



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA PARA ALÉM DA EDUCAÇÃO DO CAPITAL

Fernanda Borges Vaz Ribeiro

Instituto Federal Catarinense - Campus Camboriú

fernandavaz23@hotmail.com

Resumo

Este trabalho constitui uma investigação quanto às habilidades que o gestor universitário público deve apresentar para enfrentar desafios, crises e influências externas provocados pela lógica incorrigível do capitalismo, sob a ótica de Mézsáros. A pesquisa teve por objetivo identificar a opinião dos gestores universitários públicos quanto às suas habilidades específicas, ao maior desafio da democratização do acesso à educação superior e às ações afirmativas como políticas de inclusão, justiça e mobilidade social. Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo que teve como instrumento de coleta de dados o questionário aplicado a 15 gestores universitários públicos. Os dados foram coletados, analisados e tabulados. Os resultados indicam que o gestor universitário público deve apresentar várias habilidades específicas para enfrentar desafios, dentre elas, a capacidade de tomada de decisão e o maior desafio da democratização do acesso à educação superior é o acompanhamento do desenvolvimento educacional dos alunos oriundos do acesso via ações afirmativas, sendo que estas, são, parcialmente, consideradas políticas de inclusão conforme a opinião dos gestores.

Palavras-chave: Gestão universitária pública. Inclusão social. Acesso e permanência. Ações afirmativas.

1 Introdução

A educação universitária pública vem passando por um processo de reflexões e debates acerca dos desafios que se inserem no contexto da gestão das universidades públicas. Sendo assim, estas, atravessam um período de transformações (pedagógicas, administrativas, sociais, políticas, econômicas, científicas, tecnológicas, etc) que exigem do gestor universitário competências para identificar, enfrentar e gerir os novos desafios.

Nesse contexto, este artigo vislumbra contribuir com a gestão universitária, demonstrando que é possível, sob a ótica de Mézsáros (2008), constituir uma universidade pública para além do capital, com uma abordagem acerca das habilidades que o gestor deve apresentar para enfrentar os desafios provocados pela lógica incorrigível do capitalismo, em específico, tratado neste artigo, a questão do aumento de vagas nas universidades públicas.

Este texto é oriundo das reflexões e debates nas aulas das disciplinas obrigatórias de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) que sempre proporcionou discussões em torno de temas polêmicos e atuais, como a questão do aumento de número de vagas nas universidades públicas, que envolvem as políticas de ação afirmativa no acesso ao ensino superior.



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

Pretende-se contribuir neste artigo, com o arcabouço teórico de Mézsáros (2008) que em seu livro *A educação para além do capital* ensina que pensar a sociedade tendo como parâmetro o ser humano exige superar a lógica desumanizadora do capital, que é individualista, lucrativa e competitiva. E nesta linha de pensamento, à luz da teoria da administração universitária, pretende-se analisar as habilidades que o gestor deve apresentar para enfrentar desafios, crises e influências externas, assim como a lógica incontável e incorrigível do capitalismo que afeta as Universidades Públicas de nosso País.

Trata-se de uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa e quantitativa de análises. Para tal foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho em questão e adotou-se como instrumento de coleta de dados, o questionário.

O texto aqui apresentado traz no segundo capítulo uma breve discussão sobre a gestão universitária pública, onde discute-se sobre seus rumos e novos desafios e quais as habilidades necessárias para o gestor enfrentar estes desafios. No terceiro capítulo são pontuadas as habilidades consideradas essenciais para o gestor universitário público desafiar uma educação para além da lógica do capital. No quarto capítulo fez-se um breve panorama dos desafios da gestão universitária pública para além de uma educação do capital e dentre os vários desafios que um gestor enfrenta no seu dia-a-dia escolheu-se um extremamente atual e de grande relevância: o aumento de vagas nas universidades públicas, mais especificamente as ações afirmativas que foram designadas pela Lei n. 12.711, em 29 de agosto de 2012.

2 A gestão universitária pública

O Ensino Superior Público vem passando por um processo de análise e debates sobre os rumos e desafios para a gestão das universidades públicas. Desta maneira, estamos atravessando um processo de transformações que requerem do gestor universitário habilidades específicas para identificar e enfrentar estes novos desafios.

Conforme Myriam Krasilchik (2008) pela própria função social das universidades públicas é necessário levar em conta as mudanças sociais, econômicas, políticas e científicas da sociedade para analisar a realidade e as perspectivas imediatas e de longo prazo do universo acadêmico, preservando as funções de atender à sociedade e colaborar com o serviço público, no intuito de melhorar as condições de vida da população e proporcionar a criação de uma sociedade sustentável.

