cabe aos

reitores e ao corpo pedagógico e administrativo repensar as posturas e ações cotidianas para continuarem acertando.

Entendemos que são a partir de ações concretas, contínuas, e eficientes que, de fato, as IES ganham a possibilidade de transformar estudantes em cidadãos. A partir da boa utilização dos Documentos Institucionais e do SINAES, consideramos ser possível ter uma IES presente e preparada para se fazer, de fato, construtora do amanhã.

Não é possível saber como as ações do presente serão interpretadas no futuro, mas é possível apontar caminhos para aqueles que virão. E no momento que as IES deixam para as futuras gerações os caminhos escolhidos pelos educadores, por meio do PDI, do PPI e do SINAES, apontam vontades de acertar; apontam caminhos que devem ser evitados, e caminhos a serem seguidos; definem seu modelo de gestão universitária e o reelaboram, sempre que novos resultados provenientes das avaliações são apresentados.

Ressaltamos que, um modelo de gestão universitária orientado pelo PDI, pelo PPI e pelo SINAES apresenta uma probabilidade de oferecer um processo de mudança organizacional que impulsionará a IES.

Cada um de nós, que estudamos a Educação Superior e que atuamos como gestores acadêmicos, precisa ter consciência de que o modelo de gestão universitária a ser implantado em nossa IES não surge por geração espontânea, concordando com Ferreira (2005) quando afirma que os modelos de gestão:

São criados por pessoas como nós, que poderemos, portanto aperfeiçoá-los, se tivermos abertura mental e coragem suficiente para tanto. Nossas organizações serão, no futuro, aquilo que construímos hoje, seja com nossa passividade, seja com nossa ação para a mudança.(FERREIRA, 2005:117)

Finalizando, acreditamos que com a realização desta tese tenhamos contribuído para os estudos relativos ao ensino superior, por meio da definição de um modelo de gestão universitária.

Novos estudos e reflexões, sem dúvidas, trarão inúmeras outras contribuições e perspectivas. No momento em que concluímos o trabalho, cabe-nos ressaltar um dos desafios a ser enfrentados pelas IES: a capacitação de seus docentes para se tornarem competentes executores da gestão, que têm o seu

modelo definido pelos seus documentos institucionais e pelos indicadores do SINAES.

Fica, assim, uma indicação para outros que se interessarem pelo tema dar seqüência à discussão ora finalizada.

## BIBLIOGRAFIA

---

- ALMEIDA, Marcio **Universidade possível: Experiências de Gestão Universitária**. Londrina: Cultura Editores, 2001.
- ANDRADE, Rui Otávio B.e Ambioni, Nério. **Teoria geral da administração**. Daorigens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.
- BALZAN, Newton César. **O Conceito de Planejamento e sua Aplicação aos Sistemas Educacionais e às Atividades de Ensino**. – Alcance e Limites no Limiar do Século XXI. Em: Educação Brasileira. Brasília, D.F.: Vol. 18, nº 37, p. 151 – 172, julho – dezembro – 1996.
- BARRETO, Eduardo Fausto e PITTÁ, Maria das Graças. **Administração e Gestão – Sinônimos?**. Revista ANGRAD, número 5. jul/Set.2004:45
- BELLUZO, Luiz Gonzaga. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 16-18, fev.2001. Caderno 1, p.A-13, In.: NEVES, Lúcia Maria WW. **O empresariamento da educação**. Novos Contornos do Ensino superior no Brasil dos anos 1990. São Paulo: Editora Xamã, 2002.
- BENJAMIN, Walter. **Sobre o conceito de história**. Magia e Técnica, Arte e Política. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1986.
- BUSSMANN, Antonia Carvalho. “O Projeto Político Pedagógico e a Gestão da Escola”. In: VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político da escola: uma construção possível**. São Paulo: Editora Papyrus, 1995.
- BURBULES, C. Nicholas e TORRES, Carlos Alberto. **“Globalização e educação: perspectivas críticas**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.
- BRANCO, Alba Lúcia Castelo. ([albacbraco@uol.com.br](mailto:albacbraco@uol.com.br)), Tuttman, Malvina Tania ([tuttman@rio.com.br](mailto:tuttman@rio.com.br)), Guimarães, Nilci da Silva ([nilcisg@uol.com.br](mailto:nilcisg@uol.com.br)), Guimarães, Regina Guedes Moreira ([ruguima@hotmail.com](mailto:ruguima@hotmail.com)). **A extensão e a flexibilização curricular: um caminho para o processo de transformação da universidade**. Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO).
- BRASIL Lei nº 9394/96 de 20/12/96 - **Lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB)**. Brasília (DF): Diário Oficial da União, nº 248, 23/12/1996.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL/MEC. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial**. Brasília, MEC/SEESP, 1994.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Educação e do Desporto. Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília, MEC, 1993.

\_\_\_\_\_. **Adaptações curriculares e as propostas de educação para todos**. 1998. (mimeo).

\_\_\_\_\_. **Proposta de Construção do PDI**. MEC, UFF, Niterói, 2002.

\_\_\_\_\_. **Entrevistas**. [http://mec.gov.br/reforma/menu\\_documentos\\_tipo.asp?](http://mec.gov.br/reforma/menu_documentos_tipo.asp?)

\_\_\_\_\_. **SINAES – Da Concepção à Regulamentação**. Brasília:MEC, Setembro de 2004.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI Diretrizes para Elaboração**. Dezembro de 2004.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes de avaliação externa de instituições de educação superior**. Brasília-DF: MEC, 2005.

\_\_\_\_\_. **SINAES Da concepção à regulamentação**. Brasília, DF:INEP, ste.2004. 2ª edição ampliada.

\_\_\_\_\_. **A autonomia universitária**, Cadernos, Brasília, jun.2004.

\_\_\_\_\_. **O Papel da Universidade**. Entrevista com o Professor Nelson Maculan Filho. 2004.

BUARQUE, Cristovam. **A Universidade numa encruzilhada**. – UNESCO, MEC, 2003.

CARDOSO, Antônio Semeraro Rito e VIEIRA, Paulo Reis. **Além, muito além das convergências entre a Administração e a Gestão da Educação**. Revista Diálogo Educacional, v.4,n.11, p.135/151, Jan/Abr.,2004. [www2.pucpr/multimídia/mestre-educacao/n.11/artigo9.pdf](http://www2.pucpr/multimídia/mestre-educacao/n.11/artigo9.pdf).]

CATANI, Afrânio Mendes. OLIVEIRA, João Ferreira de. E DOURADO, Luiz Fernandes. “As políticas de gestão e de avaliação acadêmica no contexto da reforma da educação superior”. In: MANCEBO, Deise; FÀVEROP, Maria de Lourdes Albuquerque (Org.) **Universidade – Políticas, Avaliação e Trabalho docente**. São Paulo: Editora Cortez, 2004.

CAVALCANTE, Ludmila Oliveira Holanda and Ferraro Júnior, Luiz Antônio **Planejamento participativo: uma estratégia política e educacional para o desenvolvimento local sustentável** (relato de experiência do programa

Comunidade Ativa). Educ. Soc, vol.23, no.81, Dez 2002p.161-190.ISSN 0101-7330  
 • abstract in portuguese | english • text in portuguese .

CAVALCANTI, Marcos, GOMES, Elisabeth e PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do comportamento**. Um roteiro para ação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

CEDES (Centro de estudos, educação e Sociedade. Caderno CEDES 46. **A Realidade**. Porto Alegre, v. 16, n.2 , jul/dez., 1991, p.47-52

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHARLE, Chistophe e VERGER, Jacques. **História de universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CHIZZOTTI A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

CLEGG, HardY e Nord, **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Altas, 1999.

COLOSSI, Nelson, CONSENTINO, Aldo, e QUEIROZ, Ety Guerra. **Mudança no contexto do ensino superior uma tendência ao ensino colaborativo**. V.4, n.1, jan/abr 2001.

COSTA, Paulo Moreira da **Administração & globalização**. São Paulo: Editora Plêiade, 2001.

COUTINHO, Afrânio. **Universidade**, instituição crítica. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

CRUB. **Educação Brasileira**. Brasília: Conselho de reitores das Universidades Brasileiras - CRUB, V.18, Nº 37, jul/dez, 1994.

CUNHA, Luiz. A. **A reforma em crise: Gestão, estrutura e território**. Revista Avaliação. Campinas v.e, n.2. 1998.

\_\_\_\_\_. **Era uma vez um rei chamado D.João VI**. Revista Caros Amigos, edição Especial, n.9, nov. 2001.

\_\_\_\_\_. "A gratuidade no ensino superior público: da proibição à garantia constitucional". In: VELLOSO, Jacques (Org), **Universidade pública: Política, Desempenho, Perspectivas**. Campinas: Papyrus, 1991.

\_\_\_\_\_. "Diretrizes para o estudo histórico do ensino superior brasileiro, Em aberto". Brasília. Ano 3, número 23, set/out.184. In: NORONHA, Olinda Maria. **História da**



**educação:** Sobre as origens do pensamento utilitarista no ensino brasileiro. Brasília: Alínea, 1998.

DAFT, Richard L. **Organizações:** Teoria e projetos. 7ª. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2005.

DANIELS, John L. e DANIELS, N.Caroline. Global Visio Inc. USA; Rio de Janeiro: Editora MacGraw-Hill, 1993. In: COSTA, Paulo Moreira da. **Administração e Globalização.** São Paulo: Editora Plêiade, 2001.

DELORS, Jacques (Org). **Educação:** um tesouro a descobrir – relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

DIAS, Fernando Correia. **Construção do sistema universitário no Brasil;** memória histórica do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, CRUB, 1989.

DOURADO, Luiz F., CATANI, Afrânio M. e OLIVEIRA, João F. de (Org.). **Políticas e gestão da educação superior.** Transformações recentes e debates atuais. São Paulo: Editora Alternativa, 2003.

DRUKER, Peter. **Introdução à Administração.** São Paulo: Editora Pioneira, 1977.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Editora Pioneira, 1993, In: SANTOS, Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker.** A administração. Trad. Edite Sciulli. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para século XXI.** São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

DUARTE, A.T. **Universidade e sociedade:** superando desafios. Goiania: Cegraf, 1990.

FAUNDEZ, Antonio. **Educação, desenvolvimento e cultura.** São Paulo: Editora Cortez, 1999.

FÁVERO, Maria de Lourdes (Org.). **A universidade em questão.** São Paulo: Editora Cortez, Coleção Polêmicas do nosso tempo. n. 29, 1989.

\_\_\_\_\_. **Universidade políticas, avaliação e trabalho docente.** São Paulo: Editora Cortez, 2004.

FERREIRA, Marcelo Ensino a distância pela Internet. 1999 – Disponível em <http://www.geocities.com/walStreet/7939> In: COLOSSI, Nelson, CONSENTINO, Aldo, e QUEIROZ, Ety Guerra **Mudança no contexto do ensino superior uma tendência ao ensino colaborativo**. V.4, n.1, jan/abr 2001.

FERREIRA, Naurya S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et all **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FLEURY, Maria Thereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo:Atlas, 1992.

**ForGRAD Fórum de Pró-Reitores de graduação das universidades brasileiras**, 2002, p.88. Pesquisado na Internet em 13 de setembro de 2005.<http://www.faced.uba.br/rascunho/textos/285.htm>.

FONSECA, Marília. **O projeto político pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da escola** – Duas concepções antagônicas da Gestão Escolar Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro 2003.Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

FRANCISCO FILHO, Geraldo. **A educação brasileira no contexto histórico**. Campinas: Editora Alínea, 2001.

FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento**. Tese apresentada no Programa de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de dezembro de 2003.

GATTI, B.A. **A construção da pesquisa em educação no Brasil** Editora Plano, 2002.

GESTEIRA, Cid S. **Plano de Desenvolvimento Institucional: Um instrumento para qualificação do ensino superior**. MEC.SESu. Site MEC 2002 [www.gov.br](http://www.gov.br).

GUAZZI, Dirceu Moreira. **Utilização do QFD como ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos: Uma aplicação em cooperativas agropecuárias**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. <http://www.eps.ufsc.br/teses99/guazzi/cap2.htm>, em 03/06/2006.

GODOY, Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas.v.35,n.2, Mar/Abr.1995.

GOMES, Alfredo Macedo. **Estado, mercado e educação superior no Brasil**: um modelo analítico. *Educ. Soc*, vol.24, no.84, Set 2003 p.839-72. ISSN 0101-7330 • abstract in portuguese | english • text in Portuguese.

\_\_\_\_\_. **Política de avaliação da educação superior**: controle e massificação. *Educ. Soc*. Set 2002 vol.23, no.80, p.275-298. ISSN 0101-7330• abstract in portuguese | english • text in Portuguese.

HANDY, C. Tempo de Mudanças. São Paulo: Editora Saraiva, 1996. In.: ROCHA, Ivan. **Gestão de organizações de conhecimento**. Brasília: Editora Universa, 2004.

KAMEL, Ali . **Vocação para tutela**. Revista do Ensino Superior, fev.2005, -.12 e 13

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. **Administração**: Princípios e Tendências. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

LIMA, Jilvania. O Projeto pedagógico na perspectiva dos pró-reitores de graduação das IES brasileiras. In.: **ForGRAD Fórum de Pró-Reitores de graduação das universidades brasileiras**, 2002, p.88. Pesquisado na Internet em 13 de setembro de 2005.<http://www.faced.uba.br/rascunho/textos/285.htm>.

LOPES, Eliane Marta Teixeira et all (Org). **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2003.

LUCI, Maria Beatriz Moreira. “O papel político do reitor na administração universitária”. Piracicaba:UNIMEP, 1995, p.23-54. In: **Organização Universitária Interamericana**. A gestão da universidade brasileira: a visão dos reitores. Prefácio: Almir de Souza Maia. Piracicaba:UNIMEP, 1995, p.23-54.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional**: Uma questão paradigmática. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa**. São Paulo: Editora Educ, 2003.

LUCKESI, Cipriano, BARRETO, Eloi; COSMA, José, et all. **Fazer universidade**.

MAIA, Almir de Souza **Uma proposta metodológica**. 6ª. ed. São Paulo: Editora Cortez, 1991. Piracicaba:UNIMEP, 1995, p.23-54.

MANCEBO, Deise; FÀVERO P. L., ABUQUERQUE, Maria de Lourdes (Org.) **Universidade** – Políticas, Avaliação e Trabalho docente. São Paulo: Editora Cortez, 2004.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação Institucional como instrumento de gestão universitária**. Tese de doutorado apresentada à Universidade Estadual Paulista Julio Mesquita Filho. Campus de Marília, 2001.

MARCOVICICH, Jacques. **Prefácio da obra**, In: ALMEIDA Marcio – A universidade possível – experiências de gestão universitária. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

MARQUESI, Sueli Cristina. **O papel do dirigente universitário no envolvimento da comunidade acadêmica para a construção do plano de desenvolvimento institucional**. Monografia apresentada no IGLU, XIX Curso de Especialização em Administração Universitária, Porto Alegre, 2002.

MARRA.F; BOF.A; AMARAL Sobrinho J. Plano de desenvolvimento da escola – Conceito, estrutura e prática. Brasília, DF, MEC, BIRD, Fundescola, 1999. In.: FONSECA, Marília. O projeto político pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da escola – Duas concepções antagônicas da Gestão Escolar Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro 2003. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

MAXIMIANO, Antônio César Amarú. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 6ª. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

MASETTO, Marcos, T. **A auto-avaliação em cursos de pós-graduação: Teoria e Prática**. Campinas: Papirus, 2004.

MEGGIINSON, Leon C. e MOSLEY, Donald.C e JR., Paul H.PIETRI **Administração: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Editora Harbra, 2003.

MENDONÇA, Ana Waleska P.C. A universidade no Brasil. In.: **Revista Brasileira da Educação**. Mai/Jun/Ago 2000, n..14. Editora Autores Associados, ANPED, UERJ, Rio de Janeiro. <http://www.anped.org.br/rbe14/08-artigo7.pdf>.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à Educação do futuro**. São Paulo: Editora Cortez: Brasília, DF: UNESCO, 2001 In.: ALMEIDA, Marcio. **A universidade possível: Experiências de Gestão Universitária**. Londrina: Cultura Editores Associados, 2001, Prefácio.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Administração e participação: reflexões para a educação**. *Educ. Pesqui.* vol.29, no.2, Dez 2003, p.369-373. ISSN 1517-9702.

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. 2ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Administração para o desenvolvimento**: a disciplina em busca da relevância. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, v.6, n.3, jul/set.1972.

\_\_\_\_\_. **Gestão Contemporânea** – a ciência e a arte de ser dirigente. 11ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

\_\_\_\_\_. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997.

NEIVA, Cláudio Cordeiro. **A avaliação do sistema de ensino superior**: O caso da ação supervisora do ministério. Seminário Nacional – Avaliação e ação supervisora no ensino superior particular isolado. Anais. Brasília: MEC:1989

NEVES, Lúcia Maria WW. **O empresariamento da educação**. Novos Contornos do Ensino superior no Brasil dos anos 1990. São Paulo: Editora Xamã, 2002.

NÉRICI, Imídeo G. **Metodologia do Ensino**: Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1992.

NETO, Edgard Fernandes (MST/São Paulo) Uma legislação educacional a serviço do projeto neoliberal. [http://www.pedagogia.pro.br//LDB 9394htm](http://www.pedagogia.pro.br//LDB%209394.htm).

NEVES, Lucia Maria (Org.). **O empresariamento da educação**: novos contornos do ensino superior dos anos 1990. São Paulo: Editora XAMA, 2002.

NISKIER, Arnaldo. **Qualidade do ensino**. Rio de Janeiro: Editora Consultor, 1991.

\_\_\_\_\_. **Educação brasileira**: 500 anos de história – 1500-2000. São Paulo: Editora Melhoramentos, 1989.

NORONHA, Olinda Maria. **História da Educação**: Sobre as origens do pensamento no ensino superior brasileiro. Campinas: Editora Alínea, 1998.

\_\_\_\_\_. **Políticas neoliberais, conhecimento e educação**. Campinas: Alínea, 2002.

\_\_\_\_\_. **História da educação**: Sobre as origens do pensamento utilitarista no ensino superior. Campinas: Alínea, 1998.

OLIVEIRA, João Ferreira. **A Reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das universidades federais**: O caso da Universidade Federal de Goiás (UFG). Tese de doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de (Org.). **Política educacional**: impasses e alternativas. São Paulo: Cortez, 1998.

PACHECO, Eliezer. In.: ABMES, Cadernos n.12. **Sistema Nacional de Avaliação da educação Superior (SINAES)** Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior, 2004.

PAGES, Max. **O poder nas organizações:** a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo:Atlas, 1987:234.

PALDÊS, Roberto Ávila. **O uso da internet no ensino superior:** estudo de caso da Universidade de Brasília, 1998. Projeto de Tese de Doutorado. Disponível em <http://www.geocities.com/Cape.Canaveral/Lauch/5606>. In.: COLOSSI, Nelson, PEREIRA, Antonio Celson Alves; PORTELLA, Eduardo, MARANHÃO, Éfrem de Aguiar e MAYOR, Frederico. **Visão e Ação:** A universidade no século XXI. Rio de Janeiro: Editora da Uerj, s/d.

PEREIRA, Maria Isabel & SANTOS, Silvio Aparecido. **Modelo de gestão uma análise conceitual.** São Paulo: Thomson Learning, 2001.

PINTO, João Bosco G. Planejamento Participativo na escola Cidadã. In.: SILVA, Luiz H. e AZEVEDO, José C. Paixão de aprender II. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. In.: VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento Projeto de Ensino – Aprendizagem e Projeto Político.** São Paulo: Libertad, 2004.

REED, Michael. "Teorização Organizacional: Um campo historicamente contestado" In: CLEGG, Hardy e Nord, **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva 2001.

ROCHA, Carlos Henrique & GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior.** São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, Ivan. **Gestão de organizações do conhecimento.** Brasília: Universa, 2004.

ROSINI, Alessandro Marco e PALMISANO, Ângelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento.** São Paulo: Thomson, 2003.