Neste grande processo de mudança, a maioria das transformações tem sido impactadas por fatores externos às universidades públicas. Isto é, as mudanças mais substantivas vem ocorrendo de fora para dentro do sistema, independentemente do que produzem as instituições de ensino superior, ou tampouco são resultantes de estratégias desenvolvidas pelos seus gestores (MEYER JR, 2000).

Neste contexto complexo de exigências, a universidade pública se vê desafiada pelo Estado, pela sociedade, pelas mudanças e impactos externos oriundos da globalização e novas tecnologias, dentre outros fatores. Contudo, a universidade parece não estar preparada para assumir tais desafios que apontam para grandes transformações e não simples reformas (SANTOS, 2013).

Diante desta realidade, se faz necessário trazer a abordagem de Santos (2013) sobre as três crises que a universidade pública brasileira vivenciou no final do século XX para se



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

compreender as dificuldades que os gestores apresentam, atualmente, para gerir desafios que são propostos à educação superior pública diante de mudanças políticas e econômicas no País.

A crise da Hegemonia resultava das contradições entre as funções tradicionais da universidade e as que ao longo do século XX lhe tinham vindo a ser atribuídas. A universidade tornou-se incapaz de desempenhar as funções contraditórias que o Estado lhe impôs e os agentes econômicos passaram a procurar fora dos muros da universidade meios alternativos para atingir esses objetivos. Quando a universidade pública deixa de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na produção de pesquisa, a universidade entra numa crise de hegemonia (SANTOS, 2013).

A crise de legitimidade se torna socialmente visível no momento em que a educação superior e a alta cultura são benefícios das classes superiores, altas (SANTOS, 2013).

A crise institucional resultava da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social, a universidade se contradizia como instituição social e organização social (SANTOS, 2013).

Santos (2013) analisou as crises e o modo como a universidades estavam as gerenciando. O autor, por meio do seu estudo, divulgou que a universidade estava longe de poder resolver as suas crises, mas a instituição conseguiu as gerenciar de maneira a evitar que elas se alastrassem descontroladamente, recorrendo para isso, à sua longa memória institucional e à sua administração.

Desta maneira, constata-se a partir da análise de Santos (2013) que mesmo para se gerenciar crises, desafios e influências externas em uma universidade pública é necessário uma boa gestão.

Nesta linha de pensamento, para dar conta dos novos desafios, é papel do gestor universitário traçar os grandes planos da instituição, estabelecer políticas e também administrar e governar. Ele precisa estar atento às questões do dia-a-dia, muitas vezes prementes, impedindo que pequenos transtornos possam causar fracasso do que se propõe em nível mais amplo. Neste contexto, cito Victor Meyer Jr.:

Administrar uma instituição universitária [...] é tarefa similar a administrar qualquer outra organização exigindo-se, apenas, liderança, bom senso, discernimento e adaptabilidade para que as funções administrativas possam ser bem cumpridas. Neste caso, qualquer pessoa dotada daquelas habilidades e, sem qualquer preparação, pode praticá-la, sem maiores dificuldades (MEYER JR., 2000, p. 145).

Os gestores universitários podem se valer de vários modelos de instituição universitária. Existe o modelo tradicional acadêmico, representado pelas funções: ensino, pesquisa e extensão com a prestação de serviços à sociedade. Além disso, há o modelo empresarial, com características concretas de servir determinados nichos do mercado, por meio de uma missão clara de vender serviços educacionais diferenciados e de qualidade, em um modelo cada vez mais competitivo (MEYER JR., 2000).

O terceiro modelo é o tecnológico que se caracteriza por novas maneiras de prestação de serviços educacionais, com uma nova tecnologia comunicacional, por exemplo, a universidade virtual, os programas de ensino à distância, etc (MEYER JR., 2000, p. 154).



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

A escolha e a efetiva viabilização dos mencionados modelos, em qualquer instituição universitária, vai depender das competências e habilidades do gestor para administrar os problemas e desafios trazidos pelo contexto atual, atendendo às novas expectativas e demandas por meio de formas diversificadas e inovadoras de prestação de serviços (MEYER JR., 2000).

Os gestores devem se concentrar na competência gerencial, desenvolver o profissionalismo e as necessárias habilidades administrativas exigidas pelo contexto de mudanças, no intuito de um melhor desempenho institucional. Conforme Victor Meyer Jr (2000), dentre as principais habilidades necessárias para os gestores universitários enfrentarem os novos desafios, destacam-se:

- Visão de futuro – É essencial ter uma direção clara do futuro que se pretende construir;
- Disposição para mudança – É essencial que o gestor universitário esteja preparado para mudanças, adequando sua instituição a uma nova realidade;
- Domínio e uso da tecnologia – O gestor universitário deve conhecer as tecnologias disponíveis, para seu próprio benefício e para o bom desempenho acadêmico e administrativo da Instituição;
- Visão estratégica – A partir desta habilidade o gestor universitário pode construir o futuro com base no alinhamento das oportunidades no ambiente externo e da capacidade interna, identificando novas oportunidades, tomando decisões estratégicas, implantando-as e avaliando a sua eficácia ao longo do tempo;
- Capacidade de decisão – Um dos problemas centrais da gestão é a decisão. O gestor universitário deve desenvolver a habilidade de selecionar as informações e criar bases mais racionais para tomadas de decisão, agilizando o processo e facilitando as ações decorrentes da decisão;
- Empowerment – É a habilidade que o gestor universitário mais deve fazer em seu cotidiano: delegar competência e capacidade de decisão e ação;
- Empreendedorismo – Os gestores universitários devem ser ousados, implicando na coragem de assumir riscos e desafios decorrentes de suas ações;
- Gerenciar informações – é extremamente importante para o administrador universitário saber utilizar as informações privilegiadas, selecionar informações advindas do ambiente externo e interno de forma a entender o contexto onde atua a instituição, identificando as melhores estratégias que permitirão a instituição atingir posição mais destacada no contexto onde atua;
- Participação – O gestor universitário deve desenvolver a habilidade de saber selecionar as pessoas certas para a discussão dos problemas, buscando sua participação na análise do problema, na decisão acerca de sua solução, além de envolvê-las em sua implementação.

Desta maneira, além das habilidades mencionadas, uma boa gestão universitária pode ser demonstrada a partir da capacidade que o gestor tem de mudar e se adaptar às transformações exigidas pelas inúmeras clientelas que atende, e também no exercício da autoridade para resistir às pressões que consideram inadequadas. Em conjunto, deve



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

apresentar a habilidade de enfrentar os desafios complexos que pressionam e impactam as universidades públicas, preservando as heranças de seus ideais e origens (KRASILCHIK, 2008). Neste contexto, se apresenta a temática do próximo capítulo que tratará dos desafios da gestão universitária pública para uma educação além do capital. Para tal, será necessário refletir sobre o processo educacional a partir do ponto de vista de Mézsáros (2008), quando o mesmo diz que é preciso superar a lógica desumanizadora do capital (MÉZSÁROS, 2008).

3 As habilidades do gestor universitário para uma educação além do capital

Mézsáros (2008) em seu livro *A educação para além do capital* ensina que quando pensamos o ser humano como parâmetro da sociedade, exige de nós a superação da lógica desumanizadora do capital, que tem como seus fundamentos: o individualismo, o lucro e a competição.

O autor faz o seguinte alerta sobre o simples acesso à escola:

É condição necessária, mas não suficiente para tirar das sombras do esquecimento social milhões de pessoas cuja existência só é reconhecida nos quadros estatísticos. E que o deslocamento do processo de exclusão social não se dá mais principalmente na questão do acesso à escola, mas sim dentro dela, por meio das instituições da educação formal (MÉZSÁROS, 2008, p11).

Neste contexto, Mézsáros (2008) acredita que a educação deve ser sempre continuada e permanente. As práticas educacionais devem propiciar aos alunos e professores trabalharem as mudanças necessárias para a construção de uma sociedade na qual o capitalismo não explore o tempo de lazer, pois as classes dominantes impõem uma educação para o trabalho alienante, com o objetivo de manter o homem dominado.

Em contrapartida Mézsáros (2008) fala sobre a educação libertadora, a qual tem como papel transformar o trabalhador em um autor político, que reflete, age, e que usa a palavra como arma para modificar o mundo. Para Mézsáros (2008) uma educação para além do capital deve andar em conjunto com a luta por uma transformação radical do atual modelo econômico e político hegemônico.

Diante desta contextualização, faz-se uma inter-relação entre as reflexões da educação para além do capital, apresentada por Mézsáros (2008), com as habilidades que um gestor universitário deve apresentar para administrar os desafios que vivenciamos atualmente e os que ainda viremos a nos defrontar daqui para frente. Sendo assim, o gestor universitário deve saber para onde vai, o que está fazendo e quando irá fazer, diferente do gestor alienado que simplesmente toca o barco de acordo com a maré.

Desta maneira, o gestor não alienado é aquele que consegue compreender que a administração engloba uma dimensão subjetiva, emocional e irracional e uma dimensão racional científica. Por isso, o aprendizado da gestão deve levar em consideração uma dimensão técnica e científica e uma dimensão emocional, acrescentando a estas habilidades, a experiência pessoal adquirida no ambiente organizacional que, conseqüentemente, gera conhecimentos, valores e atitudes em relação ao mundo real da profissão (MEYER JR, 2000).