ROSSI, Vera Lucia Sanbogi de. **Gestão de processo político pedagógico entre corações e mentes.** São Paulo: Moderna, 2004.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A universidade no século XXI.** São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. **Boaventura defende reforma universitária.** Últimas notícias. [http://www.mec.gov.br/reforma/Noticias\\_detalhes.asp?Codigo=8146](http://www.mec.gov.br/reforma/Noticias_detalhes.asp?Codigo=8146)

- SANTOS, Clóvis Roberto dos. **Gestor educacional para uma escolha de mudança**. Tese de Doutorado. São Paulo: PUC/SP, 2000.
- SANTOS, José Henrique. "Repensando a Universidade". In.: DIAS, Fernando Correia. **Construção do sistema universitário no Brasil**. CRUB, 1989: 10.
- SANTOS, Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2002.
- SAVIANI, Demerval. **A nova lei da educação LDB – Trajetória, limites e perspectivas**. 7ª. ed. Campinas: Editora Autores Associados, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Percorrendo caminhos na educação**. *Educ. Soc.*, vol.23, no. 81, Dez 2002, p.273-290. ISSN 0101-7330 • abstract in portuguese | english • text in portuguese
- SAVIANI, Nereide. **Saber escolar, currículo e didática**. Problemas da unidade conteúdo/método no processo pedagógico. Campinas: Editora Autores Associados, Coleção Educação Contemporânea, 1898.
- SCHMIDT, Benício. **Autonomia Universitária**. Brasília:MEC - Cadernos do MEC:junho de 2004.
- SCRIPTORI, Carmem Campoy. **Universidade e conhecimento: Desafios e perspectivas no âmbito da docência, pesquisa e gestão**. Uberlândia, 2004.
- SEABRA, Carlos (Org.). **A Revolução tecnológica e os novos paradigmas da sociedade**. São Paulo: Oficina de Livros/lpso, 1994.
- SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. **O PDI como referente para avaliação de Instituições de educação Superior: Lições de uma experiência**. Ensaio: Aval. Públ. Educ. Rio de Janeiro. v.13, n.47, abr./jun.2005.
- SGUISSARDI, Valdemar. In: MANEBO, Deise e FÁVERO, Maria de Lourdes Albuquerque (Org). **Universidade – Políticas, Avaliação e Trabalho docente**. São Paulo: Cortez, 2004.
- SGUISSARDI, Valdemar e Jr. João dos Reis Silva. **Novas faces da educação superior no Brasil: Reformas do estado e mudanças na produção**. São Paulo: Cortez, 2001.
- SILVA, Ana Célia Bahia. **Projeto Pedagógico: Instrumento de Gestão e Mudança – Limites e possibilidades**. Dissertação de Mestrado. Manaus: Universidade da Amazônia, 1997.
- SILVA, Benedito. **Taylor e Fayol**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, s/d.

- SILVA, Reinaldo O da Silva. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.
- SIMÃO, José Veiga; SANTOS, Sérgio Machado dos e COSTA, Antonio de Almeida. **Ensino superior: Uma visão para a próxima década**. Lisboa. Editora Gradiva, 2002.
- SOBRINHO, José Dias. "Avaliação e privatização do ensino superior". In.: STEWART, A. T. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STAREC, Claudio et all. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- STEWART, A. T. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SOUZA, Ana Maria Costa (Org). **A reforma universitária – Princípios e diretrizes**. Artigo publicado no Congresso do SEMESP – Brasília, outubro de 2004. Produzido pela ABMES Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior, aprovado pela Diretoria em 13.08.2004.
- TEIXEIRA, A.S. A universidade de ontem e de hoje. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. In: MANCEBO, Deise e FÁVERO; ALBUQUERQUE, Maria de Lourdes (Org). **Universidade: Política, Avaliação e Trabalho docente**. São Paulo: Cortez, 2004.
- TRINDADE, Helgio (Org.), **Universidade em ruínas na República dos professores**. 3ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 11ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNICSUL – **Material produzido pela CEPAI** – comissão permanente de Avaliação Institucional para o SINAES, 2004.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; FERNANDES: CUNHA, Marcos Antonio da e DIAS, José Maria A. M. **Planejamento empresarial: Teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1984.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento Projeto de Ensino – Aprendizagem e Projeto Político**. São Paulo: Libertad, 2004.
- VASCONCELOS, Maria Lúcia A. A auto-avaliação como instrumento auxiliar da gestão educacional. In: MASETTO, Marcos, T. **A auto-avaliação em cursos de pós-graduação: Teoria e Prática**. Campinas: Papirus, 2004.



VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível**. 17ª ed. Campinas: Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_. **“Ensino e avaliação: uma relação intrínseca à organização do trabalho pedagógico”**. I

\_\_\_\_\_; RESENDE, Lúcia M<sup>a</sup>. Gonçalves de. (orgs). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 7ª ed. Campinas: Papirus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Educação Básica e Educação Superior: Projeto Pedagógico**. Campinas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Inovações e Projeto Político Pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória?** Cad.Cedes, Campinas, v.23, n.61, p.267-281, dezembro, 2003, disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>.

VELLOSO, Jacques (Org), **Universidade pública: Política, Desempenho, Perspectivas**. Campinas: Papirus, 1991.

VIEIRA, Alexandre Thomaz (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Editora Avercamp, 2003.

\_\_\_\_\_. **A influência da concepção de gestão no processo de melhoria da escola**. Tese de doutorado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.

XIDIEH, Dolor Barbosa. **A teoria administrativa e a administração das instituições de ensino superior do setor privado**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 2003.

ZIMMER, Lauro. **A tentação da mudança**. (Entrevista) Revista Ensino Superior, n.76, jan/2005, 36.

# ANEXOS

---

## ANEXO I

### BIBLIOGRAFIA COMENTADA

A bibliografia que segue, foi fruto de nossos estudos e leituras sobre o tema dessa pesquisa. Por entendemos ser um material útil aos pesquisadores que se interessarem pelo tema, disponibilizamos-no, separando-o por palavras-chave das dissertações, teses e obras.

**- Em relação ao tema *Projeto Político Pedagógico*, com ênfase em política, educação, currículo, trabalho e planejamento educacional, escolas, professores e alunos, destacamos os seguintes trabalhos:**

- a) a dissertação de Maria Márcia Sigrist Malavazi, da UNICAMP, datada de 1995, com o título “A Construção de um Projeto Político Pedagógico: Registro e Análise de uma Experiência” . A autora analisa a construção de projetos pelos próprios trabalhadores do ensino; a sistemática de trabalho adotada por eles para viabilizar o projeto e sua influência, ainda que indireta, em alguns grupos adjacentes;
- b) a dissertação de Clarice Dirschnabel, defendida na PUC/SP, em 2000, com o título “Construindo a Rede do Projeto Político Pedagógico: Fios Trançados da Avaliação e da Participação”, que apresenta a releitura da experiência do currículo em ação em uma comunidade escolar municipal, buscando reconstruir a reflexão, a intervenção dos sujeitos envolvidos e a projeção de ações diferenciadas, construídas coletivamente, no processo de sistematização do projeto político pedagógico;
- c) a tese de Aparecida Barco Soler Huet, defendida na PUC/SP, em 2000, com o título “Construindo a Proposta Pedagógica da Escola: Vivendo a Política Educacional em Diferentes Tempos e Lugares do Sistema de Ensino”, que

consiste em uma pesquisa-ação realizada junto a uma unidade escolar de ensino e tem como objetivo acompanhar e assessorar a equipe de direção em sua ação de coordenar a elaboração e execução de uma proposta pedagógica voltada para a inclusão do aluno, a melhoria da aprendizagem e a democratização.

**- Em relação ao tema *Estrutura Organizacional de uma Instituição Educacional*, realçando a política educacional, a educação, as implicações das Leis 9.394/96 e 9.424/96, as transformações e o planejamento educacionais a reforma do ensino superior na América Latina, a proposta de um modelo de ensino superior e de universidade pelo Banco Mundial, as propostas educacionais do MERCOSUL nos parâmetros da doutrina neoliberal e do mercado internacional; destacamos os seguintes trabalhos:**

a) a tese de Vitor Francisco Schuch, defendida na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em 1995, com o título “A Estrutura da Universidade em Questão: o Caso da UFSM”, que apresenta um estudo da estrutura organizacional dessa instituição. O ponto de partida da investigação funda-se em uma orientação dialética e no conceito de educação, esboçado em uma perspectiva histórico-crítica. Essa orientação conduziu a uma ampla e profunda fundamentação histórica e filosófica. A questão organizacional é abordada no intuito de desvelar o caráter ideológico da teoria dominante, centrada na organização empresarial, e de buscar a especificidade organizacional da universidade;

b) a tese de Ney Cristina Monteiro de Oliveira, defendida na PUC/SP, em 2000, com o título “A Política Educacional no Cotidiano Escolar: um Estudo Meso-analítico da Organização Escolar em Belém”, que apresenta as transformações pelas quais vêm passando a educação nacional em suas diversas instâncias, em especial aquelas provocadas a partir da aprovação das Leis 9.394/96 e 9.424/96, bem como a construção de uma política educacional local, que impulsiona a percepção sobre as mudanças que se vêm produzindo no interior da rede escolar municipal. O autor discute a organização escolar como espaço privilegiado de produção e reprodução das políticas educacionais e locais;

d) a dissertação de Marilise Luiza Martins dos Reis, defendida na UFSC, em 2001, com o título “A Universidade Pública em Crise: Dilema e Desafios frente à Globalização e ao Mercosul”, em que a autora teve como objetivo analisar e discutir determinadas contradições pelas quais vem passando a instituição Universidade Pública no decorrer da sua história, bem como apresentar uma série de questionamentos da sociedade em geral em relação ao papel que a Universidade deve assumir diante de uma nova complexidade, que emerge com o fenômeno da manutenção do capital, denominado por muitos globalização. Assim, duas tarefas tornaram-se relevante na pesquisa: apontar os dilemas impostos à Universidade Pública diante dessa complexidade e descrever o perfil institucional que a hegemonia do capital quer impor à instituição. Foi analisada a reforma do ensino superior na América Latina, constante na proposta do Banco Mundial, que sugere um modelo de ensino superior e de universidade com base nos parâmetros da doutrina neoliberal e do mercado internacional, e nas propostas do MERCOSUL.

**- Em relação ao tema *Avaliação Institucional*, com ênfase em instituições de ensino superior, em auto-avaliação, em gestão, em stakeholders, em informação/análise, em desenvolvimento e gestão de processos administrativos e educacionais, em sistema aberto e integração com o meio externo, em saúde organizacional, em PAIUB e em qualidade, destacamos os seguintes trabalhos:**

a) a tese de Adriane Monteiro Cavalieri Barbosa, defendida na UFRJ, em 2001, com o título “Avaliação do Desempenho da Universidade no Brasil: um Instrumento de Auto-avaliação Focando no ensino e na Gestão”, que aponta para o fato de que a sociedade e o Governo vêm cobrando das universidades maior transparência do resultado de suas atividades, dos recursos que nelas são utilizados e de suas realizações. Novas abordagens e proposições têm sido requeridas para melhor adequar as instituições aos desafios trazidos por um mundo progressivamente dinâmico, informatizado e globalizado. A auto-avaliação do desempenho da universidade vem a ser uma resposta a essa exigência e desafios.

O enfoque na integração da melhoria do desempenho da qualidade com a efetividade do ensino e da administração cobre as exigências dos alunos, professores, funcionários administrativos, empregadores, familiares, instituições financiadora de pesquisa e do MEC. Tal enfoque envolve as principais variáveis: liderança, planejamento estratégico, foco nos stakeholders, informação/análise, desenvolvimento e gestão de processos administrativos e educacionais, sistema aberto e integração com o meio externo, saúde organizacional;

b) a dissertação de Douglas José Alexandria Rocha , defendida na UFSC, em 2000, com o título “Avaliação de uma Instituição de Ensino Superior pelo *Balanced Scorecard*”, o presente estudo identificou a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performances em uma universidade, buscando dessa forma, verificando a aplicabilidade de um *balanced scorecard* para esse tipo de organização. Aborda ainda, missão, visão estratégica e estratégias adotadas pela organização. Definiu como perspectivas utilizadas, a de educação, dos clientes, da responsabilidade financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, respectivamente.

c) A dissertação de Maria Waldenez de Oliveira, defendida na UFSC, em 1988, com título “Avaliação do ensino superior através de depoimentos de egressos: A relação entre formação acadêmica e exercício profissional” , que envolveu diretores de cursos, professores e acadêmicos acerca das relações interpessoais e sua relação com a qualidade no ensino superior. Constatou-se pelo estudo realizado, que existe uma relação direta entre qualidade e relacionamentos interpessoal (professor/aluno), assim cabe à instituição buscar seu aprimoramento em todos os setores e considerar a competência interpessoal do professor um requisito imprescindível para uma prática pedagógica de qualidade.

d) A tese de Francisco de Assis Palharini, defendida na UFF-RJ, em 1999, com o título “O estudo do PAIUB em Universidades federais da região sul e sudeste: Tormento ou paixão” que analisa o processo de avaliação institucional das instituições federais de ensino superior no Brasil, a partir da experiência PAIUB – Programa de Avaliação institucional das Universidades Brasileiras, partindo do pressuposto de que a avaliação institucional deve necessariamente levar em

consideração o contexto no qual essas instituições se inserem. Reflete sobre a utilização do conceito de crise aplicado as IFES.

- e) A dissertação de Rúbia Nara Rinaldi, com o título “Formulação e implementação de estratégias na universidade Estadual do Oeste do Paraná”, defendida na Unioeste, em 2001, objetiva descrever e analisar como a Universidade Estadual do Paraná, tem desenvolvido e implementado suas estratégias para a gestão da qualidade e produtividade, no período de 1988 a 1999, procurando entender sua evolução.
  
- f) A tese de Nelson Santos Machado, defendida na UNOESC, em 2002, com o título “O Relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: A criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina,” teve objetivo geral compreender o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia, verificando ao longo do histórico das três fundações que deram origem a Universidade do Oeste de Santa Catarina, desde suas criações até 1996. Enfoca proposta de Miller e Mintzberg(1983) mudanças, coalização e gestão universitária.,

- Abordando o tema: Ensino Superior, Ensino Público, Ensino Privado, dando realce a evolução e expansão do ensino superior, ambiente de ensino, relação ambiente e aluno; destacamos os seguintes trabalhos:

- a) A dissertação de Jolmar Luis Hawerroth, defendida na UFSC, em 1999, com o título “A expansão do ensino superior nas Universidades do sistema fundacional Catarinense”, a pesquisa procura mostrar quais fatores foram preponderantes e proporcionar o entendimento de como influenciaram a expansão do ensino superior em Santa Catarina. Considerou-se, para tanto, a maneira explosiva e desordenada que ocorreu no Sistema Fundacional Catarinense, acompanhando um processo com tendências nacionais, principalmente a partir da reforma Universitária, deflagrada em 1968. Buscou ainda contextualizar a evolução do ensino superior no Brasil e em Santa Catarina.

b) A tese de Arilda Schmidt Godoy, defendida na USP, em 1989, com o título “Ambiente de ensino preferido por alunos do terceiro grau: Um estudo comparativo”, a tese investigou as preferências do aluno universitário em relação ao ambiente de ensino, partindo do pressuposto de que as opiniões dos alunos sobre as várias dimensões do ensino (abordadas pelo inventário sobre preferência de ensino – IPE) diferem em função de variáveis de natureza acadêmica como o tipo de instituição, curso de graduação, o período, o semestre ou ano letivo e de variáveis do sujeito como sexo e idade.

c) A dissertação de João Oliveira Souza, defendida na UFG, em 1999, com o título de “Criação e estruturação da universidade católica de Goiás”, seu trabalho resgata as origens da criação da Universidade Católica de Goiás, com base em seu projeto idealizado no Congresso Eucarístico, realizado em Goiânia, em junho de 1948, até sua efetivação no ano de 1958, com a criação da Sociedade Goiânia de Cultura, sua mantenedora, consoante com o Projeto Nacional da Igreja para a educação Superior no País, destacando-se alguns aspectos dos conflitos vividos na década de 50. Especialmente as lideranças religiosas e educadores apoiadas pela Confederação Nacional dos Bispos do Brasil, e outros.

d) A dissertação de Ney Luiz Teixeira, defendida na UFF, em 1996, com o título “Cultura e universidades no Brasil dos anos sessenta”, estuda as mudanças sofridas pela universidade ao longo dos anos sessenta partindo da hipótese que essas singularizam um momento de sua história no Brasil. Explicita a vinculação da universidade ao mundo da cultura. E, partindo da reflexão gramsciana sobre a perspectiva nacional-popular de cultura, recupera as condições de sua emergência no Brasil, dentro da formação sócio-econômica dos anos sessenta. Inventaria os principais organismos, movimentos e temas referenciados no campo da cultura internacional, confluindo para a análise de relação entre o debate sobre os rumos da universidade e as transformações culturais em curso no período.

**- Abordando o tema: Gestão dando realce, Gestão Universitária, Administração, Pensamento Empresarial; destacamos os seguintes trabalhos:**

- a) A dissertação de Alexandre Thomaz Vieira, defendida na PUCSP, em 2000, com o título “A gestão do processo de mudanças na escola: uma concepção pós-moderna”, aborda os diversos fatores que afetam processos de mudança na escola, bem como seus respectivos gerenciamentos. Enfoca: estrutura e cultura organizacional, programa de capacitação docente, professores-alunos, realidade da concepção mecanicista, concepção de educação, organizações aprendentes.
- b) A dissertação de Marilene C de Oliveira Lima, defendida na UFRJ, em 1993, com o título “A dissertação de Contexto social e teoria da administração educacional: Velhos e novos paradigmas”, versa sobre as influências do contexto social e dos paradigmas que lhe são próprias na elaboração e na produção do conhecimento administrativo, estudando a modernidade, quando a Administração surgiu como ciência analisando as características desse período e o paradigma tecnoinstrumental da simplificação que lhe é conseqüente. Estuda a antropologia das organizações e da educação uma nova linha de administração educacional, emergente ainda no Brasil e característica da pós-modernidade e a fase de transição em que vivemos entre o paradigma na ciência.
- c) A dissertação de Antonio César Piovesana, defendida na PUCSP, em 1999, com o título “O planejamento como instrumento de gestão estratégica na organização universitária”, estuda que a tendência no futuro é o conhecimento ser, nas relações sociais, um recurso econômico. Países desenvolvidos aplicam recursos em capacitação humana e tecnológica, buscando a transformação da cultura educacional mediante modelos inovadores de ensino, pesquisa e extensão para o atendimento às necessidades dos indivíduos e dos segmentos sociais. Ter planejamento e gestão estratégica implica em a universidade passar pela adaptação cultural, adequação à realidade e às necessidades sociais, reformular sua missão, diretrizes e formulação estratégicas que respeitem e sejam instrumentos de interação dos níveis políticos, estrutural social da organização universitária.



- d) A dissertação de Emardi Feijó Vieira, defendida na FURB, em 2000, com o título “Gestão estratégica na universidade Regional de Blumenau: Evolução histórica e prospecção de posicionamentos competitivos – Um estudo de caso,” investiga como a Universidade Regional de Blumenau – FURB formulou e implementou estratégias ao longo de sua história, bem como o de propor possíveis opções estratégicas para seu futuro de médio e longo prazo. Seguindo a orientação estratégica seguiu de perto as premissas e os modelos de quatro escolas distintas: a do design, a empreendedora, a do aprendizado e a do poder, mostrando toda sua evolução.
- e) A dissertação de José Osvaldo Barreto Rocha Braga, defendida na UFSC, em 1988, com o título “Tomada de decisão e planejamento na universidade federal de Mato Grosso do Sul: Estudo de caso,” ressalta a importância das informações do planejamento no processo decisório; estrutura organizacional, conceitos sobre universidades, seus antecedentes e suas funções, tomada de decisão.
- f) A dissertação de Luiz Celso Cutrim Batista, defendida na UFSC, em 2001, com título “Trajetória institucional da Universidade Estadual do Maranhão: perspectivas e horizontes”, aborda a participação da universidade no desenvolvimento nacional, a proposta de planejamento da política educacional brasileira, no período pós-64 e na década de 70, enfocando a Universidade do Maranhão – UEMA, no processo de desenvolvimento local.
- g) A dissertação de Aída Ubaldina Cruz, defendida na FIT – faculdades Integradas do Triângulo, em 1998, com o título “Departamento X Coordenações: A reestruturação de alternativas por uma continuidade maquiada” trata da análise dos departamentos com instância de organização universitária, buscando o significado político, pedagógico, pedagógico e científico que esta instância da universidade pode ter ainda hoje. Aborda o desenvolvimento do ensino superior no Brasil a partir da reforma Universitária de 1968 visando à compreensão das propostas de reformulação que estão sendo implantadas pela atual política educacional, inspirada nos princípios neoliberais, envolve a racionalização administrativa dos instrumentos, inspirados na Teoria do Capital Humano, atrelados à eliminação da duplicação de meios para fins idênticos ou equivalente,

buscando-se compreender a proposta de gestão da FIT – Faculdades integradas do Triângulo e do projeto Pedagógico de Ciências Sociais.

## ANEXO II

### TRANSCRIÇÃO DAS FALAS NAS ENTREVISTAS REALIZADAS NAS IES: CD ANEXO A TESE.

## ANEXO III

### Roteiro para a entrevista com os Reitores da IES visitadas

1	Há implantado na IES um modelo de Gestão Universitária ?
2	Em caso positivo, como se constitui?
3	Como a IES se utiliza das Dimensões e dos indicadores do SINAES como referência na Gestão Universitária?
4	Como o PDI e o PPI contribuem na implementação da gestão universitária de sua IES?
5	Como os instrumentos citados são utilizados, pelos diversos atores, para o desenvolvimento da IES?
6	Com relação aos documentos institucionais, de que modo eles foram elaborados na sua IES?
7	Como os vários setores de sua IES tomam ciência do PDI, do PPI e do SINAES ?
8	Como os indicadores citados são importantes na definição do modelo de gestão universitária implantado?
9	Como é feito para que as estratégias definidas e alinhadas com o seu PDI e com o seu PPI sejam claramente entendidas por todos os setores da IES?
10	Como a IES se utiliza dos indicadores dos documentos acima citados para avaliar os resultados obtidos com o modelo de gestão implantado.
11	Como você, enquanto Reitor, privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos e práticas construtivas da identidade da IES?
12	A dimensão nº 6, que aborda a <b>Organização e a Gestão</b> na Avaliação estabelecida na Lei do SINAES, é cumprida totalmente, mesmo levando em consideração seu conceito relativo no resultado do processo final?
13	Como é percebido o modelo de gestão universitária antes e depois do estabelecimento do PDI e do PPI?
14	Quais as principais alterações do novo modelo?

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATOLICA DE SÃO PAULO  
DOUTORADO  
PROGRAMA EDUCAÇÃO E CURRÍCULO**

**TESE  
DE  
JOSE CARLOS VICTORRINO DE SOUZA**

**GESTÃO UNIVERSITARIA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES:  
OS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS COMO INDICADORES DE  
MODELO DE GESTÃO**

**TRANSCRIÇÃO DA FALA DOS REITORES NAS ENTREVISTAS  
REALIZADAS NAS IES**

## **UNIVERSIDADE 1**

**Entrevistador** - Há na IES um Modelo de Gestão implantado?

**Entrevistado** – Sim, eu diria que hoje a nossa Instituição tem um modelo de gestão, é um modelo que vem sendo construído desde 2001, quando eu assumi a Reitoria, e é uma construção conjunta entre a Reitoria e a Mantenedora já que é uma instituição privada e a Reitor, profissional e a Mantenedora trabalha em conjunto. Diria que no que se refere à parte acadêmica, o desenho desse modelo de gestão foi construído pelo Reitor, em conjunto com os Pró-Reitores, os Diretores, mas ele teve como ponto de partida a proposta de trabalho do Reitor em 2001, foi um modelo que ele considerou o estado da arte em que a Universidade se encontrava em 2001, foram elencados alguns pontos que nós teríamos que vencer no período e a partir daí esse modelo de gestão foi traçado, eu tenho o documento que depois eu posso te ceder. É evidente que quando falamos em modelo de gestão, tem a parte acadêmica e a parte financeira e esse modelo mais amplo que é a gestão compartilhada que é traçado pela Mantenedora em conjunto.

**Entrevistador** – A próxima pergunta já respondida. Em caso positivo como se constitui.

**Entrevistador** – Como a IES se utiliza das dimensões e dos indicadores do SINAES como referência na gestão universitária?

**Entrevistado** – Praticamente há uma consonância bastante estreita entre o que está nas dimensões do SINAES e os procedimentos que nós adotamos para gestão, eu diria que isso até porque o Reitor faz parte também do grupo de avaliadores do INEP e essa tem sido uma preocupação minha, que nós fazemos o nosso planejamento já nos orientando por aquilo que vai ser avaliado, então nós seguimos sim as dimensões.

**Entrevistador** – Como o PDI e o PPI contribuem na implantação da gestão universitária de tua IES?

**Entrevistado** – Primeiro nós devemos ter bem claro que o PDI e o PPI são documentos estreitamente articulados. O nosso PDI foi construído para o quinquênio 2003/2008 e nós fizemos uma reformulação do nosso PPI agora em 2006, considerando que o nosso PPI foi traçado no momento do reconhecimento da Universidade. Então o nosso PPI está inteiramente relacionado ao PDI e ele orienta os projetos pedagógicos de curso, agora nós vivemos uma situação bastante peculiar, pois nós tínhamos projetos pedagógicos, depois construímos nosso PDI com base na minha proposta inicial minha de gestão e o PDI alimentou a feitura do novo PPI e agora nós estamos no momento de revisão de todos os projetos pedagógicos, tendo em vista esse novo documento do PPI que é de 2006. Eu diria que o PDI, o PPI e os projetos pedagógicos eles têm uma estreita consonância e isso que orienta as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.

**Entrevistador** – Como os instrumentos dados são utilizados pelos diversos atores para o desenvolvimento da IES?

**Entrevistado** – Os atores da área acadêmica são: o Reitor, o Pró-Reitor de Graduação, o Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, o Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários, os diretores dos quatro centros e os coordenadores de cursos, então esses diferentes atores trabalham de uma maneira integrada em relação ao documento. Houve um envolvimento da comunidade acadêmica para construção do PDI, depois houve também esse envolvimento da comunidade acadêmica na avaliação de tudo que estava proposto, pensando no plano de trabalho, foi feito um plano de trabalho trienal, que nós estamos avaliando todo ano também, e o PDI e o PPI passam a ser documentos de leitura de todos os coordenadores, de análise para reflexão em torno dos projetos pedagógicos de curso, então de fato os atores estão todos envolvidos, participaram da feitura do PDI e do PPI e agora cada ator acadêmico tem que fazer o movimento contrário, que é pegar o seu plano e compatibilizar, verificar se ele está realmente em consonância com o PPI e fazer a implantação de acordo.

**Entrevistador** – Com relação aos documentos institucionais de que modo eles foram elaborados?

**Entrevistado** – Em 2001 quando eu fui convidado para assumir a Reitoria, eu apresentei algumas diretrizes para minha gestão, considerando a análise que eu tinha feito da situação da Universidade, quais seriam nossos desafios, nós tínhamos um grande desafio que era a consolidação das linhas de pesquisa e a implantação de mestrado, que nós não tínhamos na época, nós tínhamos também outro desafio, que era a área de extensão, trabalhar em consonância com o produto das pesquisas e tínhamos a outra questão que era a consolidação de todos os cursos de graduação. Então esse movimento inicial ele acabou por dar diretrizes para o PDI e daí então num movimento de liderança universitária, foi quando eu fiz aquele curso do IGLU – Instituto de Gestão e Liderança Universitária, eu criei aquele primeiro trabalho que fiz sobre “O papel do líder no envolvimento da comunidade acadêmica para construção do PDI”, isso foi em 2002 e em 2003 nós começamos um movimento de envolvimento, toda comunidade acadêmica foi envolvida para construção do PDI, o PDI é resultado dessa organização interna, então houve de fato uma metodologia que teve sim um ponto de partida que foi a análise que o líder universitário ou o Reitor no caso fez com base nos princípios da liderança universitária e depois uma dinâmica de trabalho em que todos participaram, para não ser um documento construído no Gabinete e imposto, mas o ponto de partida foi uma análise que eu tinha feito.

**Entrevistador** – E o planejamento estratégico que foi realizado antes do PDI, ele auxiliou na confecção do PDI?

**Entrevistado** – Ele auxiliou sim, porque o planejamento estratégico ele é do âmbito da Mantenedora, só que ele tem no corpo vários aspectos relacionados à área acadêmica, eu diria que 90% do planejamento estratégico é relacionado à área acadêmica, mas houve uma análise da Mantenedora, pelo Diretor da Mantenedora, que acompanha o trabalho do Reitor, então quando foi feito aquele trabalho veio àquela empresa simplesmente para orientar uma dinâmica de grupo, a empresa não veio para dar as diretrizes, ela veio para orientar uma dinâmica de grupo e para nós trabalharmos em cima dos nossos desafios, então o planejamento estratégico ele foi feito com base nos desafios que nós tínhamos, nas nossas fraquezas, nas nossas potencialidades e também com relação à concorrência, as ameaças, as oportunidades que são os aspectos que o Pierre Casalis propõe para gestão universitário, que é ponto fraco, ponto forte, ameaça e oportunidade.

**Entrevistador** – Como vários setores de sua IES implementaram ou implementam procedimentos de acordo com esses documentos, com o PDI, o PPI e a avaliação do SINAES?

**Entrevistado** – Eu diria que a carta de navegação de cada coordenador, porque cada área seria cada coordenação de curso é o projeto pedagógico do curso e o projeto pedagógico de curso está orientado pelo PDI e pelo PPI, então é uma implantação que pressupõe também uma avaliação constante, você lembra que quando eu assumi fiz a Portaria G.R. nº. 25 e depois a G.R. nº. 40, a G.R nº. 25 é de agosto de 2001 e eu assumi em junho, em julho eu fiz uma avaliação do que nós tínhamos de indicações das comissões do MEC, dos

próprios coordenadores e vale a pena você retomar a G.R nº. 25 para ver como ela de fato propunha que cada um tinha que se voltar para todos os indicadores de avaliação, porque com os indicadores nos conseguíamos um trabalho calcado naquilo que o MEC também considera. Eu vejo que o MEC tem um documento muito bom, nesse do SINAES são indicadores muito bons, as dimensões são boas. O que o gestor tem que fazer na gestão universitária é levar a comunidade toda a refletir sobre o seu projeto pedagógico a partir desses indicadores que estão no SINAES. Tem também o lado da Mantenedora, porque tem dimensão que é financeira, eu diria que realmente é um trabalho que realmente orienta, ele não orientaria se não houvesse a predisposição da comunidade como um todo realmente ancorado numa linha de trabalho, nós temos uma linha institucional em que a avaliação conversa com proposições.

**Entrevistador** – O senhor antecedeu ao planejamento estratégico, porque a G.R. nº. 25 é antes do planejamento estratégico?

**Entrevistado** – A G.R. nº. 25 ela antecedeu inclusive o SINAES e ali tinha uma coisa que eu vivenciei em outra IES como Vice-Reitor Acadêmico, eu via que avaliação tinha que se dá de determinadas maneiras para nós conseguimos planejar, é o que eu tenho feito aqui, planejamento, avaliação, replanejamento, nova avaliação, novo replanejamento.

**Entrevistador** – Como os indicadores citados são utilizados no modelo de gestão implantado?

**Entrevistado** – Aqui houve uma compatibilização, pois como você mesmo disse, nós antecedemos o trabalho do SINAES, mas isso porque é um Reitor voltado para área acadêmica, eu não sei se um Reitor mais voltado para a parte financeira teria como fazer isso, acho que é um pouco pela visão mais acadêmica, na IES nós antecipamos.

**Entrevistador** – Eu acho que facilitou muito as próprias reuniões que aconteceram para o planejamento estratégico, nós levávamos uma base de conhecimento, pois nós já tínhamos revisto isso.

**Entrevistado** – As reuniões do planejamento estratégico que foram em 2003, elas só ocorreram porque nós tínhamos substância para levar, porque todo mundo ali participava. Lembra que saiu um documento, que era um documento síntese e foi em cima desse documento que depois nós formatamos o PDI, nós formatamos pelos itens que o MEC propunha, que nada mais era do que nós fazemos, agora interessante, você lembrou das reuniões, eu acho que na dinâmica tem sempre uma proposição que eu acredito que seja papel do líder fazer isso, do gestor, em torno daquela proposição faz-se uma reunião inicial, as pessoas saem com o objetivo de pensar as questões e depois voltam, quer dizer cada um vai para sua área, discute com seu grupo e trás de volta o resultado da discussão, foi um pouco isso que aconteceu.

**Entrevistador** – Como é feito para que as estratégias definidas e alinhadas com seu PDI e seu PPI sejam claramente entendidas por todos os setores da IES?

**Entrevistado** – Garantindo o funcionamento da estrutura acadêmica, tem que garantir, pois se você tem uma estrutura que tem o Reitor, Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores e professores você tem que garantir que o que seja discutido em âmbito no primeiro escalão chegue de fato aos professores e aquilo que é discutido pelos professores chegue no primeiro escalão, é um movimento de ida e volta, porque senão você fica fazendo um trabalho que é de imposição e a base fica sem um norte, eu diria para você que Coordenador de Curso e Diretor de Centro tiveram um papel muito importante, o Coordenador articula o grupo de professores e o Diretor é a ponte entre a Reitoria e a Coordenação de Curso e depois entre a Coordenação de Curso e a Reitoria de novo, então tem esse movimento de ida e volta que seria uma retro-alimentação.

**Entrevistado** – É uma visão de um modelo sistêmico, onde constantemente ele esta em contato com os atores para poder mudar o seu processo.

**Entrevistador** – Como a IES se utiliza dos indicadores citados para avaliar os resultados obtidos com o modelo de gestão implantado?

**Entrevistado** – Na verdade quando vem uma Comissão fazer avaliação, ela avalia por aqueles indicadores, quando a Comissão vai embora ela deixa um relatório, o relatório é avaliado pela área e ele é avaliado em consonância com os documentos que a gente tem, essa avaliação muitas vezes ela provoca mudança no documento que é de área, que é o projeto pedagógico de curso, nós ainda não vivenciamos fase de reelaboração de PPI e PDI depois desse movimento todo de avaliações, eu acredito que agora na construção do novo PDI que vai ser para 2009-2014, nós vamos vivenciar esse movimento em 2008.

**Entrevistador** – Até porque o próprio sistema do SINAES não faz uma avaliação constante, ele tem um período, onde ele vem e avalia de acordo com a identidade da IES, onde dificulta também essa mudança.

**Entrevistado** – Agora a gente não pode esperar o momento de avaliar a Instituição para corrigir os problemas, então é constante, avaliou, analisou e propõe mudanças de rumo, de rota, e nós temos feito isso, os nossos projetos foram todos reformulados e agora estão novamente em análise, eles vivem essa situação de não serem um documento burocrático, a gente não pode pensar que o PPI, o PDI e o projeto pedagógico de curso sejam documentos burocráticos, que ficam lá para mostrar para comissão, não, eles são instrumentos de navegação, você só garante que realmente os documentos têm finalidade quando eles cumprem esse papel.

**Entrevistador** – Como o senhor, enquanto Reitor privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização nos conjuntos de projetos de práticas construtivas da identidade da IES?



**Entrevistado** – A articulação coletiva ela dá de fato pela integração, você tem uma articulação, você tem que garantir que o sistema funcione, o que parece que acontece que parece por acaso, não acontece por acaso, ah tem sete mestrados, não é por acaso, tem todo um sistema funcionando, agora na implantação do conjunto das práticas você tem que fazer a mesma coisa que você fez para construir o documento, as práticas tem que ser o reflexo daquilo que foi proposto e é evidente que quando você dá um norte para construção de alguma coisa, que seja um documento, também quem é o líder tem que ter claro qual é a identidade da IES e essa identidade não é só filosófica, é uma identidade marcada num tempo e num espaço, a identidade de uma instituição é num período X ela é uma coisa, no Y ela é outra, por isso que o PDI é interessante, você tem para uma fase de cinco anos quais são seus desafios, para onde você vai crescer, o que você vai fazer, agora para garantir a prática como reflexo da Identidade, você tem que sair da identidade, do momento que você se encontra, o estado da arte para propor a articulação.

**Entrevistador** – A razão dessa pergunta é a seguinte, a gente considera que um dos pontos marcantes do SINAES é a identidade da IES, ela garante esse ponto, os avaliadores chegam aqui, sabendo que ela vai avaliar a Instituição, não ela comparada ao que eles querem, mas ela dentro do espaço e do tempo em consequência dos próprios documentos.

**Entrevistado** – Então você tem um PDI que é o primeiro documento que o avaliador institucional pega, porque ele vai começar o processo de avaliação, quando eu chego numa instituição para começar avaliar eu já chego tendo lido o PDI, para saber qual é o estado de arte em que se encontra a Instituição.

**Entrevistador** – Mas a grande preocupação que a gente tem é a seguinte, porque a gente observa nas empresas é uma grande de divulgação da missão e da visão que identifica a identidade dela, mas só em quadros presos nas paredes e quando chega de fato para avaliar funcionários, a relação à gestão isso não está presente, e eu acho que no caso nosso de educação esse ganho que se teve que era uma coisa constrangedora você conversar com o avaliador e ele dizer para você, isso não está bom, porque na minha instituição se faz assim, ele faz assim porque a identidade dele é aquela, não é a nossa, eles teriam que respeitar a nossa que é o que hoje está marcado e garantido.

**Entrevistado** – Está garantido, eu acho que o ganho é esse, porque antes você não tinha como dar visibilidade a tudo, você tinha uma máquina funcionando, boas universidades, como produtos bons, mas se alguém chegasse, tinham que entrevistar as pessoas para saber o que se passava e hoje não, o documento tem que garantir a visibilidade, porque o tempo tanto dá visibilidades externas, quanto também é instrumento de gestão interna, você se volta sempre para esse documento para ver o que você pode melhorar, acho que esse é o ganho mesmo.

**Entrevistador** – Na dimensão 6 da avaliação estabelecida na Lei do SINAES é cumprida totalmente mesmo levando em consideração seu conceito relativo ao resultado do processo do SINAES, a pergunta é a seguinte porque todas as dimensões são quantificadas em pontos e a dimensão 6 vale 5 pontos, que é a Gestão, que pode parecer ao primeiro momento um contra-senso dentro daquilo que o SINAES prevê, o principal instrumento que a Instituição possui,

que é a Gestão, quando é avaliada tem nota 5, mas em compensação ela está sendo avaliada, os resultados da sua gestão estão sendo avaliados em todas as dimensões têm valores diferenciados.

**Entrevistado** – Ela é na verdade um ponto de amarração dos outros, você compara com os outros e ela se divide nos outros.

**Entrevistador** – Mas poderia levar alguém a pensar assim, vamos trabalhar nos itens que vale mais e deixava a gestão de lado, porque a gestão vale só 5.

**Entrevistado** – Mas a gestão está refletida em todos os itens.

**Entrevistador** – E também se não tiver um trabalho de gestão realizado articulado ao PDI nós não vamos conseguir alcançar os conceitos maiores nas outras dimensões que diretamente não falam de gestão, mas que indiretamente os resultados vão explicitar esse modelo de gestão.

**Entrevistado** – E também tem que ter uma articulação disso, aquelas dimensões que falam de política, de pesquisa, de ensino, agora se não tiver um bom modelo de gestão, um trabalho que oriente a gestão fica meio complexo esse trabalho de avaliação. Eu acho assim Victorino, qual é o ideal numa profissionalização, porque o que acontece, nas universidades públicas normalmente os cargos são por eleição, por eleição muitas vezes tem questões políticas, então entra um grupo político muda tudo, no caso das instituições privadas, ou o Reitor é profissional ou ele é o próprio dono, mas não pode a gestão ser feita por um hoje, depois esquece tudo que foi feito faz o outro amanhã, dependendo de quem é, muda tudo, não pode, tem que ser um trabalho técnico, eu acho que a grande vantagem dessa questão da gestão com visibilidade e calcada em documentos institucionais é que você não muda o avanço da Instituição, hoje você tem pontos frágeis X, você tem que vencer, você não pode correr o risco, na mudança de pessoas mudar totalmente o rumo da Universidade.

**Entrevistador** – Até porque teoricamente isso é difícil, porque na mudança das pessoas necessariamente vai acontecer à mudança do PDI, quer dizer a carta de direção vai ter que ser a mesma, a maneira como vai olhar para essa carta que vai ser diferente.

**Entrevistado** – A maneira é muito própria de cada um, é igual à estratégia e procedimento metodológico, procedimento metodológico está ali, agora à estratégia muda, sua estratégia de trabalho. Acho que tem uma vantagem muito grande essa mudança que nós tivemos na educação superior, porque você tem de fato o retrato da escola nos diferentes momentos e a possibilidade de você trabalhar dentro de uma unidade, respeitando a diversidade, mas eu vejo assim, se você tem que mudar um Reitor, um Diretor, um Coordenador e você não têm esses documentos, você corre o risco de por uma pessoa que pode se sentir perdida, ela pode não atender aquele momento e até para escolha, eu acho que isso aí orienta a política de escolha dos profissionais, bom, para essa área aqui eu preciso de alguém com esse perfil.

**Entrevistador - A** gente observa que as pessoas ao ocupar os cargos, hoje já se preocupam em ter conhecimento de quais são as normas, qual é o guia dele, qual é o referencial dele, onde ele vai ter que chegar, eu acho que hoje fica mais fácil não que a Instituição de Ensino seja vista exclusivamente como empresa, mas o fato dela ter que apresentar resultados e hoje esses resultados necessariamente vão refletir um resultado financeiro, em função da competição, da concorrência, do lugar onde ela vai estar ocupando dentro desse mercado, essa briga constante, porque todo trabalho acadêmico que é feito visa à qualidade do ensino e conseqüentemente alcançar os resultados.

**Entrevistado** – Claro, até porque no caso das instituições particulares isso aí é a vida dela, você tem que ter um bom produto acadêmico, mas uma boa gestão financeira, para você ter a vida saudável da instituição e de fato na instituição privada você tem uma concorrência muito grande e na concorrência você tem que fazer o melhor.

**Entrevistador** – Uma coisa também que eu observo quando você fala de gestão, pessoas da área de educação, inclusive há textos escritos sobre isso mostrando essa preocupação que eu não acredito que vá acontecer jamais, porque são campos completamente distintos é que houvesse uma possibilidade da gestão não ser feita pelo professor e sim feita pelo administrador que necessariamente não teria o conhecimento do que é a educação, então o que se caminha é para o educador-gestor, mas não gestor-educador.

**Entrevistado** – Exatamente, é muito difícil o movimento correto educador-gestor e não o gestor de qualquer empresa que vem fazer educação, para fazer uma boa gestão em educação tem que ser educador.

**Entrevistador** – Até porque os próprios eventos que existem no mercado hoje dessas instituições que pensaram que teria que ser gestor-educador não foram bons, durou muito pouco a participação deles.

**Entrevistador** – Os modelos de gestão da IES estabelecidos antes e depois do PDI, quais as principais alterações que foram precisas ser feitas no modelo de gestão antes do PDI e depois do PPI ou se isso aconteceu.

**Entrevistado** – Eu acho que o PDI tem o papel importantíssimo no modelo de gestão, é evidente que você pode ter uma instituição que ela não tem ainda um modelo claro de gestão, então as coisas vão acontecendo meio empiricamente, agora quando você passa a ter a obrigatoriedade de um PDI para orientar a universidade, obrigatoriamente você tem que pensar no modelo de gestão, se você não tiver, você tem que criar um modelo calcado nesses indicadores todos de avaliação, então o PDI quando você constrói um PDI, você está construindo o que, um instrumento para você fazer uma gestão de acordo com as exigências do seu negócio, o nosso negócio é o que, educação de qualidade que é ditada por política de ensino, pesquisa e extensão, por responsabilidade social, enfim, por tudo que está no próprio documento.