Ainda de acordo com as considerações do autor Meyer Jr. (2000) segue abaixo o conceito de habilidades gerenciais que o gestor deve apresentar:



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

Entende-se que as habilidades gerenciais são um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidade pessoal que afetam o desempenho do administrador. Trata-se de um conceito dinâmico haja vista as mudanças que ocorrem no mundo das empresas, com reflexos no desempenho organizacional e nas habilidades dos seus administradores. O entendimento do conceito de habilidade gerencial é importante não só para se compreender o trabalho do administrador, como também para a melhor seleção dos profissionais que atuarão em funções gerenciais, considerando fatores do contexto externo, além de proporcionar o desenvolvimento de habilidades dos administradores ou, de futuros colaboradores (MEYER JR., 2000, 148).

Conforme Finger (1986) o gestor deve desempenhar as seguintes habilidades, a saber: atuar como educador, líder educacional, representante do setor, área que atua, coordenador-geral das atividades e líder administrativo.

O autor Longo (2003) defende que deve haver a capacitação de gestores públicos, cujas competências, deverão ser distintas e baseadas num conjunto de qualidades, tais como: motivação, traços de caráter, conceito de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta.

Ademais, o gestor deve ter uma prática continuada e permanente da sua educação. Deve buscar novos conhecimentos em seminários, colóquios, cursos nas áreas de gestão, administração com o intuito de expandir seu leque administrativo, com ênfase no marketing educacional, reengenharia e organização da aprendizagem, dentre outras (MEYER JR., 2000).

Conforme Newcomer (1999), os gestores devem se especializar nos seguintes conhecimentos para a prática da gestão pública: Direito constitucional, ética, a ética do serviço público, direito processual em gestão de recursos humanos, procedimentos de políticas de alocação de recursos, Instituições governamentais e econômicas, Direito internacional, política de grupos de interesse, modelagem econômica e teoria da liderança e da gestão.

Contudo, diante das falas dos autores, percebe-se o quanto o gestor universitário ainda encontra-se despreparado, necessitando aprimorar seus conhecimentos e explorar as suas habilidades potenciais na área de gestão pública para contribuir efetivamente para a melhoria do desempenho das universidades públicas.

Desta maneira, voltando à Mézsáros (2008), o gestor universitário deve estar preocupado com os desafios da educação para além do capital, tendo em mente que a educação é uma arma libertadora para enfrentar os reptos complexos que pressionam e impactam as universidades públicas (MÉZSÁROS, 2008). E levando este raciocínio para o contexto da administração pública, as instituições universitárias públicas devem incorporar uma gestão libertadora, que apresente reflexão, ação e transformação e que o gestor junto à sua universidade pública, lute por uma transformação radical do atual modelo econômico e político hegemônico, enfrentando os desafios que essas mudanças acarretam ao universo das Instituições de Ensino Superior.

A partir desta contextualização, no próximo capítulo discutir-se-á sobre os desafios da gestão universitária no âmbito da educação para além do capital.

4 Desafios da gestão universitária pública para uma educação além do capital



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

Diversos são os desafios que o gestor universitário enfrenta no seu dia-a-dia, mas aqui neste artigo será pontuado um desafio extremamente atual e de grande relevância e que de certa maneira desperta para atender a educação que vai além do capital nas universidades públicas.

Como diz Mézsáros (2008) o capitalismo apresenta uma lógica incorrigível na prática educativa, isto é, as diretrizes da sociedade capitalista influenciam diretamente o processo educacional. Desta maneira, a sociedade, principalmente, os estabelecimentos de ensino e neste caso, especificamente, os gestores das universidades públicas devem estar preparados para os desafios que esta lógica incorrigível do capital pode desencadear ao ensino superior e para as alternativas a serem criadas para burlar a globalização capitalista.

Neste capítulo será abordado um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores públicos atualmente: o aumento de vagas nas universidades públicas.

4.1 Aumento de vagas nas Universidades Públicas

Um dos desafios de maior importância para os gestores da atualidade é a discussão sobre o aumento de vagas nas universidades públicas, em especial, com as polêmicas sobre as políticas de inclusão e de equidade, mais especificamente, as ações afirmativas.

O aumento de vagas se deu por meio de ações afirmativas, isto é, práticas sociais que vem sendo adotadas pelas universidades em todo o País, no intuito de democratizar o acesso ao ensino superior público por meio de uma política de reserva de vagas para alunos de escola pública, pretos e pardos e indígenas em todo o sistema de educação superior e ensino médio federal conforme dispõe a Lei n. 12.711, em 29 de agosto de 2012.