## UNIVERSIDADE 2

**Entrevistador:** - Há na IES um modelo de gestão universitária implantado?

**Entrevistado:** - Eu acho que todas as instituições de ensino superior têm um sistema de gestão. Só que a maioria no meu modo de ver segue um modelo de gestão das instituições públicas e para mim é aí que está o ponto delicado. O modelo de gestão da IES é diferente, completamente diferente, nós temos que distinguir a tríplice, Ensino, Pesquisa e Extensão do problema de gestão, que é um problema da Mantenedora, diferentemente das universidades públicas. No que se refere ao Ensino, Pesquisa e Extensão há algumas semelhanças, mas o modelo estatal não serve para nós, desde o começo nós verificamos, porque se você pega a USP, a UNICAMP, etc., embora tenha um instituto de pesquisa, as pesquisas e o ensino são realizados na faculdade, então você tem a faculdade fazendo o ensino e a pesquisa. O nosso modelo é um pouco diferente, o ensino é feito na faculdade, mas a pesquisa é feita no Instituto de Pesquisa, porque somos uma instituição privada e pequena. Então não justifica que a gente em cada unidade de faculdade que cuida do ensino, cuide também da pesquisa, porque o que acontece é que o ensino é mal cuidado. Então nós criamos um modelo diferente na tríplice, o ensino é feito na faculdade, mas a pesquisa é feita no Instituto de Pesquisa, todos aqueles que têm vocação para pesquisa, e não são todos doutores que têm vocação, eles vão para o Instituto e fazem a pesquisa. Então nós distinguimos esse momento, existe um boletim de atribuição de aula para professor pesquisador e um boletim de atribuição de pesquisa, e 50% de tempo são dedicados à pesquisa e isso também o MEC já conceituou, não é nenhuma novidade, mas nós já fizemos isso em 1992, então temos o IPD, Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, e os cursos de pós-graduação *stricto sensu*, mestrados, doutorados estão fortemente ligados à pesquisa e são dirigidos também pelo IPD. E a faculdade tem os cursos de graduação, extensão e *lato sensu*, porque é gerado mais ou menos dentro da própria faculdade, mas nós criamos uma Pró-Reitoria de Educação Continuada, que cuida da graduação *lato sensu*, e o IPB, que está fortemente ligado às pesquisas cuida da pesquisa e pós-graduação *stricto sensu*, esse é o nosso primeiro modelo. O segundo é que tem uma série de Pró-Reitorias instituídas pela universidade pública, não, nós temos uma diferença também aí, nós temos a Pró-Reitoria de Avaliação, porque a avaliação passou a ser um dos pontos importantes da universidade. Mas esse modelo foi criado lá atrás, então ela cuida de toda avaliação, em relação ao estudante, em relação aos cursos, em relação à Universidade, etc., e agora a Pró-Reitoria de Graduação foi transformada na Pró-Reitoria de Inovação, então o Pró-Reitor tem que pensar nas inovações, nas mudanças, um pensa nas mudanças, o outro pensa na pós-graduação e o outro pensa na avaliação, e não temos muitas pró-reitorias, já tivemos mais e dividimos as Pró-Reitorias. Voltando ao sistema de gestão, a Mantenedora está muito próxima da IES, isso foi possível porque nós trabalhávamos num momento de crise, para que a Mantenedora tivesse a participação grande da área acadêmica, então dois terços de membros da mantenedora, hoje pertencem à *universidade*, são os Diretores, Pró-Reitores, Coordenadores de cursos e participam do Conselho máximo da Mantenedora, que é o deliberativo, isso foi fundamental, e o Reitor é eleito Reitor e Presidente

da Mantenedora, eu tenho sido eleito como Reitor e Presidente da Mantenedora, então o que acontece no sistema de gestão a gente sabe onde é o melhor lugar para colocar o dinheiro e qual é o sistema de gestão. Agora na gestão também tem algumas premissas, hoje nós temos seis mestrados e um doutorado, estamos caminhando para dar entrada nesse mês em outro projeto de doutorado, o de Química e Astronomia, para isso nós contratamos mais professores em tempo integral, que estão publicando bastante, e hoje só esse grupo tem 15 PHDs e já vamos chegar aos 16, com isso a gente satisfaz a CAPES e tem um Instituto de Pesquisa que publica muito, esse é outro defeito, as universidades privadas falam muito em pesquisa, mas não têm pesquisa, e nos já demos um passo mais além, criamos a BASE Tecnológica, já tínhamos criado as incubadoras tecnológicas de apoio à empresa tem duas, uma aqui e outra na Petrobrás e hoje nós temos a sede da base tecnológica, onde estão 27 empresas de inovação tecnológica.

**Entrevistador:** – A segunda pergunta, o senhor já respondeu, seria como se constitui o modelo de gestão?

A terceira é: Como a IES se utiliza das dimensões e dos indicadores do SINAES como referencia na gestão?

**Entrevistado:** - Isso ai é outra coisa, desde atribuição de aula, nós tomamos muito cuidado, quando se vai fazer a atribuição de aula dos professores, há um principio básico, o professor não é da faculdade, o professor é da Mantenedora, que é quem contrata, ele deve dar aula aonde o corpo de diretores, junto com o Pró-Reitor de Inovação e o Reitor indicarem, com a aprovação da Mantenedora sai um boletim de atribuição de aula, como sai também o boletim de atribuição da pesquisa, quantas horas ele vai à pesquisa. Outro ponto é que nós sempre velamos para cumprir o artigo 52 da LDB, em relação ao corpo docente, tempo integral e a pesquisa institucionalizada, para mim esse artigo é o mais importante da LDB, que fala realmente da autonomia da universidade, então hoje nós temos mais de 70% do corpo docente, doutores e mestres e temos 38% em tempo integral. A Mantenedora é antiga, então nós ainda temos vários professores antigos em tempo integral, apenas com graduação, isso está acabando, e há em contrato experimental de dois anos para que ele se adapte a instituição, esse é o ponto fundamental. É muito importante no sistema de gestão zelar pela qualidade do corpo docente, é preciso que tenha uma exigência muito grande em cima desse parâmetro, por isso que existe a Pró-Reitoria de Avaliação, e aqui exigimos que o professor pesquisador publique de um a dois trabalhos indexados por ano, e, além disso, que ele entre com um projeto de pesquisa numa agência de financiamento, seja FAPESP, CNPq, etc., e tenha seu projeto aprovado. Outra coisa importante no sistema de gestão é o gasto com pessoal, nós temos uma diretriz, que fixa que pessoal não pode ocupar mais de 75% da receita total, porque se eu ultrapassar, nós perdemos a capacidade de investimento.

**Entrevistador:** – - Como o PDI e o PPI contribuem na implementação dessa gestão?

**Entrevistado:** - Eles são sintonizados, a missão da Universidade a gente tem que definir bem são coisas da parte pedagógica, pluralismo de idéias,

concepções pedagógicas, gerar, transmitir, determinar o conhecimento com padrões elevados de qualidade, promover a integração entre diferentes níveis e graus de sistema, promover a interação permanente com a sociedade. O Projeto Pedagógico Institucional propriamente ele se baseia em quatro pontos fundamentais, função política, capaz de colocar a educação com o fator de inovação melhor, na região do Vale do Paraíba e Litoral Norte, então nós devemos ser responsáveis pela inovação e pela melhora na região, um dos participantes de inovação. Segundo é uma função ética, nós não abrimos mão disso, temos uma proposta de transformação social voltada para a região e do litoral norte. Terceiro é o comprometimento com a comunidade acadêmica, O quarto é o modelo de gestão, que tem como metas a relevância da educação, que é a sintonia entre o que a sociedade espera de nós e o que nós podemos fazer, e além da relevância, a busca da qualidade, da educação ofertada e a construção de uma sociedade justa e solidária. Quando nós falamos no desenvolvimento da região e da proposta de transformação social, nós criamos um projeto chamado “Projeto Social Vale a Pena Viver”, eu tenho uma enorme estratégia de educação, tenho 10 centros de educação móveis, que vão até a periferia e ensinam inclusão digital. Por sermos uma entidade comunitária, sem fins lucrativos e filantrópicos, devemos dar a igualdade de acesso, o nosso processo seletivo é totalmente gratuito, é o primeiro passo para igualdade de acesso, a pessoa só começa a pagar quando é aprovado no vestibular. O segundo item que é um item da conferência mundial da educação, que não permite qualquer discriminação, com base em sexo, idioma, religião, ou em considerações econômicas, culturais, sociais, nem tão pouco na incapacidade física, isso é um princípio que é da Constituição Brasileira e da UNESCO também, outra coisa é diversificar a igualdade de acesso e permanência para os diferentes grupos sociais, aí sim nós podemos dar um tratamento preferencial, como os diferentes grupos sociais permanecem na instituição estudando, nós temos projetos sociais, programas de bolsas e PROUNI. Nós temos todos os mecanismos para que o aluno possa permanecer na Instituição, além disso, ainda, possibilitar os estudantes a trabalhar nos projetos sociais, trabalhar para pagar sua universidade. Aqui nós adotamos os quatro princípios da UNESCO, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a trabalhar em equipe e aprender a ser, depois vamos seguindo pela pesquisa de pós-graduação, buscar o avanço do conhecimento, através da pesquisa institucionalizada, dos projetos especiais tem o vale à pena viver, a inclusão digital com mais de 10 mil participantes na periferia, temos cursos de corte e costura, culinária, tratamento odontológico e tratamento fisioterápico.

**Entrevistador:** – Como o PDI e o PPI são utilizados nos diversos setores?

**Entrevistado:** - No início foram realizadas reuniões, com novos coordenadores.

**Entrevistador:** – A elaboração deles também foi feita por todos?

**Entrevistado:** - Eu não diria que foi feito por todos, foi feito por pessoas experientes, competentes, porque na hora de escrever, ninguém escreve nada. Nós temos um capítulo da gestão, tipicamente da gestão, o sistema de gestão buscará a racionalidade de organização, com plena utilização de recursos

humanos, materiais e físicos disponíveis, vamos dizer que eu tenha faculdade na área básica que quer montar um laboratório de anatomia, existe um laboratório de anatomia, que é utilizado para todas as áreas da saúde, esse laboratório tem que estar compartilhado com todos os seguimentos. No caso dos recursos humanos, o professor não é um professor da faculdade, ele pode ser prioritariamente da Faculdade, mas ele é um professor que atende outros seguimentos na sua especialidade. Isso é muito bom, porque você consegue colocar as pessoas nos lugares certos e você deixa de ter um curso com baixa qualificação de professores e outra com alta qualificação, então você consegue distribuir para que todo esboço tenha qualidade, e também, nos termos de gestão, nós damos preferência à contratação de professores doutores e mestres, custa mais, sim custa mais, mas continuamos perseguindo esse objetivo. Eu já tenho dito para as universidades privadas, vocês não estão cuidando dessas coisas. A segunda diretriz é que o sistema de gestão da IES reavaliará com frequência a eficiência financeira, administrativa, gerencial e patrimonial da IES, visando seu melhoramento e aperfeiçoamento, a modernização de métodos e processos de trabalho deve levar a um controle de custos e resultados e uma eficiência no uso dos recursos, acho que aqui está um ponto fundamental, como eu consegui fazer uma cidade, não foi explorando o aluno, foi aplicando os princípios, o mais importante para mim é que o sistema de gestão da IES velará para que as aplicações especiais mais encargos, não ultrapassem 65% da receita real, para que não se perca a capacidade de recursos humanos, isso é fundamental. A universidade pública não está preocupada com isso, tem muito dinheiro, não gera receita. Então são três princípios de gestão que são importantes.

**Entrevistado:** – Os indicadores...

**Entrevistado:** - Nós temos a auditoria externa nas nossas próprias contas, a Mantenedora trata das finanças da Universidade, vela por orçamento, administra o orçamento da Instituição, temos uma Pró-Reitoria de Assuntos Jurídicos, porque hoje está muito difícil você não ter uma Pró-Reitoria de Assuntos Jurídicos voltados para os assuntos da educação, principalmente a filantropia, assunto sério, cheio de questionamentos. Então todos os anos nós repetimos a missão da Universidade, o que é o sistema da IES de educação, em que ele se baseia, etc., e depois nós começamos com o processo seletivo, então nós temos indicadores desde 1992, esse ano já começou a nos preocupar, pois em todas as universidades particulares baixaram os números de inscritos nos processos seletivos, isso nós temos que interpretar será que é uma causa geral de governo. Depois é o corpo discente, desde a criação da universidade, como é que o corpo discente na graduação se comportou, nós estamos sempre analisando esses parâmetros e sempre no final existe avaliação, você cita o fato, o que está acontecendo, por exemplo, processo seletivo, você explica e depois se avalia, o que realmente está acontecendo, daí fazemos as inovações, então não é empírica. Na graduação, por exemplo, nós fizemos a análise e está aqui à avaliação, às causas, taxa de desemprego. Daí nós fazemos as entradas e saídas do sistema, quantos alunos entraram em cada ano e quantos saíram como formandos e fazemos também uma avaliação disto, os alunos são as entradas principais do sistema, depois são os professores, e além da avaliação nós temos as reflexões, quais são as

reflexões que nós fazemos, que vão gerar mudanças, adequação no modelo de gestão, eu não sei se as universidades públicas fazem isso ou não fazem, se as privadas fazem isso ou não fazem, mas nós fazemos.

**Entrevistador:** – Eu acredito que não faça, porque na época em que eu escolhi meu tema, o SINAES estava começando a ter as primeiras idéias, e o meu orientador disse para mim, vamos trabalhar em cima desse tema, porque não tem ninguém, e realmente hoje tem poucas coisas escritas sobre gestão nas universidades, e principalmente como um documento, essa gestão sendo produto de um documento institucional.

**Entrevistado:** - Quando veio do governo nós já fazíamos isso, porque o que norteou nosso trabalho específico, é um livro do Prof. *PHILIP H. COOMBS*, chamado: “A crise mundial da Educação”, vale a pena você ler, é um livro antigo. O Prof. Coombs esteve aqui na primeira avaliação que eu fiz internacional, foi em 1995, antes do SINAES, veio um professor dos Estados Unidos, um da França, então fazemos isso como rotina, depois vem à oferta de cursos de graduação, onde nos mostramos o que existia antes da criação da universidade e todos os cursos, que hoje temos 40, depois vem os conceitos obtidos nas comissões do MEC, só tem um curso que teve um CR, o resto é CB, CMB, agora acabamos de avaliar Engenharia, obteve nota 5, nota máxima. É aquilo que eu falei para você, quando a gente vai atribuir aula, a gente tem que fazer de tal maneira que cada curso, tenha qualidade de corpo docente, então a gente vai fazendo esse trabalho. E a partir de 2006 o MEC seguiu o INEP para adotar outro padrão de avaliação, em lugares de CB, CMB, CR, passou para notas de 1 a 5, e 5 é o valor máximo. Em docentes entra gestão de qualidade e custos, esse é o ponto, a constituição do corpo docente não é simples questão de número, é primeiro e acima de tudo, uma questão de qualidade manter em seu quadro, professores capacitados para exercer a tríplice Ensino, Pesquisa e Extensão, é uma tarefa que demanda investimentos, esforços e comprometimento com a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, aqui nós começamos a atribuir aulas em outubro do ano passado e agora em abril começamos para o segundo semestre. Para você ter idéia nós temos 34% de doutores, temos 39% de mestres, portanto dá uma soma de 73% e depois temos uma média de 16% de especialistas, é difícil eliminar totalmente.

**Entrevistador:** – É aquela possibilidade da educação continuada e privilegiar por exemplo um egresso seu, um bom egresso, faz mestrado, faz doutorado.

**Entrevistado:** - É preciso ter história, desde 1992 eu sei quantos professores eu tinha ano a ano e quantos eu tenho no sistema, por exemplo, ano passado 430, esse ano nós estamos reduzindo para 357, essa é a mudança e a inovação, isso é fazer gestão, agora com dados acumulados e análise, docentes em tempo integral a mesma coisa, quantos nós tínhamos em 1992, hoje nós estamos com 156 e avaliação disso, então cada tabela que você apresenta, tem que avaliar, esse é o exercício da gestão.



**Entrevistador:** – Na colocação que o senhor fez agora, nós já eliminamos duas perguntas, que é exatamente que o senhor enquanto Reitor privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos.

**Entrevistado:** - Quando eu digo que vou um pouco mais além, que a exigência legal dos profisses titulados corresponde a 134 doutores, a IES está 16,4% acima da exigência legal, isso significa que a exigência da LDB, artigo 52, inciso II é integralmente cumprida e com 16,4% acima, isso é gestão.

**Entrevistador:** – O senhor me permite dar uma conclusão dessa segunda pergunta, que é o seguinte, o que a gente observa é que quando o SINAES foi criado, ele apresentava 12 dimensões e cada dimensão aborda uma parte da instituição e eles quantificam a avaliação daquele item e uma coisa que a gente não consegue entender, a dimensão 6 que organização e gestão são avaliadas em 5 pontos, enquanto as outras estão avaliadas em 15, 20. E a minha pergunta era essa, mesmo com a gestão tendo uma quantificação de 5 pontos, eu daria atenção à gestão, e o senhor esta mostrando isso.

**Entrevistado:** - É natural, ela não pode ser porque o MEC tem uma legislação, eu só senti que o MEC fixou um prazo para fazer a avaliação, criamos a comissão e depois mudou os critérios, isso é muito ruim, porque as instituições se preparam, não é o nosso caso, porque viemos desde 1992 fazendo essa coletânea, os relatórios são de 1992 e ai nós analisamos. Ai o corpo técnico-administrativo, gestão não é só corpo docente, fizemos avaliação e hoje chegamos em 76% de funcionários com ensino superior, temos programas de bolsas para os funcionários, é também a qualidade administrativa. Depois vem a pós-graduação, quais são os objetivos da pesquisa e da tecnologia e que resultados vamos alcançar, ai vem Mestrado em Engenharia Biomédica, quantos estudantes tem, formandos da pós graduação, quantos nós formamos até agora, total de 514 mestres, 6 doutores, isso é gestão da pós-graduação.

**Entrevistador:** – O senhor já fala em gestão até antes de 1992, antes mesmo de se falar em SINAES, agora a minha pergunta é a seguinte, só para eu ter um norte para minha pesquisa. Esse modelo gestão que o senhor tinha antes do SINAES ele vem sendo alterado pela própria evolução do tempo.

**Entrevistado:** - A palavra-chave é inovação, eu não posso achar que anualmente eu não tenha que fazer nem mudanças, nem inovações, só quando tem crise, eu tenho que fazer mudanças e inovação, independente das crises.

**Entrevistador:** – E essa mudança que envolve esse tema de uma inovação ela vai refletir também no seu modelo de gestão, esses documentos influenciam no seu modelo de gestão?

**Entrevistado:** - Exatamente, ele é o modelo, por exemplo nós tivemos 6 mestrados e um doutorado, só que a CAPES criou o Inter, que é o projeto Institucional de mestrados com outras instituições, então hoje nós estamos com uma pós-graduação na área da saúde em Chapecó, Santa Catarina, autorizada

pela CAPES e nós damos as disciplinas lá e eles periodicamente vêm no nosso Instituto de Pesquisa fazer pesquisa.

**Entrevistador:** – E os cursos de pós-graduação *lato sensu*.

**Entrevistado:** - Nós temos uma Pró-Reitoria de Graduação Continuada que trata disso, inclusive na interação pós-empresa através do Parque Tecnológico, essa é outra fonte de receita que está crescendo, não podemos ficar vinculados apenas às mensalidades escolares, os inadimplentes aumentaram, o número de candidatos diminuíram, não adianta, eu abro um *campus* ali, daqui a pouco tem outro vizinho lá, com uma faculdade isolada, que oferece o curso a R\$ 300,00, começa a bagunçar tudo e você mantém um corpo docente altamente titulado, isso o MEC ainda não cuidou, deveria cuidar. Ai vem trabalhos publicados na pesquisa, olha o investimento dos trabalhos indexados em revistas, revistas reconhecidas internacionalmente, no total já temos mais de 700 trabalhos publicados. E por ter doutorado com nota 5 nós tivemos acesso ao portal da CAPES gratuitamente, que é o valor de 300 mil reais por hora e ai vai. A Iniciação Científica, nós temos um Encontro Nacional Latino Americano já implantado, todo ano ele acontece em outubro. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* cresceram numa fase, agora deu uma à retração. Ai vem um capítulo sobre ciência, tecnologia e inovação para competitividade, isso é uma mudança pós que nós fizemos aqui, que é a criação do parque tecnológico da IES, baseado na lei da inovação, o sistema da IES é pioneiro da implantação do parque tecnológico no Município, região e Litoral Norte, a sede do parque tecnológico foi inaugurado em 01.01.2005 e conta com mais de 6 milhões de metros quadrados de área. Sem registro do quem vem acontecendo ano a ano você não tem a história da Instituição.

**Entrevistador:** – Eu acompanho a IES agora um pouco de longe e quando eu estava na IES mais de perto, e me lembro dela funcionando só lá no Centro e hoje se tornou em uma cidade.

**Entrevistado:** - Ai vem às empresas que são parceiras, as incubadoras, os trabalhos que são realizados nas incubadoras, tudo isso através dos convênios.

**Entrevistador:** – E as incubadoras são subordinadas ao parque, elas estão dentro do parque, o parque tem um Diretor?

**Entrevistado:** - Isso mesmo, o parque tem um Diretor e uma administração própria, na verdade o parque é uma universidade corporativa, é uma universidade diferente dessa que nós temos que faz o relacionamento de cursos. Depois vem o balanço das ações sociais, para nós é importante, investimento em bolsas de estudo, nós demos no ano passado 5.891 bolsas e 319 do PROUNI para o programa vale à pena viver foram convidados 108 monitores, eles ganham R\$ 300,00 por quatro horas trabalhadas e ganham o vale-transporte, tem também um projeto de atendimento a fome, creches que nós mantemos em parceria com a Prefeitura da cidade vizinha, faculdade da terceira idade, assistência jurídica gratuita, tem também a parte de extensão, temos 1277 estudantes estagiando em empresas da região. Aqui no parque têm cerca de 100 e para tudo isso tem avaliação. É a palavra chave é sempre

inovação e desenvolvimento, agora esses três princípios são genéricos, aqui eles são regulados, daí vem às diretrizes da graduação, revisar periodicamente as propostas pedagógicas dos cursos, mantendo a sintonia com a proposta pedagógica institucional e com as diretrizes curriculares, com a proposta pedagógica institucional, não pode estar fazendo currículo, sem que esteja de acordo, proposta pedagógica é uma consequência desse trabalho, que às vezes alguém acha que pode fazer da sua cabeça, reconhecer cursos, instituir participação em iniciação científica, então tem todo o contexto com as diretrizes que atua em cada item e que e devem ser perseguidos. A fundamentação do Projeto Vale a Pena Viver é baseado na legislação legal, ai vem ações preferenciais, proceder avaliação interna do Ensino, Pesquisa e Extensão, criando comissões CCA, Comissão Central, que é um trabalho do MEC, aqui já é o SINAES, Comissão Central de Avaliação, Comissão Setorial de Avaliação e Avaliação Externa.

**Entrevistador:** – Quais as principais alterações implantadas nesse novo modelo, levando em consideração esse processo de avaliação.

**Entrevistado:** - Toda tríplice função, Ensino, Pesquisa e Extensão e pesquisa pós-graduação, aquelas três premissas tem as ações preferenciais, quais são, preparar a previsão orçamentária anual do sistema, com projeção de receitas da educação superior e básica, despesa de pessoal mais encargos, serviços de terceiro, despesas diversas, investimento e outros, nos estamos seguindo muito mais receita globalizada com aplicações financeira na instituição, de modo que haja investimentos adequados na educação, reavaliar com frequência e eficiência financeira, administrativa e gerencial, visando o aperfeiçoamento e a modernização da administração universitária ao controle de custos e aplicação de seus recursos. Não é preciso calcular A custa tanto, B custa tanto, não é preciso chegar a esse nível, mas você tem que saber buscar a racionalidade da organização, gerenciar a implantação do sistema de informação da IES, para que ele seja de qualidade.

## UNIVERSIDADE 3

**Entrevistador** – Há na IES um modelo de gestão universitária implantado?

**Entrevistado** - Coincidiu a elaboração de um PDI por esta gestão de Reitoria, nos que elaboramos um PDI e acabamos também implantando o PPI, então eu posso dizer que na nossa gestão nos conseguimos fazer uma nova direção, que veio sendo gestada em gestões anteriores, mas o PDI que nós elaboramos acabou dando a direção da gestão universitária, a gente manteve nossa história, a nossa trajetória, mas sem dúvida eu diria que tem um modelo de gestão, que leva em conta o planejamento estratégico sendo implantado, nós pela primeira vez em 60 anos de IES elaborar um orçamento, e isso foi de certa forma motivado por uma crise financeira, mas também por uma visão de que uma instituição do nosso porte, com a nossa complexidade precisa ter um projeto coletivo compartilhado, de modo que os co-gestores consigam saber

quais as prioridades, onde esta sendo investido, quais as grande metas que temos, então eu diria que temos sim um modelo de gestão sendo implantado.

**Entrevistador** – Eu já vou passar para terceira pergunta. Como a IES se utiliza das dimensões dos indicadores como referencia na gestão universitária?

**Entrevistado** - Nós temos nos pautado por esses documentos oficiais sim, nós temos inclusive até coincidência ou não, nós temos pessoas do nosso corpo docente que participam do programa do SINAES, temos também instalada uma Comissão Própria de Avaliação, que tem nos dado insumos até para correção de rota, agora eu diria que nós estamos no momento conhecendo alguns resultados de avaliação, não temos totalmente o compartilhamento dessas avaliações, estamos nessa fase agora, de conhecer e aprimorar a gestão.

**Entrevistador** – E como o PPI e o PDI contribuem na implementação da gestão universitária?

**Entrevistado** - Primeiro na sua divulgação, nós nos empenhamos para que todos os co-gestores e toda nossa comunidade conheçam esses documentos, e a IES tem uma característica que me parece relevante de ser citada, nós temos colegiados todos eleitos com representação dos seguimentos todos, alunos, professores e funcionários, portanto esses documentos também foram gestados e compartilhados nesses colegiados, então o co-gestor de certa forma, ou conhece, ou elaborou e está agora implementando. Coincidiu também com a fase das reformas curriculares que tinham que ser implantadas até 2007, então todas as reformas já obedeceram tanto ao PDI, como ao PPI, que foi para nós um ganho muito importante, até na socialização desses objetivos comuns.

**Entrevistador** – Como os vários setores da sua IES tomam conhecimento do PPI, do PDI e do SINAES?

**Entrevistado** - Primeiro através de todos os colegiados, onde participam os co-gestores, diretores de faculdade, chefes de departamento, vice-coordenadores de curso, diretores de centro, segundo umas coisas importantíssimas, que nesse momento acontece na nossa universidade, nós estamos propondo uma discussão coletiva e que seja universal aqui dentro sobre o redesenho institucional, então estamos compartilhando um diagnostico no sentido de termos pontos fortes, pontos fracos, cenários externos favoráveis, desfavoráveis, estão convergindo para princípios e diretrizes, que não podem ser mudados, estamos abrindo uma discussão, até virtualmente e presencialmente para um novo desenho institucional, então isso esta fazendo com que as pessoas rediscutam qual é o perfil, a identidade da instituição, como ela pode ser aperfeiçoar, se atualizar sem perder a sua marca histórica, então é o momento digamos privilegiados da história da Instituição, em que você consegue compartilhar um diagnóstico, colocado pelas mudanças todas externas e de contexto.

**Entrevistador** – Como os indicadores citados são importantes na definição do modelo de gestão universitária implantada, o PPI, o PDI, os indicadores

institucionais, todo esse movimento que está sendo feito de busca de um novo desenho.

**Entrevistado** - Nós reafirmamos alguns princípios, resumidamente a Universidade tem que continuar sendo uma verdadeira Universidade, que produz um conhecimento autônomo e o compromisso da indissociabilidade que é Ensino, Pesquisa e Extensão, evidentemente tudo isso tem que ser sustentado econômica e financeiramente e temos que rever modelos até de financiamento da Instituição, então pelo norte que o ensino de qualidade, a pesquisa, a excelência, o corpo docente qualificado, a dedicação pelo contrato de trabalho por tempo que permita que você tem horas de pesquisa, horas de orientação continuam nossos lotes e isso estavam contidos no PPI, manter a nossa essência da inclusão social, enfim da extensão, isso está norteando todo nosso desenho, é a manutenção da nossa trajetória histórica. Eu entendo a sua pergunta porque são indicadores, mas que foram elaboradas de forma compartilhada, foram planejados juntos, então é importante você avaliar junto, porque você planejou junto.

**Entrevistador** – E até porque hoje o SINAES dá uma característica à Instituição que antes ela não tinha, que era a identidade dela, então a PUC e a PUC, não comparada com outras instituições.

**Entrevistado** - Eu acho que a existência de um projeto coletivo torna possível a avaliação desse projeto, se você não planejou junto, você não sabe o que é avaliar.

**Entrevistador** – E mantém também o compromisso das pessoas, não se tornando uma coisa imposta.

**Entrevistado** - Eu acho que isso a gente de um salto de qualidade quando a gente elaborou o orçamento, porque o orçamento implica em escolhas possíveis, e aí a gente dizia, a nossa prioridade é manter a estrutura inteira, a excelência, o corpo docente, a carreira docente, isso é a nossa escolha.

**Entrevistador** – Como é feito para as estratégias definidas e alinhadas no seu PPI e PDI sejam claramente entendida por todos os setores da IES?

**Entrevistado** - Nós temos esses documentos compartilhados e estamos divulgando principalmente por ocasião da discussão do redesenho institucional.

**Entrevistador** – Como é IES se utiliza dos indicadores e documentos acima citados para avaliar os resultados obtidos com o modelo da gestão implantado. Por exemplo, o modelo está implantado, tem avaliação e como ele vai ajudar nesse redesenho?

**Entrevistado** - É como nós temos as nossas câmaras, digamos legislativas, claro às equipes que continuamente estão avaliando esses resultados, que são sempre compartilhados, por exemplo, até um detalhe, se você vai promover um professor por titulação, ele também deve ser avaliado na produtividade, numa

avaliação pelos seus pares e pelas câmaras altas, então isso dá uma sustentação à medida que são adotadas.

**Entrevistador** – Como que o senhor, enquanto Reitor privilegia articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos e práticas construtivas da identidade da IES.

**Entrevistado** - Primeiro pela nossa gestão compartilhada, porque você tem a Reitoria, que eu diria que é o executivo e é seguida de todos os Diretores, mas você tem o legislativo, essas câmaras, Conselho Universitário, Conselho de Ensino e Pesquisa, Conselho Comunitário, Conselho de Administração e Finanças em que todas as metas são discutidas, então o Reitor ele participa do Conselho Universitário, como Presidente, que é digamos a câmara alta, mas ele digamos elabora com os seus Vice-Reitores as pautas específicas acadêmicas, administrativas e comunitárias, a nossa tentativa é de transformar essa gestão em cada vez mais divulgado para toda comunidade, através de boletins, até de **sessões** específicas, a situação que a universidade está, as metas e para que de fato seja um cotidiano como construção coletiva, então se você tem uma política de bolsas, que foi aprovada na câmara própria, essa política é extremamente divulgada.

**Entrevistador** – A dimensão número 6, que aborda a organização e a gestão na avaliação estabelecida no SINAES é cumprida totalmente, mesmo levando em consideração o seu conceito relativo ao resultado do processo. O SINAES tem 12 diretrizes e essas diretrizes são quantificadas, uma vale 25 pontos, outra vale 5 pontos. O item que tem a menor avaliação, por incrível que pareça é organização e gestão, e geralmente quando vai se fazer uma avaliação em uma instituição a gente tenta compor os itens. Então dentro do contexto de diretrizes a própria organização e gestão têm um peso menor.

**Entrevistado** - A sua pergunta é se ela é cumprida totalmente, nós estamos num esforço enorme de valorizar isso, agora é claro que o fim não é a gestão em si, o fim são os objetivos educacionais, é o conjunto, mas é que a gestão tem que possibilitar você atingir os fins.

**Entrevistador** – Como que a senhora vê o modelo de gestão antes e hoje depois desse modelo de gestão estar sendo alinhado e articulado com o PDI e PPI.

**Entrevistado** - Eu tenho que tomar cuidado para não penalizar os antecessores, eu não vou fazer isso, mesmo porque a nossa universidade há muito tempo ela se caracteriza por esse processo democrático compartilhado. Como nós nessa gestão elaboramos o PDI e o PPI e também já vinha sendo elaborados em gestões anteriores, a junção das duas coisas e diante de uma crise financeira que nos obrigou a tomar decisões, eu acho que hoje à comunidade inteira tem mais clareza de qual é o projeto coletivo e que escolhas são feitas e qual é a situação real da universidade, então eu acho que os instrumentos nos possibilitaram maior clareza de onde está indo aqui.

## UNIVERSIDADE 4

**Entrevistador** – Há na IES um modelo de gestão universitária implantado?

**Entrevistado** – Nós começamos a trabalhar com o PDI a partir de projetos. Então os professores têm que apresentar aos coordenadores os projetos aos colegiados e de acordo com o que foi aprovado no Conselho Universitário do PDI. E nós estamos em uma das etapas de implantação, então há um modelo de gestão universitária implantado. Nosso PDI observa nosso caráter comunitário, porque nós somos uma instituição de ensino comunitária e o PDI foi todo planejado de acordo com o caráter comunitário, você conhece aquele livro do Prof. Aldo Vannuchi, Universidade Comunitária, então nós pertencemos, a PUC e aquele livro serviu para nós como modelo e voltando a história os ingleses moravam aqui e aqui era a chácara dos fins de semana, a casa amarela era a casa do fim de semana deles, tinha aqui o campo de golfe, o aras, e quando a família voltou para Inglaterra, eles doaram tudo para Prefeitura da Cidade, que construiu esse Centro Universitário, que a princípio era 100% público e é de natureza pública e de Direito Privado, mas já foram 100% gratuito, depois passamos a 50%, nós temos um vínculo com a Prefeitura, a Prefeitura mantém ainda uma representação no Conselho Diretor, aqui na Instituição, embora não mais subjeção, o prédio da Engenharia que a gente concluiu esse ano e que investimos cerca de 20 milhões de reais, no início das obras mesmo, os primeiros 4 milhões de reais foi destinados pelo Prefeito da época, então isso aqui era chamando de sítio existente e este Centro Universitário começou com a Faculdade de Ciências Econômicas, que tem 54 anos de idade na IES.

**Entrevistador** – Eu trabalhei durante 15 anos na UNITAU, em Taubaté, e lá é também uma autarquia, só que lá é cobrada a mensalidade, a Prefeitura não participa em nada.

**Entrevistado** – Aqui também, só os imóveis pertencem todos à Prefeitura

**Entrevistador** - Hoje parte dos imóveis, mais da metade dos imóveis pertencem a Instituição, mas para ela se tornar uma instituição foi preciso à doação de imóveis.

**Entrevistado** – Aqui nós somos fundação e somos autarquia, quem vai estar aqui daqui umas horas mais ou menos e nós vamos juntos a São Bernardo, na faculdade de Direito eu, o Diretor do IMES, o Reitor, que é outra autarquia, que também é ligado a Prefeitura de São Caetano, nós vamos juntos a São Bernardo, que também já foi professor daqui. Mas a história do IMES já é um pouco diferente da nossa.

**Entrevistador** – A primeira pergunta é essa o senhor já respondeu, Há na IES um modelo de gestão universitária implantado?

**Entrevistado** – Sim, há modelo de gestão com base a partir dos dois últimos anos, com base no PDI, que foi criada uma comissão para criar e implantar o

PDI, e, portanto, o modelo de gestão, é um modelo de gestão universitária, que eu diria com base no modelo comunitário e o que seria esse modelo comunitário, é um modelo aquele cujas linhas estão expressas nas idéias da **APRUC e do Prof. Aldo Fado**, cuja missão também é aquelas expressas na universidade comunitária, que até poderia ter separado tudo isso para o senhor, se a gente tivesse conversado um pouquinho antes sobre isso.

**Entrevistador** – E como a IES se utiliza das dimensões do SINAES, dos indicadores com referencia a gestão?

**Entrevistado** – Esse é um dos índices que eu gostaria que a PROGRAD realmente conversasse com o senhor, esse e a pergunta 4 também, com relação à implementação da gestão, do PPI também, porque a gente vem trabalhando com projetos e esses projetos são fundamentados justamente nas dimensões do SINAES e com referencia no PDI e no PPI para implementação dessa gestão. Se a gente quisesse pegar, por exemplo, no lado administrativo, que nós trabalhamos com unidades de responsabilidade, que a gente aloca os recursos para cada instituição e elas trabalham com esses recursos, no campo acadêmico os Coordenadores discutem os modelos pedagógicos junto com seus colegiados, quadro curricular, de modelo curricular, de orientação didático-pedagógica que querem dar para seus cursos, isto tudo é trazido depois para o Conselho Universitário, porque aqui nós temos o Conselho Universitário, o Conselho Diretor, o Conselho Fiscal, o Conselho Sociedade Universidade, e todos esses conselhos são constituídos por diversos setores da Instituição e também por representantes da sociedade civil, que participam da elaboração dos conteúdos, das estratégias didático-pedagógica, e com isso nós estamos renovando essa parte didático-pedagógica da instituição, que a gente sentia que vinha um pouco envelhecida, vamos dizer assim, nós tivemos que atualizar vários cursos por conta das novas diretrizes curriculares, eu também andei junto com o Reitor de outra IES inclusive, a gente fazendo alguns cursos por conta do INEP, de atualização, e trouxemos algumas dessas idéias aqui para dentro da Instituição e estamos na fase de implantação agora, justamente onde o PDI e o PPI se complementam para implementação desse modelo de gestão universitária.

**Entrevistador** – Com relação a esses documentos, como os vários setores da sua IES tomam ciência do PDI, do PPI e do SINAES?

**Entrevistado** – Ai foi um trabalho feito, nós lançamos primeiro um trabalho, que essa comissão, que se reuniu para discutir a elaboração do PDI primeiro recolheram sugestões com base nas diretrizes e nas normas do Ministério da Educação, eles se reuniram um determinado tempo, inclusive fora da Instituição em um hotel fora daqui, e passaram a discutir e a cada etapa a gente ia apresentando para os diversos colegiados, que iam discutindo e apresentando propostas para modificação, aperfeiçoamento, melhoramento das etapas que estavam sendo discutidas do PDI e no ano passado nós começamos a implantação desse PDI com acompanhamento do Conselho Universitário da PROGRAD e todas as etapas nós temos que dar ciência a partir do Conselho Universitário elas chegam aos conselhos de faculdades e os conselhos de faculdades encaminham para os colegiados através dos seus



coordenadores que ao fazer reunião com os seus docentes repassam para eles, é uma via de mão dupla, e a gente também recebe as propostas, e a gente também tem recebido assessoria de ex-conselheiros do Conselho Estadual de Educação, em particular quem tem nos orientado bastante é o **Prof. Coteloz**, ele foi quem nos orientou bastante na elaboração do PDI.

**Entrevistador** – Como os indicadores citados são importantes na definição do modelo de gestão implantado, todos os indicadores, o PDI, O PPI, o SINAES?

**Entrevistado** – A gente procura seguir mesmo o modelo que vem do MEC, do SINAES a partir daquele modelo da avaliação, que o INEP propõe para gente, com todas aquelas dimensões, são 12 dimensões do SINAES, e a gente procura a partir daquela orientação que vem do INEP, trabalhar aqui, discutir e adaptar sempre a característica da Instituição, que é da Instituição Comunitária, nós não podemos nunca perder isso de vista, porque a nossa missão é missão comunitária.

**Entrevistador** – Como é feito para que as estratégias definidas em áreas com o seu PDI e seu PPI sejam claramente entendidas por todos os setores da IES.

**Entrevistado** – Isso tem dado um trabalho muito grande, porque nossa instituição, conforme eu já lhe disse, é uma Instituição que tem 54 anos de idade, e há professores aqui que não são professores que se preocuparam ao longo do tempo, principalmente alguns doutores, em se capacitarem com as novas metodologias, as novas didática, porque são profissionais que são muito bem sucedidos no mercado de trabalho, que tem suas empresas próprias, então eles tem um modelo tradicional de ensino, que para eles aquele modelo vinha dando certo e para eles continua dando certo, então qualquer modificação que queira se estabelecer aqui fica às vezes meio complicado, então a nossa Pró-Reitoria de Graduação tem tido um trabalho, é um trabalho lento, não é um trabalho que nem sempre é aceito com muita facilidade, mas o fato da instituição ser avaliada e nós no nosso caso somos ligados ao Conselho Estadual de Educação há momentos em que nós somos avaliados duas vezes, pelo Conselho Estadual de Educação, pelo nosso caráter público e pelo MEC, porque o INEP pertence à Escola Federal, isso faz com que essa consciência da avaliação é que eu diria que faz com que os professores de certa forma e os coordenadores de cursos tentem se adaptar a esse novo modelo, porque eles entendem que essa adaptação ao novo modelo de gestão tem que ser um atrativo para o mercado, porque aqui na região, como é uma região bastante concorrida, porque é uma região que 50% é industrial e 50% trabalham com a oferta de serviços, então há muito instituição de ensino e a concorrência é muito grande, considerando ainda que foi implantada aqui no ano passado uma universidade federal, então isso obriga a ter uma sintonia com as novas propostas que são apresentadas sejam elas do SINAES, sejam elas de onde vier, então o que isso significa em termos práticos por exemplo, na maioria dos cursos nós tínhamos cursos com 5 anos de duração, com aulas aos sábados, com uma carga horária que ultrapassavam as 4 mil horas e nós tivemos que fazer uma adaptação disso, porque os alunos muitas vezes não procuram nossa Instituição não por conta do que ele pudesse chamar de má qualidade de ensino, mas interessado na carga horária e aulas aos sábados que ele queria dedicar a outras atividades, como por exemplo estudo do inglês, etc. Quando em alguns eu dava exemplos, por exemplo o de Administração

que a gente conseguiu tirar as aulas aos sábados, dado uma enquadrada no custo de acordo com as novas propostas, só no curso de administração esse ano, nós tivemos 16 classes de primeiro ano e praticamente no entorno nenhuma classe de administração abriu curso, isto devido ao trabalho justamente, nós já tínhamos certo nome nessa área, porque quando houve aquelas avaliações do provão, nós sempre fomos avaliados com conceito A nesse curso, isso já era um atrativo, mas o fato de ter aulas aos sábados, algumas disciplinas não atualizadas estava fazendo com que os alunos se afastassem daqui e esta readequação que nós estamos tendo de um ano e meio para cá com o PDI, eu diria que enxertou na instituição fôlego novo, que fez com que a gente voltasse ao patamar dos 12 mil alunos e pouco que a gente tinha há uns três, quatro anos no total, sem considerar ainda os alunos da pós-graduação *lato sensu* que a gente ainda não fechou todos os cursos que vão começar esse ano.