Conforme o entendimento dos autores Verônica Daflon, João Feres Júnior e Luiz Augusto Campos (2013, p. 306):

A ação afirmativa se diferencia das políticas antidiscriminatórias puramente punitivas por atuar em favor de coletividades discriminadas e indivíduos que potencialmente são discriminados, podendo ser entendida tanto como uma prevenção à discriminação quanto como uma reparação de seus efeitos. Políticas antidiscriminatórias puramente punitivas só se preocupam em coibir comportamentos e práticas que promovam discriminação, sem contudo cuidar da elevação das condições de vida de grupos e indivíduos discriminados.

As ações afirmativas ainda geram muitas polêmicas e discursos variados dentro e fora da Academia, por isso é importante analisar diversos pontos de vista. Segue abaixo a argumentação dos prós e contras sobre as ações afirmativas sob a ótica da autora Myriam Krasilchik (2008):

Muitos invocam suas experiências pessoais afirmando que não sofreram discriminação e conquistaram pessoalmente o direito de frequentar a universidade pública apesar de suas condições difíceis. Lembro aqui depoimento de uma aluna que disse ser contrária a cotas porque, como negra, conseguiu frequentar com sucesso cursos de graduação e de pós-graduação, achando condescendência, injusta e mesmo humilhante, a facilitação do ingresso a universidade por razões de raça, origem socioeconômica ou por deficiências das escolas onde estudaram. Por outro lado, temos a argumentação forte daqueles que dizem que, sem as cotas ou os bônus no vestibular, jamais poderiam sonhar com a matrícula em uma universidade



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

pública. Outra vertente de argumentação é em favor da ação afirmativa como elemento de justiça e mobilidade social (KRASILCHIK, 2008, P.27).

Devido às polêmicas sobre as políticas inclusivas que proporcionam o acesso democrático ao ensino superior, a pesquisadora resolveu consultar um dos documentos da Organização das Nações Unidas - UNESCO em conjunto com o Conselho Nacional de Educação - CNE e o Ministério da Educação que trata sobre os desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década (2020).

Ao consultar o mencionado documento, em relação à democratização do acesso ao Ensino Superior, ficou claro nas discussões realizadas no Fórum nacional de Educação Superior (FNES) que é imprescindível:

Fazer do acesso à ES um direito implica, pois, na implantação de políticas de inclusão e de equidade que promovam mudanças na identidade e missão das instituições. Estas devem transformar-se tendo como elemento central a pertinência e a responsabilidade social, de acordo com os recursos disponíveis. Para tanto, deve haver opções de acesso baseadas em diferentes habilidades e, ainda, em diferentes opções de cursos, currículo e trajetórias institucionais que, em atenção a diversos grupos e setores sociais – como mulheres, grupos de terceira idade, movimentos sociais – promovam experiências de inclusão, multidiversidade cultural e educação para toda a vida (CNE, 2009).

Além disso, também ficou explícito que o governo deseja continuar implantando políticas inclusivas, porém, manter ou até mesmo, elevar o índice de qualidade do ensino da educação superior, a saber:

A qualidade está vinculada à pertinência e à responsabilidade com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Isso exige impulsionar um modelo acadêmico caracterizado pela indagação dos problemas em seus contextos; a produção e transferência do valor social dos conhecimentos; [...] um trabalho de extensão que enriqueça a formação, colabore na identificação de problemas para a agenda de pesquisa e crie espaços de ação conjunta com distintos atores sociais, especialmente os mais excluídos e marginalizados (Declaração CRES, 2008).

Apesar das ações afirmativas gerarem muitas polêmicas quanto à qualidade da educação, ainda é uma maneira de desafiar a lógica incorrigível do capital e promover a democratização do acesso. E conforme Mézsáros (2008) “promover a transformação social ampla e emancipadora”, “resgatar o sentido estruturante da educação [...] transformar idéias e princípios em práticas concretas [...] é uma tarefa a exigir ações que vão muito além dos espaços de salas de aula, dos gabinetes e dos fóruns acadêmicos” (2008, p. 9). O autor acredita que a educação não pode simplesmente ser conduzida pela área da Pedagogia, mas deve se abrir para o mundo, realizando transformações políticas, econômicas, sociais, culturais, etc.

Porém, a questão da democratização do ensino superior também pode ser vista pela ótica da gestão das universidades. Isto é, o foco pode ser colocado sobre os níveis e modalidades de participação dos diferentes segmentos que compõem a universidade em seus processos decisórios e do envolvimento de setores externos da universidade e da ligação com o Estado. Contudo, deve-se considerar a democratização a partir do conteúdo que ela produz e



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

da metodologia que ela utiliza para transmitir o que é produzido. Em razão dessa perspectiva, encontra-se toda a análise da contribuição da Educação Superior na luta contra o subdesenvolvimento e a construção de sociedades mais justas, dimensão esta, que está se tornando cada vez mais relevante no bojo das sociedades em que o conhecimento desempenha um lugar central nas estratégias de desenvolvimento (ROBL, 2012).

Em relação ao Brasil, uma avaliação mais efetiva sobre as ações afirmativas só será possível daqui a alguns anos tendo em vista que ainda estamos no início deste processo. Porém, segundo Myriam Krasilchik (2008):

Não se pode ignorar que cotas ou bonificações são medidas paliativas que não atingem o cerne do problema. É imperiosa a contribuição da universidade para a melhoria dos outros níveis de ensino. A omissão, nesse caso, se configura como um desrespeito para com obrigações sociais da universidade e seus valores maiores. Cabe à comunidade acadêmica, como um todo, colocar todo seu empenho e criatividade para promover a reforma do ensino fundamental e médio. Uma alternativa que vemos como coerente nessa discussão aponta para o estabelecimento de políticas de formação dos professores que atuam na educação básica e média, para que possam melhor orientar os estudantes, estimulando-os a conhecer de fato as universidades públicas. Inúmeros depoimentos e pesquisas demonstram que alguns docentes de escolas públicas não só desestimulam como diminuem a auto-estima dos alunos, desencorajando-os de qualquer tentativa de ingressar em universidades de qualidade (KRASILCHIK, 2008, p. 27).

O acesso à Universidade é apenas o primeiro passo a ser superado. O mais importante, ou talvez, tão importante o quanto, seja conseguir condições de permanência para evitar a evasão. E de que maneira?

O governo criou diversos programas e ações de permanência como: o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o Programa nacional de Assistência Estudantil (PNAES), Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a Bolsa de estudo e pesquisa concedidas pelo FNDE e pela CAPES.

Além desses programas e ações de acesso e permanência, o gestor universitário junto aos docentes e demais servidores da educação, devem propiciar alternativas para o acompanhamento dos alunos incluídos por meio dessas ações afirmativas, em relação ao seu ritmo de desenvolvimento educacional e sobre os conhecimentos abordados numa universidade pública de qualidade.

5 Metodologia de pesquisa

A realização deste trabalho orienta-se pelos princípios da pesquisa descritiva, onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador intervenha sobre eles (ANDRADE, 2001).

Na acepção de Gil (2010) ela tem como função primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São diversos os estudos que podem ser classificados dentro da pesquisa descritiva e uma de suas características mais importantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa quanto ao objeto orienta-se pela pesquisa bibliográfica e documental com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho em questão. Conforme Gil (2010, p.



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

30): “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Em relação à abordagem, o estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa que se utiliza de técnicas qualitativas e quantitativas de análises. Nas pesquisas qualitativas, na visão de Creswell (2010), há a possibilidade de se explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa arrola questões e procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das especificidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelos perguntados acerca dos significados.

Em relação às pesquisas quantitativas, pode-se dizer:

Que é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010, p. 26).

A população desta pesquisa foi composta por 15 gestores universitários públicos. Malhotra (2001, p. 261) define população-alvo como sendo “a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação que o pesquisador está buscando”. [...] e envolve traduzir o problema da pesquisa em uma declaração exata de quem deve e de quem não deve ser incluído na amostra.

No que tange à técnica de coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas, em que o pesquisador segue um roteiro pré-estabelecido. Cervo (1996, p. 11) afirma que “o método mais frequentemente utilizado para a coleta de dados em estudo de usuários é o questionário”.

Tendo em mãos os dados coletados, os mesmos foram organizados, analisados e tabulados.

6 Análise e discussão dos dados

No processo de análise de dados, fez-se a apuração do quantitativo que respondeu às perguntas, observando-se as peculiaridades de cada resposta e temática abordada. Após os dados coletados, organizados, analisados e tabulados, fez-se a representação deles por meio de gráficos.