**Entrevistador** – Como a IES se utiliza os indicadores e documentos citados para avaliar o resultado obtido com o modelo de gestão implantado.

**Entrevistado** – Nós temos dentro da PROGRAD uma professora, que é encarregada de fazer a avaliação, nós temos o nosso modelo de PDI, nós fizemos a avaliação anteriormente ao PDI, todos os professores foram encarregados a avaliação institucional, a avaliação também didático-pedagógica, a avaliação que contou com a colaboração dos professores, esta foi uma avaliação interna nossa, sem contar com as comissões que vem aqui, com esses dados que nós obtivemos nós trabalhamos com dados para apresentar junto ao Conselho Universitário, ao Conselho Diretor e a nossa Pró-Reitoria de Administração e Planejamento de Pós desses dados foi apresentando para Comunidade, depois nós recolhemos esses dados, que a gente tem interesse também nesses dados, porque como nós somos parceiros diretos do Município, esses dados interessam o Município, porque muitos deles são utilizados nas políticas do Município, por exemplo, nós temos observatório econômico, os dados que a gente recolhe aqui nós repassamos para Prefeitura para poder traçar suas políticas de acordo com o seu plano de governo, então a gente teve uma avaliação inicial, há uma avaliação continua, e nós estamos agora numa fase, em que nós vamos fazer outra avaliação geral, a professora é uma pessoa especialista na área de avaliação, tem toda sua formação acadêmica em avaliação, nós temos o nosso modelo de PDI, nós fizemos a avaliação anteriormente ao PDI, todos os professores foram encarregados a avaliação institucional, a avaliação também didático-pedagógica, a avaliação que contou com a colaboração dos professores, esta foi uma avaliação interna nossa, sem contar com as comissões que vem aqui, com esses dados que nós obtivemos nós trabalhamos com dados para apresentar junto ao Conselho Universitário, ao Conselho Diretor e a nossa Pró-Reitoria de Administração e Planejamento de Pós desses dados foi apresentando para Comunidade.

**Entrevistador** – Como o senhor privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos de práticas construtivas da identidade da IES.

**Entrevistado** – Olha é sempre de forma positiva, nenhuma decisão aqui, pela própria natureza da instituição pode ser tomada de cima para baixo, isto nem

pensar aqui na fundação, porque as forças políticas aqui são muito atuantes, elas são muito participativas, então qualquer decisão que tenha que se tomar de cima para baixo ou de baixo para cima, ela tem sempre que ter todos os setores representativos, então por exemplo, no caso do PDI, ele teve que ser aprovado em todos os níveis, agora por exemplo quando houve o caso das aprovações das novas matrizes curriculares, nós temos também uma escola de ensino médio aqui dentro, qualquer reformulação que se faça, tem que se passar pelos Conselhos, primeiro pelos Conselhos internos, depois pelos Conselhos dos Colegiados, depois pelos Conselhos de Faculdade, e no caso do Colégio, pelo Conselho de pais, pelo Conselho de Escola, quando é questão didático-pedagógica é Conselho Universitário, quando é questão financeira, administrativa, é Conselho Diretor.

**Entrevistador** – A dimensão 6 do SINAES aborda a organização e gestão na avaliação estabelecida na Lei do SINAES, a pergunta é, ela é comprida totalmente, a 6 é a que aborda a organização e gestão. Todas as dimensões do SINAES elas são quantificadas.

**Entrevistado** – É lógico que a gente não pode desconsiderar a pesquisa científica, a responsabilidade social, comunicação com a sociedade, mas a organização e a gestão da instituição para nós são fundamentais, porque é desta organização e gestão em função do nosso próprio organograma é que vem o próprio andamento da instituição, porque nós temos a Reitoria, a organização, nós temos a Chefia de Gabinete, nós temos as Pró-Reitorias, nós temos a Secretaria de Assuntos Jurídicos, nós temos 4 Pró-Reitorias, nós temos as assessorias, a Pró-Reitoria Comunitária, a Pró-Reitoria Administrativa e Planejamento, nós temos a Pró-Reitoria de Graduação, nós temos a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, e essas Pró-Reitorias estão ligadas diretamente aos Colegiados, as direções das faculdades, que os Diretores são Presidentes de cada colegiado, a ênfase é dada no Coordenador dos Cursos, pois é uma figura que tem o papel importantíssimo no que diz respeito à condução pedagógica dos cursos, enquanto o Diretor é mais um Diretor Administrativo mesmo, então para nós a organização e a gestão da instituição é fundamental, eu diria que ela estaria no mesmo plano das mais bem pontuadas que o senhor teria nessa coluna, porque para nós a organização e a gestão, inclusive ela é responsável pela sustentabilidade financeira, porque nós somos uma instituição que tem que se auto-sustentar e nós não recebemos mais subvenção da Prefeitura e tudo que nós recebemos nós temos que aplicar aqui, e nós vivemos basicamente de mensalidades de alunos, que são mensalidades que estão na média das mensalidades praticadas no mercado. Se nós não tivermos uma organização e uma gestão institucional não tem uma sustentabilidade financeira, até porque nós somos fiscalizados pelo Tribunal de Contas, pelo Ministério Público, pela Câmara dos Vereadores, pela Câmara dos Vereadores, pelo Gabinete do Prefeito, esse conselho fiscal que nós temos aqui ele se auto-convoca, ela não é formado por ninguém que seja da Instituição, é só gente de fora, gente da prefeitura, gente do sindicato dos professores, gente do Conselho de Contabilidade e se o Conselho Fiscal não tiver junto com o Tribunal de Contas uma clareza da sustentabilidade financeira, eles não dão o aval para continuidade dos projetos na instituição, e esta clareza está ligada diretamente a organização e a gestão da instituição, o Reitor aqui, no caso da

gestão, o Reitor é eleito, são mandatos que se tem, no meu caso por exemplo, eu sou do Centro Universitário desde 2002, nosso Estatuto foi mais ou menos adaptado do Estatuto da UNISINOS do Rio Grande do Sul, quem foi a Comissão responsável pelo nosso Regimento, pelo nosso Estatuto, uma comissão contratada pelo ex-prefeito e liderada pelo Prof. Nilton, que foi Reitor da UFSCAR, que hoje é Prefeito de São Carlos e o Nilton bolou um sistema de gestão na Instituição que seja totalmente transparente para dar um exemplo no caso do Reitor, é feita a eleição por segmentos da Instituição, aluno, professor e funcionário, todos quantos se candidatarem é encaminhado à lista dos candidatos ao Conselho Universitário, que elabora a lista triplíce, que encaminha para o Prefeito, que nomeia o Reitor, tem mandato de quatro anos, podendo ser reconduzido por mais um mandato, os Diretores da mesma forma, são eleitos pelos segmentos que estão lá, com mandato de quatro anos, mais um, Coordenadores são mandatos de dois anos, portanto a gestão da instituição se faz, da forma mais democrática possível e em todos os níveis, inclusive os membros dos diversos conselhos são eleitos dentro e fora da Instituição e todos eles são responsáveis, não só pelos itens que estão aqui, porque o PDI e o PPI tiveram que ser discutidos com eles, mas sobretudo pela sustentabilidade financeira da instituição.

**Entrevistador** – Como é percebido o modelo de gestão universitária antes e depois do estabelecimento do PDI e PPI e quais as principais alterações sofridas no novo modelo?

**Entrevistado** - Ai não houve grande mudança, porque antes de 2002 nós não éramos centro universitário, não havia Reitor e Vice, havia um Conselho de Gestores, que era composto por 13 pessoas, sendo 7 indicadas pela Prefeitura e as outras 6 indicadas por setores da sociedade, de forma que a Prefeitura acabava sempre tendo a maioria e desses 7 saia o Presidente da Fundação. Então o modelo de gestão praticamente não sofreu alteração.

**Entrevistador** – À medida que as avaliações do SINAES acontecem, automaticamente o PDI e o PPI são alterados, então ele sofre uma alteração em função das próprias avaliações ou de outras avaliações que se fizerem necessárias durante os percurso.

**Entrevistado** – Eu diria que o modelo de gestão nesse caso afetou mais os Colegiados, porque o PDI e o PPI acabam atingindo a parte didático-pedagógica e administrativa da forma como estavam compostos os colegiados, eu não diria na alta administração da instituição, isto foi necessário que se fizesse essas reuniões das quais eu estou me referindo e que os coordenadores de cursos, sobretudo tivessem uma consciência maior do papel que eles passaram a assumir a partir desse novo modelo de gestão e do papel que eles assumem a partir dessas propostas de cursos que são oferecidas hoje, que em nível do que acontece no chão da fábrica, vamos dizer assim, eles são os verdadeiros responsáveis, são de fato, eles têm autonomia e nós fizemos uma grande mudança esse ano, que ainda não terminamos a implantação, vamos terminar esse mês, que foi um modelo de atribuição de aulas, que é um modelo, o senhor conhece o modelo de atribuição de aulas do estado, para professores do ensino médio, nele os professores apresentam os

seus títulos e tempo de casa e ai tudo é através do sistema informatizado, da pontuação, não tem mas aqueles feudos que se criava, do Coordenador poder chamar e falar, eu vou dar tantas aulas para você, não vou dar para fulano, porque a forma de ingresso na fundação é através de concurso público e a forma depois de permanência é através da CLT, mas isto provocava a criação de feudos dentro da instituição porque o coordenador acabava sendo uma espécie de dono do curso, e isto fazia com que muitas vezes ele não levasse em consideração as diretrizes, o modelo pedagógico, o sistema de avaliação, e nós acabamos com tudo isso, criando esse sistema de atribuição e aulas, que é privilegiada a titulação do professor, mas também considerando o tempo de casa, também não pode pegar o professor que tem 30 anos de instituição e mandar ele embora só porque ele não fez um mestrado, um doutorado porque aqui também nós não podemos simplesmente mandar o professor embora, mas como fazer que esse professor se adaptasse a essas novas diretrizes do SINAES, então ai é um trabalho do coordenador de curso, eles trabalham através de capacitação, através de colocá-lo em contato com os novos cursos que são oferecidos pelas Instituições, pelo próprio INEP, por outras formas que possam vir para eles serem os verdadeiros gestores dos cursos.

## UNIVERSIDADE 5

**Entrevistado** – Então a busca da pesquisa que e a gente sabe que toda pesquisa é cara, a gente está procurando crescer nela desafiados por esses instrumentos e por isso mesmo fazendo com que cada vez mais professores apresentem projetos para agências de fomento.

**Entrevistador** – Como é feito para que as estratégias definidas e alinhadas no seu PPI e PDI sejam claramente entendidas por todos os setores. Eu acho que o senhor também já falou, que é o caso das reuniões que são feitas com os Pró-Reitores, Coordenadores, Professores.

**Entrevistado** – Nós também costumamos fazer reunião plenária com todos os professores no começo de cada semestre e temos também um material interno, um jornal semanal para alunos, professores, funcionários e temos um outro mensal para funcionários e professores, onde então há sempre o trabalho de conscientização, de aprofundamento dessas idéias básicas, sempre nesse esforço de não perder o rumo, porque infelizmente o senhor sabe disso, há professores especialmente numa universidade nova que vem do tempo anterior da faculdade isolada e ainda vive intimamente ou mentalmente o status de faculdade isolada, no jeito de dar aulas, na convivência com os colegas docentes, então a gente está sempre insistindo, a universidade tem que ter além de ensino, extensão deve ter pesquisa, claro nem todo professor tem que ser pesquisador, mas todo professor a gente estimula no sentido de ter pelo

menos o espírito investigativo para que a aula seja realmente estimulante e não meramente expositiva.

**Entrevistador**– Como a IES se utiliza dos indicadores dos documentos acima citados para avaliar os resultados obtidos com o modelo de gestão.

**Entrevistado** – Basicamente através da CPA, essa comissão para nós é essencial, ela como manda a legislação tem professor, tem funcionário, tem aluno e tem representante da comunidade externa e ela tem um trabalho muito sério, muito cuidadoso e, sobretudo muito crítico. Eu estava me esquecendo de dizer também que nós temos as assessorias, Assessoria de Planejamento, Desenvolvimento Institucional, Assessoria de Eventos, Assessoria de Relações Nacionais e Internacionais e Assessoria de Comunicação. A CPA passa também para essas assessorias os dados que ela vai compilando, então há uma sinergia muito boa nesse sentido, a gente evita de só fazer questionário, só perguntar, perguntar e ter papéis, porque rapidamente os resultados desses questionários são ponderados, são avaliados, são criticados e assim a gente respondendo as perguntas utilizamos muito esses instrumentos de avaliação, aliás, outro ponto, nós temos também a Comissão Permanente da Carreira Docente, então é próprio trabalho dos docentes como manda a lei, eles a cada dois anos podem crescer salarialmente pelo tempo de serviço e pelo mérito, quando entra a hora do mérito, o resultado da avaliação dele pelos alunos é muito importante para ele receber ou não esse aumento salarial.

**Entrevistador** – Como o senhor como Reitor privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos e prática construtivos da identidade da IES.

**Entrevistado** – Essa é uma preocupação muito pessoal e obrigatória do Reitor, eu acho que o Reitor tem que ser o homem da política global da Universidade, ou seja, deve ser o grande articulador, articulando tanto as convergências como sabendo desfazer de uma forma positiva as divergências, por outras palavras a construção coletiva, é um desafio permanente na minha visão pessoal de Reitor aqui da IES, precisamente porque como o mais velho na idade, o mais velho da Instituição e, sobretudo o mais responsável, eu sempre me apresento como o funcionário que tem a maior obrigação de cumprimento da legislação externa e interna, e isso eu digo até para pais as vezes que quer que o Reitor quebre o galho, “mais o senhor pode tudo”, e eu sempre digo, olha primeiro não existe pessoa que possa tudo, segundo numa universidade o poder maior não é do Reitor, é do Conselho Universitário, terceiro lugar, eu tenho que ser o funcionário que dá exemplo de respeito e cumprimento da legislação interna, se eu der bolsa porque você é meu conhecido, porque você é meu amigo, eu estou quebrando as regras internas, então eu acho essa pergunta muito importante no sentido que como Reitor eu estou sempre preocupado em ser o grande articulador, preocupado justamente na construção coletiva, numa visão bem institucional, não adianta eu proteger porque é fundamental a pesquisa, ela tem que ser procurada, mais se eu esquecer a instituição por mais importante que seja a pesquisa, por mais que o MEC cobre, a Universidade estaria capengando se ela não praticasse a extensão também.

**Entrevistador**– A dimensão 6 do SINAES, que aborda organização e gestão na avaliação estabelecida no SINAES, é cumprida totalmente, mesmo levando em consideração seu conceito relativo ao resultado do processo do SINAES, é o seguinte, as dimensões do SINAES elas são quantificadas, então tem umas que valem 5 pontos, outras 10 pontos, o item 6 que é organização e gestão, ela vale 5 pontos. A pergunta é: a dimensão que contempla a organização e gestão sendo quantificada apenas com 5 pontos ela é cumprida.

**Entrevistador** – Eu diria que a nossa preocupação é na prática esquecer essa quantificação das dimensões, entendendo que todas são importantes, por outro lado a nossa organização, a nossa gestão a gente reconhece que ela é ainda frágil, em grande parte, porque a nossa estrutura é muito enxuta, ou seja a gente tem falta de funcionário, a verba para o desenvolvimento melhor da organização e gestão é muito limitado, os equipamentos por exemplo, toda a parafernália informatizada, o senhor sabe bem disso, cada dois, três anos precisam ser renovadas e nós às vezes temos setores que deveriam ter máquinas novas e ainda estão com as velhas, então eu reconheço que a nossa dimensão 6 ainda precisa crescer muito, por outro lado nós temos uma preocupação muito positiva e não só preocupação, uma atuação muito positiva no sentido da formação das pessoas aqui dentro, dos funcionários, a gente quase nem gosta, é difícil evitar, a expressão Recursos Humanos, a gente acha que vale a pena e é correto falar de recursos físicos, recursos matérias, mas gente não é recurso, gente é gente, é pessoa, mas infelizmente a expressão é consagrada, é inevitável, mas isso para dizer que as reuniões com funcionários, até com os terceirizados, a gente faz constantemente, sempre na busca de que o funcionário seja considerado como alguém muito importante na casa, tanto quanto o dirigente, o professor, eu costumo dizer que a Secretaria e todos os atendentes, os que recebem as pessoas, como os banheiros são dois pontos que mostram o pouco ou muito do que é a universidade, banheiro limpo significa muita coisa e atendente educado significa muita coisa, então são coisas concretas, mas que mostram um pouco o nosso jeito de ser e de trabalhar.

**Entrevistador** – Como é percebido o modelo de gestão universitária antes e depois do estabelecimento do PDI e do PPI.

**Entrevistado** – Eu acredito que nós demos saltos qualitativos muito sensíveis, a gente percebe a melhoria permanente. Não no sentido que já atingimos o que era para ser atingido, mas no sentido em que sentimos todos provocados, chamados para frente, desafiados para cumprir isso. Há uma constante percepção de que o Status-Quo no mundo atual, especialmente no cenário do ensino superior brasileiro é o caminho da morte, quem não inovar, quem não melhorar, sai perdendo, e eu estou falando isso olhando muito o contexto da cidade, nós temos hoje cinco universidades, a cidade tem 600 mil habitantes, é uma cidade que não tem uma elite aristocrática, é uma cidade operária, digamos assim, que está crescendo muito, tem uma qualidade de vida razoável com IDH bom, analfabetismo baixo, 4,5 mas a renda é baixa e nessa cidade, com essas características nós temos 5 universidades, a PUC, a UNISO, a UNIP, estritamente particular, a UNESP, que chegou em 2002 e a UFISCAR,

que chegou em 2005, e temos 8 instituições isoladas, então é muita instituição para captar ou cativar uma demanda que não é tão grande assim, isso então nos motiva muito a sermos uma universidade com perfil bem claro, não só o comunitário, mas também no sentido de busca da qualidade e é isso provocado pelo PDI e pelo PPI.

**Entrevistador** – Então o senhor acredita que o PPI e o PDI, bom na verdade ele surge com a LDB, mas ele só vem ser cobrado efetivamente com o SINAES.

**Entrevistador** – Pelo SINAES que por sua vez foi provocado pelo provão, então a educação brasileira nesses últimos dez, doze anos ou mais se a gente olhar a LDB está num processo de desenvolvimento sério, há desvirtuamentos, há caminhos que a gente não aprova, eu vejo freqüentemente, recebo proposta, acho que já chegou na UNICSUL também, diploma do ensino superior em 15 dias, é um crime, o próprio MEC já sabe disso, e outras propostas que a gente vê por ai que realmente desfigura o que é uma universidade, o que é o ensino superior, mas o que eu percebo é que essa realidade no Brasil hoje está mostrando que os bons vão sobreviver, isso o mundo empresarial vive dizendo também e a gente está vendo. Abrir curso superior não é abrir disquete pizza, não é abrir locadora.

**Entrevistador** – Mas até o disquete pizza precisa ter qualidade. Agora, quais as principais alterações que o senhor poderia citar desse novo modelo, do modelo que vem após a implantação do PDI e do PPI.

**Entrevistado** – Eu acho que a alteração maior é justamente a possibilidade, eu diria até facilidade da auto-avaliação e a oferta de critérios objetivos para avaliação externa. Claro sempre vai ficar a possibilidade do avaliador externo se mover por suas preferências ou suas subjetividades, isso é inevitável no ser humano. Se eu como Reitor da IES amanhã for avaliar uma universidade de fora, evidentemente eu levo a minha bagagem e eu vou ter que ter muito espírito de autocrítico e muita correção interior para não olhar aquela outra realidade com os meus olhos, o que não é nada fácil, mas eu acho que o SINAES ofereceu critérios bastante objetivos que diminuem um pouco o perigo da avaliação subjetiva, outra coisa que eu acho importante também nesse novo modelo é que as universidades estão tendo possibilidade de maior diálogo na hora da avaliação externa, ou seja, é mais raro hoje o avaliador externo que vem simplesmente com a própria bagagem para analisar e às vezes até fulminar os avaliados, eu acho que o SINAES está apresentando uma estrutura objetiva que não chega a ser uma grade, uma armadura, mas é um roteiro eficaz para que os avaliadores sejam os mais objetivos, os mais justos, e tudo acabem não só em avaliação positiva, mas em recomendações, isso é o que nós temos aproveitado muito.

**Entrevistador** – Até porque o próprio SINAES, uma das características importantes dele é defender a identidade da instituição, o que é comum nessas visitas que nós recebemos, o cara vem da PUC do Rio Grande do Sul e fala porque lá na PUC não é assim, ele não está avaliando a PUC, está avaliando a minha, a minha é diferente, e hoje nós chegamos a uma situação bem mais



tranqüila, eles vem não com a idéia da avaliação primitiva, mas com a idéia da avaliação de recomendação, de ajuda, de construção e principalmente de respeito.

**Entrevistado** – Nessa questão que o senhor lembrou bem, nós tivemos anos atrás um avaliador por exemplo que questionava uma disciplina nossa, nós não somos uma universidade católica, da igreja católica, mas por razões históricas, o bispo faz parte do Conselho Superior, da Mantenedora, e temos uma origem ligada à igreja católica, então nós temos uma disciplina que é Cultura Religiosa, mas geral, os professores falam de muçulmanos, de judeus, cristãos, católicos, e esse avaliador externo falou, mas não tem sentido vocês terem essa matéria, queria que a gente tirasse da matriz, é um desrespeito a história e a identidade.

**Entrevistador** – Mas isso acaba, outra coisa importante no SINAES é que o prazo de validade do PDI é de 5 anos e com o SINAES passa a ser 3, de três em três anos o senhor está sendo avaliado e renovado e automaticamente adequando seu modelo de gestão.

**Entrevistado** – Não sei se eu satisfiz o senhor, é uma conversa diferente, eu não sou muito legalista, eu falei de coração.

## UNIVERSIDADE 6

**Entrevistador** – Há implantado na IES um modelo de gestão?

**Entrevistado** - Eu acho que sim, nós temos em primeiro lugar o conceito de planejamento estratégico, é um conceito dominante aqui na universidade e eu quando vim pra cá eu já tinha implantado o primeiro planejamento estratégico feito numa universidade brasileira, que foi feito na Universidade Estadual do Ceará, onde eu fui Reitor sete anos e meio. Então a partir do planejamento estratégico que começa com o planejamento estratégico da própria mantenedora eu participei desse processo porque eu era membro do conselho deliberativo, antes de eu ser Reitor, eu era Reitor em Fortaleza e vinha aqui fazer esse trabalho voluntário como membro do Conselho Deliberativo. Então eu tive uma idéia da universidade que futuramente eu viria a dirigir, mas na época eu não pensava nisso obviamente, então existe uma idéia, nós nos guiamos também pelo Plano de Desenvolvimento Institucional que é de certo modo uma consequência e claro nós nos pautamos também pela legislação nova, que surgiu no país e nisso eu tenho muita vivência, porque eu fui Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras por dois anos.

**Entrevistador** – Então o senhor me respondeu também à segunda, que se em caso positivo com ela se constituem. E como a IES se utiliza das dimensões e dos indicadores do SINAES como referência na gestão universitária.

**Entrevistado** - Nós acompanhamos isso de perto. Nós acreditamos que a avaliação mesmo antes do SINAES, a avaliação já era um ponto talvez dos mais positivos para gente ter um balizamento. Nós aceitamos dois tipos

avaliação, avaliação externa, claro através do MEC, o próprio SINAES e avaliação interna, porque nós temos na universidade uma comissão de avaliação que domina a auto-avaliação da universidade e praticamente perpassa todos os cortes possíveis da administração, desde a administração superior até os cursos básicos.

**Entrevistador** – – Como o PPI e o PDI contribuem na implementação da gestão universitária de sua IES.

**Entrevistado** - Eu fiquei muito feliz quando esse governo resolveu valorizar o PDI, embora o PDI ainda não esteja dentro da reforma do ensino superior, mais ele passou a ter um valor muito grande na burocracia do MEC, eu diria nesses últimos anos, mas nós já estávamos praticamente acostumados a isso, quando ele tornou um objeto obrigatório no início de novos cursos, no desenvolvimento de novos projetos, na abertura de novos programas, nós aqui acompanhamos de perto o PDI e estamos sempre atualizando, agora cerca de quatro meses atrás fizemos uma nova atualização do PDI, isso é feito naturalmente, em consonância com as políticas da Mantenedora e nós acompanhamos de perto a gestão, a gestão é acompanhada por essa diretriz, por esse balizamento, esse conjunto de normas, tanto no sentido de expandir, como no sentido de conter, no sentido de suprimir, no sentido de melhorar, no sentido de aumentar vagas, no sentido de diminuir vagas, no sentido da qualificação dos professores, no sentido da criação de novos laboratórios, de expansão das bibliotecas, etc.

**Entrevistador** – Como os instrumentos citados são utilizados pelos diversos atores para o desenvolvimento da IES.

**Entrevistado** - Nós temos uma gestão muito compartilhada. Primeiro o Reitor compartilha muito com o Vice-Reitor, o nosso Vice-Reitor aqui é mais ou menos no estilo dos Vice-Reitores das universidades espanholas e também portuguesas, em que um conjunto de Vice-Reitores ajuda um Reitor a governar, nós não conseguimos aqui colocar mais Vice-Reitores, mas nós conseguimos colocar o Vice-Reitor com quem eu compartilho, ele divide comigo o dia-a-dia, ele recebe as pessoas, ele conversa, ele anota os problemas, daí nós trabalhamos com os Decanos, que equivalem aos Pró-Reitores, são mais ou menos umas 6 a 8 universidades no Brasil, quem tem o sistema de Decanato, que eu acho simpático, numa instituição como o Mackenzie e então eu tive a idéia de criar os Decanatos, os Decanatos são subdivisões administrativas da Universidade, que permite uma interlocução maior nesse processo de trabalho, de acompanhamento, de avaliação, de PDI, de toda essa sistematização nova, através dos Diretores, e daí nós suprimimos os departamentos, nós não temos departamentos na IES. Eu fiquei muito feliz quando esse governo resolveu valorizar o PDI, embora o PDI ainda não esteja dentro da reforma do ensino superior, mais ele passou a ter um valor muito grande na burocracia do MEC, eu diria nesses últimos anos, mas nós já estávamos praticamente acostumados a isso, quando ele tornou um objeto obrigatório no início de novos cursos, no desenvolvimento de novos projetos, na abertura de novos programas, nós aqui acompanhamos de perto o PDI e estamos sempre atualizando, agora cerca de quatro meses atrás fizemos uma

nova atualização do PDI, isso é feito naturalmente, em consonância com as políticas da Mantenedora e nós acompanhamos de perto a gestão, a gestão é acompanhada por essa diretriz, por esse balizamento, esse conjunto de normas, tanto no sentido de expandir, como no sentido de conter, no sentido de suprimir, no sentido de melhorar, no sentido de aumentar vagas, no sentido de diminuir vagas, no sentido da qualificação dos professores, no sentido da criação de novos laboratórios, de expansão das bibliotecas, etc.

**Entrevistador** – Com relação aos documentos institucionais, de que modo eles foram elaborados na sua IES.

**Entrevistado** - Nós temos geralmente uma comissão. Dentro do Decanato de Graduação, que eu chamo de Decanato Acadêmico, nós temos uma comissão de avaliação, nós temos uma comissão de legislação, nós temos comissões de programações que trabalham junto com as Coordenações de Cursos e nós temos um grupo de vestibular, de avaliação de alunos na entrada, nós temos uma Secretaria Geral que também participa disso e todos esses atores participam disso, é muito colegiado, não fica centrado em uma pessoa, é bem participativo, além do mais depois desse processo todo o Reitor costuma reunir os Diretores e Decanos e a gente faz aquela análise conjuntural do que a corporação viu, que é outro ponto importante, aliás, eu já fazia isso lá na Universidade Estadual do Ceará, aqui eu apliquei, não era uma prática muito grande aqui entre nós não. Não há dúvida nenhuma que nós inovamos aqui, e eu estou muito feliz com isso, porque está havendo uma receptividade muito grande, estamos conseguindo muita coisa, consegui fazer eleições.

**Entrevistador** – Como os vários setores da sua IES tomam conhecimento do PDI, do PPI e do SINAES.

**Entrevistado** - Nós jogamos na rede, são arquivos pesados, pesados até para gente mandar para o MEC, quando os resultados do SINAES são apresentados, quando os resultados de ENADE são apresentados nós socializamos, nós tornamos esses instrumentos conhecidos.

**Entrevistador** – Como os indicadores citados são importantes na definição do modelo de gestão implantado.

**Entrevistado** - Geralmente funciona nas duas alças, se há sucesso eu chamo todo mundo e digo, olha está bom, podemos melhorar ainda, mas vamos discutir essa questão ao longo do tempo. A maioria das distribuições da IES está muito mais na direção do Bom, poucos estão nesse limite mais baixo, não diria nem do insuficiente, digamos em torno do regular, então a partir daí, nós fixamos metas, trabalhamos com aqueles operadores, Diretor, Coordenador, Chefe de Núcleo, se é em pesquisa eu quero saber de que maneira essas pesquisas estão sendo desenvolvidas, se é no ensino, o que nós podemos fazer para melhorar, como melhorar a bibliografia, como melhorar a tecnologia da informação, como melhorar os novos métodos e processos e técnicas pedagógicas, como avaliar os alunos. Será que a nossa avaliação interna está correspondendo à avaliação externa, o que está falhando entre uma avaliação e outra, o que podemos fazer para melhorar, eu faço tudo isso sem punir, claro

a gente dá oportunidade, é claro se os resultados não aparecem à gente intervem. Nós estamos aqui à cerca de três anos e meio, não é muito longo, mas é um tempo que já se pode medir os resultados disso.

**Entrevistador** – Como é feito para que as estratégias alinhadas com o seu PDI e seu PPI sejam claramente entendidas por todos os setores de IES.

**Entrevistado** - Reunindo o pessoal, reunindo, conversando, conversando, conversando, não por imposição, nada por documentos que são jogados na internet e muitas vezes as pessoas nem lê, eu converso muito, eu faço muitas reuniões, agora reuniões geralmente de curta duração, essas reuniões são pré-trabalhadas pelos Decanos, depois pelo Vice-Reitor e finalmente o Reitor reúne grupos, em cada grupo eu já tenho um diagnóstico, esses indicadores eu os tenho comigo, eu digo, olha nós vamos ter que melhorar, de que maneira nós vamos ter que melhorar, vamos abrir aqui o que é que está faltando, em que ponto nós podemos crescer, esses dados aqui do ENADE nos mostram que nós não estamos bem, trago os dados e distribuo para todos eles, eu digo eu quero que vocês façam a leitura crítica e nós voltamos a nos reunir, nos reunimos de novo e tem sido de certo modo o principal modo de trabalhar da nossa administração.

**Entrevistador** – Como o senhor enquanto Reitor privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos e práticas construtivas da identidade da IES.

**Entrevistado** - Essa questão não é muito fácil, nós que temos uma Mantenedora, isso acontece na sua IES. Muitas vezes o que a Academia pensa não é o que a Mantenedora pensa, então eu aqui adotei a seguinte prática, eu coloco em operação uma determinada estratégia, converso primeiro com os Decanos, com o Vice-Reitor, ouço o que eles têm, peço que eles se manifestem, que eles critiquem, que eles acrescentem e depois disso eu faço um trabalho com a Mantenedora, nem sempre eu consigo tudo, muitas vezes a visão da Mantenedora é boa, mas não coincide com aquela visão do meio acadêmico, que às vezes é mais avançada, quando coincide, eu implemento aquilo, quando distorce eu adio, mas não desisto.

**Entrevistador** – Penso que hoje fica mais patente o conflito entre o negócio e a Academia.

**Entrevistado** - No nosso caso aqui e no caso de vocês lá, isso é menos, porque as nossas universidades têm caráter filantrópico, quando tem caráter filantrópico, o negócio se torna menos exigente e eles se tornam mais solidários com os grupos acadêmicos que estão querendo fazer a instituição crescer. Eu atribuo que essa técnica que eu tenho usado, que é uma técnica que eu chamaria Pushpull, tem hora que você empurra e tem hora que você puxa. O Hare Krishna dizia uma frase muito interessante sobre isso, ele dizia, tem hora que você tem que dar cenoura e tem hora que você tem que dar o porrete, só que o porrete nesse caso tem que ser muito leve.

**Entrevistador** – A dimensão 6 que aborda a organização e a gestão estabelecida na Lei do SINAES é cumprida totalmente, mesmo levando em consideração seu conceito relativo no resultado do processo do SINAES.

**Entrevistado** - Nós somos críticos do SINAES, porque nós somos críticos, porque eu não acredito que o senhor como estudioso, fazendo uma tese de doutorado, sabe disso mais do que ninguém com sua experiência de vida, que eu chamo de experiência vivida, é obvio que o SINAES, avaliação como tal fez progressos, mas eu não acredito em avaliação por amostragem, eu não acredito em avaliação parcial, porque veja bem professor, o senhor tem uma equipe de pessoas que vai receber um conceito, eu tiro um terço dessas pessoas para serem avaliadas, nós temos o principio do acaso estatístico, eu posso pegar nesse terço, eu posso pegar pessoas excelentes, mas eu posso pegar pessoas mistas, pessoas que tenham excelência, pessoas que não tenham excelência, é uma loteria, não há um meio de você selecionar uma população que tenham uma expressão se ela não for grande. O cenário do ensino superior já não é grande, é muito inferior da maioria dos países desenvolvidos. Porque no exame de ensino básico está universalizado e porque na universidade foi feito por amostragem, para atender os interesses da UNE, da corporação UNE, isso mostra que quando você aplica um sistema político e mistura com o sistema científico geralmente os resultados são heterogêneos, então muitas vezes os resultados do SINAES, todo aquele conjunto, as visitas, na parte das visitas, na parte de pessoal técnico eu acho que está perfeito, mas na parte de avaliação, na base eu estou arriscado a dar um conceito 3 a um aluno e na realidade aquela turma vale 5.

**Entrevistador** – Eu achava que o Provão era melhor que o ENADE.

**Entrevistado** - Muito melhor, ele estava com absorção de mais de 90%.

**Entrevistador** – Claro, esse faz um sorteio, aqueles alunos que são sorteados se acham punidos e são punidos duas vezes, punidos porque foram sorteados e punidos porque foi fazer prova que fica duas, três horas de distancia da casa deles.

**Entrevistado** - Por causa disso, respondendo especificamente a sua pergunta eu acho que às vezes é perverso você aceitar certos resultados do SINAES.

**Entrevistador** – Mas ai esse resultado do ENADE ele vai ter um valor muito importante principalmente para as particulares porque o que o MEC não queria, que era o ranqueamento, e ai você vai dizer o seguinte, que o curso de Administração de uma universidade X é melhor, que não é necessariamente melhor, quem garante que aquilo é a realidade.

**Entrevistado** - Às vezes eu não posso aceitar que aquele sistema reflita a verdade que eu procuro, a verdade que nós procuramos academicamente.

**Entrevistador** – Como é ser seguido o modelo de gestão antes e depois do estabelecimento do PDI e do PPI.

**Entrevistado** - Eu acho que é uma mudança muito grande, tem rumo agora, antigamente não tinha, você dependia muito do trabalho que cada docente fazia na sua classe e no trabalho de cada Coordenador fazia e muitas vezes que o Diretor fazia, quando você tinha um Diretor muito bom, que conseguia articular, conseguia conversar com as bases, conseguia democratizar os saberes, funcionava, mas institucionalmente aquilo ficava picotado, então eu acho que esse conceito de planejamento estratégico, esse conceito de PDI, esse conceito realmente criou uma luz, um foco em cima do qual todo mundo se dirige, eu acho que melhorou muito, é cedo ainda para a gente dizer isso, mas eu não tenho dúvida que os resultados vão ser favoráveis, eu sou um defensor do Planejamento Pedagógico Institucional.

**Entrevistador** – Eu acho que o Plano de Desenvolvimento Institucional ele dá a Instituição um norte.

**Entrevistado** - É preciso que as universidades públicas adiram a esse processo, mas é o grande erro deles, existem universidades federais que não valem nada, existem cursos em universidades federais e estaduais que não valem nada, tem umas 8 ou 10 boas, mas mesmo nessas boas existem cursos muito ruins, porque não há um projeto, é justo você conseguir ensinar um aluno muito bem no sistema comunitário, no sistema estadual com 20 alunos por professor e no sistema federal ser 8 para um professor, isso é um absurdo num país como o Brasil com tanta carência, não sei por que o governo ainda não viu isso de maneira séria, isso deve ser imposto, já que eu pago professor, já que dou os laboratórios, já que dou o emprego permanente, ninguém é punido, eu tenho que exigir no mínimo que haja uma relação melhor aluno/professor.

**Entrevistador** – Isso vai ser difícil, a tendência se houvesse no meu ponto de vista um saneamento, porque existem coisas absurdas, acontecendo nas particulares também, vai concorrer como, num país onde a empresa obriga o empregado a ter um curso superior, mas não diz aonde, nem a qualidade, só quer o diploma, então ele vai buscar. Mas o provão em função da própria UNE não permitiu colocar o resultado no verso do diploma.

**Entrevistado** - Como os outros países fazem, a França, os Estados Unidos, você faz o exame quando termina o curso.

**Entrevistador** – Tanto que as empresas estavam partindo para situação na época do provão, de pedir o resultado, que era confidencial e só ele recebia.

**Entrevistado** - Nós já fizemos um retrocesso de 20 anos para voltar isso. O país agora faz uma perseguição enorme aos caça níqueis, a essas coisas todas, mas o governo é uma loteria.

**Entrevistador** – Professor não sei se o senhor concorda mas eu acho que o SINAES tem o lado positivo, é trazer de volta uma avaliação baseada na identidade da instituição.

**Entrevistado** - Mas claro, não era. O SINAES se fosse complementado com a universalização da prova e num segundo momento se colocasse a nota do

indivíduo, ai sim. O governo dá de graça o estudo, o indivíduo não paga nada, no caso das federais e públicas e ele ainda não tem o direito de exigir a qualidade.

## UNIVERSIDADE 7

**Entrevistador** - Há na IES um modelo de gestão implantado?

**Entrevistado** – Não, não existe ainda um modelo definitivo, estamos tentando montar esse modelo de gestão, nós estamos em fase de uma construção, inclusive de um planejamento, de uma política dentro da universidade, ainda não tem um modelo de gestão definitivo.

**Entrevistador** - Como a IES se utiliza das dimensões e dos indicadores do SINAES como referência na gestão universitária?

**Entrevistado** – Ainda não utilizamos esses indicadores, porque não tem definido.

**Entrevistador** - Como o PDI e o PPI contribuem na implementação da gestão universitária.

**Entrevistado** – Isso fica tudo comprometido.

**Entrevistador** - Então é mais fácil o senhor falar e depois faço um apanhado.

**Entrevistado** – Então é bom explicar o que é a IES, eu acho que ficaria melhor a situação. Então a IES é uma autarquia municipal, onde os recursos oriundos, a receita provém das mensalidades dos nossos alunos, não recebemos qualquer ajuda financeira pública, portanto não somos submetidos à lei de responsabilidade fiscal e, no entanto após esses recursos virem para a universidade, ele se transforma num recurso público, numa receita pública, somos submetidos então à fiscalização do Tribunal de Contas. Uma outra coisa, nós somos subordinados ao Conselho Estadual de Educação, que faz a fiscalização e a normatização, somos independentes, é uma autarquia municipal, o único papel da Prefeitura seria na escolha do Reitor e do Vice-Reitor, por meio de uma lista tríplex formada e eleita por um colegiado, composto pelos três conselhos, administração, ensino e pesquisa universitária. Em relação à parte do ensino, eu acho que é fundamental hoje, seguimos toda a legislação, que somos obrigados a seguir essa legislação, que vinculados a Secretaria e Educação. Em relação ao modelo de gestão universitária implantado, nós estamos no caminho para fazer, montando essa questão de avaliação institucional, tentando implantar inclusive a carreira universitária, a carreira dos professores e dos funcionários também. A Universidade de Taubaté cresceu nesses 31 anos de forma desordenada sem menor planejamento das suas instalações, de corpo técnico-administrativo e dos professores, hoje nós estamos regularizando toda essa situação,

estabelecendo um plano de carreira, tanto para os professores, quanto para o corpo técnico-administrativo, não existia sequer uma descrição de função do técnico-administrativo, portanto não pode existir um plano de carreira, se não existiu tudo isso, nós não podemos fazer uma avaliação. Em relação à parte dos currículos, do projeto pedagógico de todos os departamentos, eles estão sendo revistos no momento, para ver se realmente esta cumprindo o que tem que ser feito, inclusive revemos todos os currículos para ver se esta atendendo realmente o mercado, porque muitos deixam a desejar, uma coisa que foi implantada e vimos que não dá certo, são os cursos de tecnologia, que para nós não deu resultado.

**Entrevistador** - Para nós tem muito sucesso e em São Paulo também. Nós implantamos agora no início do ano, que não tem no Brasil inteiro, o curso de Visagismo e Estética Capilar, nós abrimos com 90 vagas de manhã e 90 à noite, temos 180 alunos e temos lista de espera, é um tecnológico. O tecnológico atende de uma forma melhor esse mercado que busca a formação superior com uma imposição da própria empresa, então o curso de 02 anos é específico, temos em Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Visagismo e Gastronomia.

**Entrevistado** – Gastronomia nós avaliamos que seria um custo elevado e não compensaria, perto dos nossos cursos de graduação, esse de tecnologia não compensaria.