O instrumento de coleta teve por objetivo analisar as habilidades que o gestor deve apresentar para enfrentar desafios, crises e influências externas, em especial, o desafio da democratização do acesso ao ensino superior. Para tanto as seguintes questões foram propostas: *Quais as habilidades que o gestor universitário deve apresentar para enfrentar crises, desafios e influências externas que atingem diretamente a educação superior? Quanto ao aumento de vagas nas Universidades Públicas, qual o principal desafio que a democratização do acesso ao ensino superior público trouxe para os gestores? Como gestor, você considera que as ações afirmativas são realmente políticas de inclusão, justiça e mobilidade social?*



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

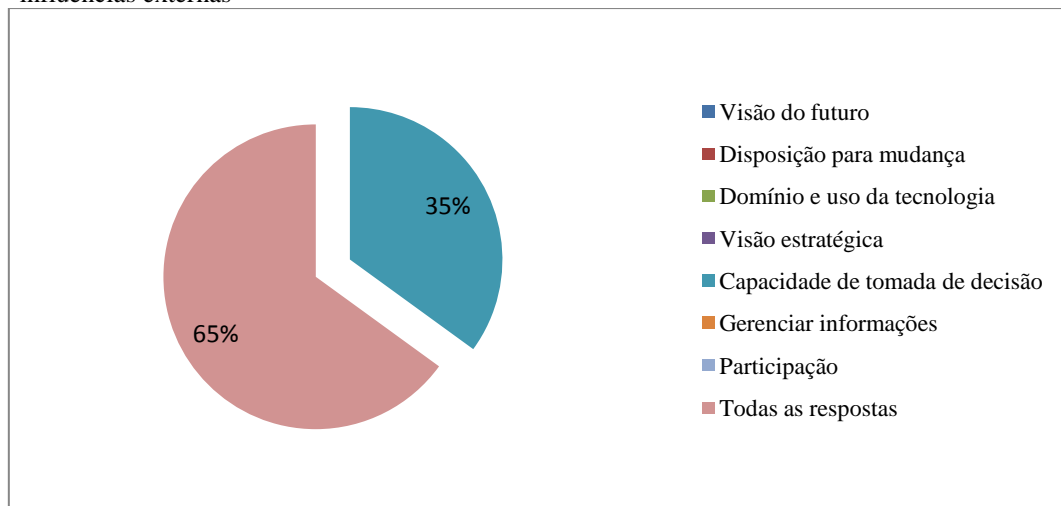
A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

Um total de 15 questionários foram enviados para 15 gestores universitários públicos, porém retornaram somente 8 respondidos. Pela análise dos dados foi possível perceber que 65% dos gestores acreditam que para enfrentar crises, desafios e influências externas que atingem diretamente à educação superior, os gestores universitários públicos devem apresentar as seguintes habilidades: visão do futuro, disposição para mudança, domínio e uso da tecnologia, capacidade de tomada de decisão, gerenciar informações e participação. Os 35% restantes acreditam que a maior habilidade do gestor é a capacidade de tomada de decisão. E ainda teve um respondente que informou no questionário que o gestor precisar ter iniciativa.

Gráfico 1 – Habilidades dos gestores universitários para enfrentar desafios, crises e influências externas



Fonte: Respostas transcritas dos questionários aplicados aos gestores universitários

A partir da análise deste gráfico é possível perceber que o gestor necessita de habilidades específicas para poder lidar com desafios, crises e influências externas que atingem à educação superior no seu dia-a-dia. Dentre as habilidades dispostas no gráfico, a que mais se evidenciou na pesquisa foi a capacidade de tomada de decisões, pois sem esta habilidade o gestor não será capaz de desenvolver as outras habilidades.

Em relação à segunda pergunta, 40% dos gestores universitários públicos responderam que o principal desafio que a democratização do acesso ao ensino superior trouxe para a gestão foi a permanência dos alunos oriundos do acesso via ações afirmativas. Outros 50% responderam que o desafio está presente no acompanhamento do desenvolvimento educacional dos alunos oriundos do acesso via ações afirmativas e 10% responderam outros.

Gráfico 2 – Principal desafio que a democratização do acesso ao ensino superior público trouxe para os gestores