**Entrevistador** - Os demais não têm custo, só o de Visagismo e Gastronomia, o de Visagismo nós tivemos uma parceria com uma empresa do ramo que se responsabilizou pela montagem do centro técnico, mas é um curso que está com um movimento muito bom, inclusive nós já estamos montando uma pós-graduação para aproveitar esses alunos. É o problema do cabeleireiro, hoje muda de posição por conta do próprio mercado, um cliente hoje num salão *top* não quer mais ser atendido por uma pessoa sem.... Nós estamos formando essas pessoas, tivemos dificuldade em trazer professores, então nossos futuros professores, serão nossos alunos que estarão acabando a graduação, fazendo a pós-graduação e os melhores serão convidados para continuar como docentes.

**Entrevistado** – Aqui nós temos Web Designer, Hotelaria e Turismo.

**Entrevistador** - Lá também, eu estou falando do meu Centro.

**Entrevistado** – Sim, mas aqui dentro da Universidade nós temos e não está surtindo o bom resultado que esperávamos. E como vocês estão lidando com o SINAES?

**Entrevistador** - Nós já temos a avaliação institucional implantada na minha IES há muito tempo, então foi difícil, mas foi mais fácil, porque nós tínhamos um trabalho realizado, mas todo o trabalho na IES é em cima dos indicadores do SINAES, do PDI e do PPI, porque por essa razão que eu busquei esse caminho, porque eu entendi o seguinte, a universidade não teria outro caminho a não ser esse, quer dizer, elas teriam que responder ao SINAES, o SINAES



não era muito aceito, mas com a Lei do SINAES ele passa a ser obrigatório, pela Lei de Diretrizes e Bases ele é comparado em 5 anos, na Lei do SINAES ele é comparado em 3 anos, tendo que ser refeito a cada momento, porque a instituição vai passar por uma avaliação no período de três anos, então você faz um planejamento de 03 anos, ela vem verifica, você refaz. Mas o meu orientador diz que eu sou fã do SINAES, não é que eu seja fã do SINAES, não é isso, mas ele dá indicadores, e eu me sinto mais tranquilo, porque eu nunca passei por uma avaliação de curso aqui, lá eu não tinha seis meses, eu estava passando por uma avaliação de curso, tive que fazer um projeto pedagógico que eu nunca tinha feito, eu fui aprendendo no susto, e daí eu comecei a perceber essa avaliação institucional, ela tinha uma cara, quer dizer, esse avaliador chegava com uma cara e qual era a cara, a cara da instituição dele, eu não posso como avaliador do INEP vir avaliar a IES, pensando na UNICSUL. A IES tem uma identidade diferente e própria e eu tenho que avaliar dentro dessa identidade, e isso é premiado dentro do SINAES, não só premiado como também medido, então hoje uma comissão do INEP vem com um avaliador institucional e com dois ou três, dependendo da quantidade de cursos aquele avaliador específico do curso, mas tem sempre um avaliador institucional, que vamos dizer que é o presidente da Comissão, a Comissão não tem como sair para uma linha de comparação. E outra coisa que eu acho importante, eu também não sou adepto de uma avaliação punitiva, eu sou a favor de uma avaliação criativa, educativa e nós vamos sugerir, indicar, apontar alguma coisa que a gente ache que seria importante fazer aqui, mas não condicionar, que é o que a gente via na avaliação passada.

**Entrevistado** – Pela nova reforma que está chegando, nós atendemos o que é pedido na reforma universitária, está em discussão ainda a questão de cursos, de titulação de professores.

**Entrevistador** - Na particular é mais cobrado.

**Entrevistado** – Muito mais cobrada, mas nós atendemos tranquilamente. É tanta discussão que vem em cima dessa reforma universitária, vai ter lobby, principalmente nas universidades particulares maiores, que mantém um numero de pessoal titulado. Ontem mesmo, nós pegamos todo o material que foi feito da avaliação institucional de 2005, que foi encaminhado, porque vai entrar uma nova avaliação, então nós começamos a nos preparar.

**Entrevistador** - Quer dizer que a IES não tem nenhuma ligação com o INEP, ela tem com o Conselho Estadual de Educação, então não faz ENADE?

**Entrevistado** – Nós optamos por fazer ENADE, nós poderíamos não fazer, porque nós respondemos ao Conselho Estadual de Educação, mas o ano passado houve uma opção da administração anterior e eu concordo, eu acho que é um indicador também quando você faz o ENADE nós fizemos uma comparação, dá bem para ver qual foi a evolução, alguns cursos nós melhoramos muito, outros pioraram e outros tiveram a mesma média, hoje nós temos 42 cursos de graduação, principalmente na área de engenharia, melhorou muito, então a universidade optou em participar, porque nós achamos que seria conveniente. Havia uma discussão, como nós respondemos

para o Conselho Estadual de Educação, o que fazer então, daí houve uma opção em fazer e eu acho necessário.

**Entrevistador** - Quando o senhor tiver o PDI, o PPI e o SINAES, mesmo que a senhora não use para o MEC, mas use para o desenvolvimento da instituição, a senhora acredita que esses documentos estarão indicando seu modelo de gestão?

**Entrevistado** - Eu acredito que sim, pela quantidade de indicadores que a gente vai conseguir obter, eu sou favorável a esse tipo de avaliação, de indicadores, ele vai nortear mesmo. Nós pegamos uma estrutura que nós começamos a montar e a mudar a cultura do próprio pessoal nosso para fazer esse tipo de coisa. Eu fico muito bravo, por exemplo, quando nós somos avaliados pela nossa pós-graduação, aquela revista Você/SA. Nós somos muito bem ranqueados e todo mundo pega, faz um barulho enorme, nós estávamos muito tímidos na nossa divulgação, então nós temos que nos soltar, o mercado hoje exige isso, que nós nos colocamos com esses rankings todos, com esses indicadores todos, sou favorável.

**Entrevistador** - Só para o senhor ter uma idéia eu fiz a proficiência do mestrado em francês, e fui obrigado a fazer a proficiência em doutorado em inglês e eu não sou forte em inglês, francês eu ainda gosto, daí eu fui fazer um cursinho com uma professora particular, voltado para o inglês instrumental. Era um texto em inglês que você traduzia e pedia a resposta, tinham perguntas em inglês, para você responder em português, e eu contando para ela qual era o tema que eu estava fazendo, ela disse então: “eu vou procurar fazer alguma coisa parecida com o que você está fazendo, porque provavelmente venha dentro dessa área”, daí ela trouxe um texto de dois professores da Holanda, falando de gestão universitária, e foi para mim uma felicidade muito grande, porque eu defendo uma idéia que muitas vezes não é aceita, pelo menos a área pedagógica crítica, que é a Universidade como uma empresa, e nesses artigos os professores dizem que a universidade é uma organização prestadora de serviços, baseada no conhecimento, essa é a minha visão, e o que eu acho que falta na faculdade seja essa visão de empresa, quer dizer ou agir como empresa e não ter coragem de dizer que é empresa. É o resultado, tanto que o próprio mercado hoje não fala em lucro, fala em resultado e talvez para mim, trabalhar ou estar numa instituição particular seja melhor porque eu sou de uma empresa, eu vivi minha vida inteira em empresa e sei como a coisa funciona, quando se fala em corte, vai reduzir, vai enxugar, vai mandar embora, não tem problema, ainda eu digo, vocês gostam de fazer a parte boa, não gostam de fazer à ruim.

**Entrevistador** – Aqui eu brinco que o desejo de toda universidade pública, que tenha receita própria, são poucas no Brasil, três ou quatro, tem de São Caetano também, nós temos receita e temos que cuidar dessa receita, a criação da universidade pressupõe que a Prefeitura repassaria 5% do orçamento para universidade, isso é da Lei de criação da Universidade, nunca fez isso e outro dia eu brinquei com o Prefeito daqui, olha eu vou cobrar, faz 31 anos. E não tem como fazer, na verdade nós preferiríamos que essa receita,

esses 5% fossem transformados em bolsas de estudo, daí não teria esse problema da lei da responsabilidade fiscal, um percentual disso já vem que é 2.3 desse percentual vem em forma de bolsa de estudo para os alunos, então isso também não nos obriga ficarmos vinculados a Lei de Responsabilidade Fiscal.

**Entrevistador** - A gestão de uma universidade é de uma empresa.

**Entrevistado** – E tem que ter resultados, a qualidade que estamos oferecendo.

**Entrevistador** - Qualidade do ensino, qualificação dos professores, titulação, capacitação.

**Entrevistado** – Uma das coisas que eu tenho dito muito é o ambiente físico mesmo, primeiro se a pessoa não tem condições de estar num ambiente desagradável, ela não consegue produzir, os alunos não conseguem aprender, então nós estamos investindo na melhoria da qualidade do espaço físico, na capacitação dos professores, revendo todos os currículos que nós temos, com base nas diretrizes curriculares, então nós estamos trabalhando nesse sentido, outra coisa estabelecida é a questão da gestão mesmo, em termos de custo IES, então existem vários ralos, que nós estamos fechando os ralos e o maior ralo que nós temos hoje é o Hospital Universitário, infelizmente em função do Departamento do Curso de Medicina, nós temos o Hospital Universitário que não apenas a Medicina utiliza, mas os outros cursos da área também, que é Enfermagem, Psicologia, mas o Hospital vem em função do Curso de Medicina, no meu entendimento foi o maior equívoco que a universidade cometeu, ter implantado o Curso de Medicina, que é realmente um ralo muito grande.

**Entrevistador** - Talvez na época não se pensasse isso, porque hoje pensaria mais modernamente numa parceria, você faz um curso de Medicina e tem uma parceria com um Hospital que se utiliza, mas esse custo na pior das hipóteses ele é rateado, ele não é total.

**Entrevistado** – Hoje, por exemplo, do pessoal que é atendido no Hospital Universitário 75% é da população da cidade e 25% da região, porque é um hospital de referência e com isso o custo é muito elevado. Nós temos um déficit de praticamente de 1 milhão de reais no hospital e quem paga é a IES, então isso aí é muito oneroso, em relação ao tipo de avaliação que eu acho que é fundamental esses indicadores, a gente está tentando estabelecer para dar um norte para gente nessa parte de gestão mesmo. Nós pegamos o bonde andando.

**Entrevistador** - E se o senhor precisar e quiser, essa comissão que esta trabalhando, se conversarmos com o Reitor, nós podemos abrir as portas lá, nós já temos uma experiência.

**Entrevistado** – É importante, agora todo esse material está sendo encaminhado, quem vai coordenar toda essa parte, vai ser o Vice-Reitor. Eu sou favorável para esse tipo de avaliação, para todos esses indicadores, o

senhor está certíssimo, porque nós temos que ter alguma coisa que nos subsidie para poder montar essa questão de gestão.

**Entrevistador** - No meu Centro está o curso de Administração, eu tenho mais ou menos uns 50 professores, que atende não só o curso de Administração, eu não consigo nomear para senhora 5 nomes para serem gestores no curso de Administração, eu não consigo convencer eles, porque há um problema sério, que é o seguinte, primeiro que: professor só é professor, de Letras, de História, de Geografia, o resto não é professor, o resto é profissional de algum curso e acha que porque é Mestre pode dar aula, se é Doutor pior ainda, sendo que nenhum curso de Pós-Graduação ensina dar aula, nenhum mestrado ensina, nenhum doutorado ensina, inclusive a minha tese, o meu orientador não deixou eu fazer, ele disse você vai fazer duas teses, que era de capacitação docente, eu acho que a Universidade carece de duas coisas, a capacitação docente e uma capacitação para gestão, há inclusive artigos escritos que eu não concordo, que tenha que vir alguém de fora, para ser o gestor, eu não concordo, acho quem tem que ser gestor é o professor, não é contratar um Diretor Executivo de uma empresa, até porque nós temos alguns exemplos colocados em prática que estão sendo muito bons, então eu concordo que o professor tem que ser capacitado para isso, mas também tem que ser capacitado para dar aula e é preciso que ele entenda que hoje o mundo que nós vivemos, esse aparelhinho aí é um instrumento de trabalho dele, um projetor de multimídia é um instrumento de trabalho dele, não é luxo, há uns 5, 6, 7, 8 anos atrás se eu viesse aqui e visse um notebook eu diria, olha o negócio lá é bom, tem até um *notebook*.

**Entrevistado** – Se eu não tivesse seria ruim, o pessoal brinca comigo aqui que eu sou Reitor Hi-Tech, porque eu tenho palm top, eu tenho *notebook*.

**Entrevistador** – Eu lembro bem daqui numa época que nós tínhamos o Curso de Secretario Executivo, não sei se voltou e nós tínhamos telex, aquilo era o *point*. Quando começava funcionar ninguém ficava em volta, era uma barulheira infernal, quando eu penso nisso no mundo que estamos vivendo, será que esse salto quantitativo tecnológico que foi dado foi também acompanhado por todos. Hoje não se concebe mais um professor dizer que aula é proporcional ao valor que recebe Aula é aula, ele é um profissional como outro qualquer e também o verbo que se conjuga, eu vou dar aula, ele não vai dar coisa nenhuma, até porque se você desse, você não estaria mais dando porque a tecnologia já teria arrumado uma situação para resolver esse problema.

**Entrevistado** – Quer ver a frase que mais me irrita. “Eu vou dar aula pelo quanto eu ganho”.

**Entrevistador** – Eu também acho isso, não é o valor que eu ganho que corresponde à qualidade, aula é em qualquer lugar, independente de quanto você ganha, você tem uma remuneração porque é um serviço que você presta.

**Entrevistado** – Se não está satisfeito, porque está aqui. Você está denegrindo a sua imagem, porque você faz parte dessa instituição.

**Entrevistador** – Mas eu falo muito isso lá. Nós temos um sistema de segurança, são os famosos homens de preto, todos de terno escuro, eu sempre nas reuniões de professores eu digo, olha vocês reclamam muito, olha é preciso dizer uma coisa, aqueles smokings pretos impedem a entrada, mas não impedem a saída, isso aqui é um local de trabalho, não está contente, vai embora gente, vocês não são obrigados, vocês não tem um contrato da sua palavra, isso é um mercado aberto, vê onde está melhor e vai, agora quer trabalhar, vai trabalhar bem.

**Entrevistado** – Para nós aqui é pior, eles são funcionários públicos municipais, para que nós possamos dispensar qualquer um, nós temos que fazer processo disciplinar, comissão de sindicância, aqui é mais complicado, tanto com o corpo técnico-administrativo como para professores. Eu parei esse ano, não estou fazendo concurso para efetivar o professor para auxiliar de ensino, enquanto nós não tivermos a medida certa para saber realmente quantos professores efetivos nós precisamos, não dá mais para fazer concurso para professor para disciplina que tem duas horas, porque nós somos obrigados a pagar no mínimo 08, como que eu faço que de antemão eu sei que ele só tem duas horas para ministrar, como que eu vou abrir um concurso para isso, isso aconteceu muito, então eu interrompi, suspendi todos os concursos que teria para efetivação, estamos fazendo um diagnóstico da situação toda para verificar quais as áreas que precisam abrir concurso para efetivar e estamos abrindo concurso para auxiliar docente. Então nós vamos fazer com esse sentido, porque não podemos ficar contratando de forma emergencial o tempo todo, porque daí vem o Tribunal de Contas, vem o Promotor que pede explicação, enfim são coisas assim que nós temos que arcar, hoje nós estamos com mais de 800 professores aqui dentro da Universidade.

**Entrevistador** – Nós temos 600, quase 700 professores, eu lembro bem de uma época, que umas das idéias do Prof. Francisco era colocar a idéia de empresa aqui, um dos motivos de ele me chamar para vir para cá é que eu trabalhava na Engesa. Ele dizia, “professor tem uma coisa aqui que me causa muito espanto, as horas atividades são maiores que as horas aulas, muito maior, três vezes mais”. Não era esse caminho.

## **UNIVERSIDADE 8**

**Entrevistador:** Há na IES um modelo de Gestão Universitária implantando?

Sim.

**Entrevistador:** Em caso positivo, como se constitui?

A Gestão da Instituição é participativa, constituída por comissões permanentes e provisórias, em todos os níveis hierárquicos, que contam com a participação das Pró-Reitorias, das Coordenadorias de Curso e de Núcleo e das Chefias de Setores Administrativos, além dos Conselhos e Colegiados previstos no Estatuto da IES, que deliberam periodicamente sobre assuntos de interesse da instituição.

As condutas administrativas são previstas em regulamentos e diretrizes fixadas de forma clara a todos os interessados e a informatização é plena, constituindo-se em mecanismo de gestão estratégica, com níveis hierárquicos definidos, para decisão durante o trâmite de todos os processos acadêmicos e administrativos.

**Entrevistado:** Como a IES se utiliza as Dimensões e dos indicadores do SINAES como referência na Gestão Universitária?

A partir do NAI (Núcleo de Avaliação Institucional), por determinação da CPA (Comissão Própria de Avaliação), todas as dimensões e indicadores do SINAES foram avaliados, em simulação ou como mecanismo de auto-avaliação e, a partir dos resultados obtidos, objetivos e metas foram traçados para que pontos a evoluir fossem tratados prioritariamente, visando à melhoria constante da Instituição, principalmente nos aspectos em que houvesse o apontamento das principais necessidades de mudanças ou implementações.

**Entrevistador:** Como o PDI e o PPI contribuem na implementação da gestão universitária de sua IES?

Cada um dos documentos máximos da IES (PDI e PPI) constitui-se em norteador das políticas institucionais, principalmente o PDI, que trata do contexto geral, envolvendo a gestão administrativa e a acadêmica. Visto de regra, o documento é avaliado pela CPA, a partir de instrumentos avaliativos do NAI, com a participação plena da comunidade acadêmica e, os pontos mais importantes, os desvios de rota, a checagem dos cronogramas analisados, são propostas à Reitoria as ações que deverão ser tomadas, incluindo seus atores, para o cumprimento do previsto.

**Entrevistador:** Como os instrumentos citados são utilizados, pelos diversos atores, para o desenvolvimento da IES?

**Entrevistado:** Partes do PDI e do PPI são submetidas geralmente aos Coordenadores de Curso ou Núcleo e aos Chefes de Setores Administrativos para que verifiquem as coerências nas propostas, os pontos falhos e vantajosos sob a óptica de cada grupo, visando propor correções de rota, verificações e novas etapas, tendo sempre em mente que a Instituição compõe-se de forma integrada e não existe administração sem participação de cada um dos envolvidos de forma plena.

**Entrevistador:** Com relação aos documentos institucionais, de que modo eles foram elaborados na sua IES?

**Entrevistador:** Como os vários setores de sua IES tomam ciência do PDI, do PPI e do SINAES?

**Entrevistado:** Existem reuniões periódicas com o NAI, envolvendo todos os setores e cursos, seus chefes ou coordenadores, em grupos maiores ou menores, além da utilização de uma intranet e de diversos mecanismos de comunicação e de inclusão dos atores, que vão desde o convite à participação até a convocação feita pelo Reitor.

**Entrevistador:** Como os indicadores citados são importantes na definição do modelo de gestão universitária implantado?

**Entrevistado:** As dimensões e os indicadores do SINAES são considerados como os principais pois são foram adotados nacionalmente após vários estudos e discussões de diversos especialistas. Todavia, o NAI elaborou outros indicadores específicos e que atendam determinadas realidades institucionais não previstas pelo SINAES. Assim, a avaliação combinada fornece subsídios importantes para a gestão da IES.

**Entrevistador:** Como é feito para que as estratégias definidas e alinhadas com o seu PDI e com o seu PPI sejam claramente entendidas por todos os setores da IES?

**Entrevistado:** De maneira geral, a resposta à questão 7 pode ser utilizada também neste item pois a participação de todos os atores é considerada como ponto de partida para as ações.

**Entrevistador:** Como a IES se utiliza o indicador dos documentos acima citados para avaliar os resultados obtidos com o modelo de gestão implantado.

**Entrevistado:** A IES parte da premissa que os resultados obtidos são indicativos de uma realidade aferida em um dado momento. Assim, com a discussão participativa dos gestores, incluindo Reitoria, Coordenadorias e Chefias de Setores, considerando-se o momento em questão, tenta-se confrontar os resultados obtidos com os previstos para cada indicador, propondo-se metas e objetivos de correção.

**Entrevistador:** Como você, enquanto Reitor privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos e práticas construtivas da identidade da IES?

**Entrevistado:** A Reitoria tem como uma de suas metas fazer com que os colegiados e conselhos da IES funcionem com autonomia e responsabilidade. Desta forma, todas as decisões mais importantes da Instituição passam pela discussão prévia nesses órgãos ou, quando não é possível devido à urgência, a homologação “ad referendum” também existe.

**Entrevistador:** A dimensão nº. 6, que aborda a **Organização e a Gestão** na Avaliação estabelecida na Lei do SINAES, é cumprida totalmente, mesmo levando em consideração seu conceito relativo no resultado do processo final?

**Entrevistado:** Sim, a própria característica comunitária da IES prevê tais procedimentos.

**Entrevistador:** Como é percebido o modelo de gestão universitária antes e depois do estabelecimento do PDI e do PPI?

**Entrevistado:** A gestão da IES mantém-se de forma muito similar desde o início das atividades do Centro Universitário, ou seja, há dois PDIs. As comparações nos períodos pré e pós-PDIs está prejudicada pois a autonomia universitária conquistada gerou uma nova forma de administrar a Instituição, principalmente na democratização das decisões e na possibilidade de debate em diferentes níveis hierárquicos.

**Entrevistador:** Quais foram as principais alterações do novo modelo?

**Entrevistado:** Efetiva implantação dos órgãos colegiados, inclusão de uma política avaliativa com a participação plena de toda a comunidade universitária, gestão participativa e calibração dos níveis de responsabilidade com a compatível autoridade.