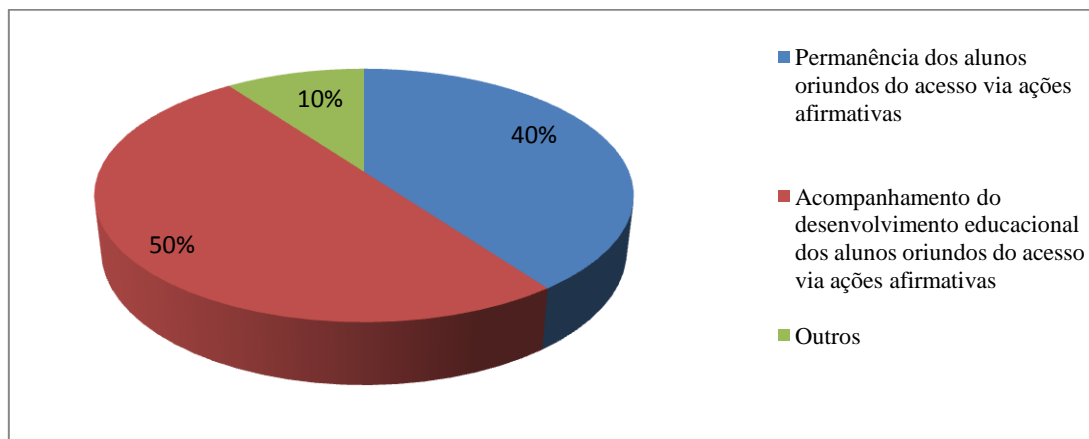


XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

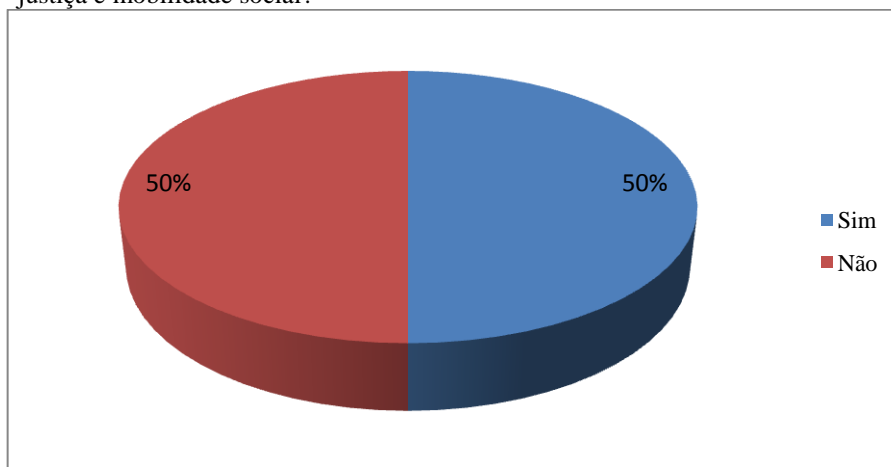
ISBN: 978-85-68618-00-4



Fonte: Respostas transcritas dos questionários aplicados aos gestores universitários

E por último foi perguntado aos gestores se eles consideram as ações afirmativas como políticas de inclusão, justiça e mobilidade social. 50% dos respondentes disseram que sim e 50 % não.

Gráfico 3 - Os gestores consideram as ações afirmativas políticas de inclusão, justiça e mobilidade social?



Fonte: Respostas transcritas dos questionários aplicados aos gestores universitários

Por meio da análise do gráfico é possível observar que ainda há uma grande divergência de pensamento entre os gestores. Metade deles acreditam que as ações afirmativas sejam políticas de inclusão, justiça e mobilidade social e a outra metade não. Esta ainda é uma problemática muito discutida dentro das universidades públicas e por isso ainda gera muitas polêmicas e divergências.

Conclusão



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

De acordo com a fundamentação teórica levantada no início deste trabalho e com a análise quali-quantitativa dos dados, pode-se concluir que as ações afirmativas à luz de Mézsáros (2008) são consideradas uma prática de gestão social que rompe com a lógica do capital, pois ela supera a lógica desumanizadora do capitalismo, proporcionando a democratização do acesso às universidades públicas, como elemento de justiça e mobilidade social, sem visionar o lucro, o individualismo e a competição.

Os dados revelados neste trabalho mostraram que a democratização do acesso ao ensino superior ainda é um grande desafio e alvo de polêmicas para os gestores universitários e o maior dos desafios encontrados nesta amostra de dados, foi a questão do acompanhamento do desenvolvimento educacional dos alunos, oriundos do acesso via ações afirmativas. Devido ao déficit educacional que estes alunos trazem da educação básica, muitos não conseguem acompanhar o ritmo da universidade pública.

Além disso, constatou-se que o gestor universitário só será capaz de enfrentar os desafios diários que acometem a universidade pública quando apresentar habilidades específicas, dentre elas: visão do futuro, disposição para mudança, domínio e uso da tecnologia, capacidade de tomada de decisão, gerenciar informações e participação. A habilidade que mais se destacou na pesquisa foi a capacidade de tomada de decisão do gestor. Sem esta habilidade fundamental, o gestor não será capaz de desenvolver as outras habilidades.

Ademais, a partir da coleta de dados notou-se que as políticas de inclusão ainda refletem opiniões diversas na gestão pública universitária. Os gestores ainda estão temerosos quanto ao desafio que é o acesso democrático ao ensino superior.

Desta maneira, conclui-se que o gestor universitário tem um grande desafio pela frente em relação às ações afirmativas, pois mesmo quando a Universidade implementa políticas públicas ou ações e projetos sociais que promovem a demanda solicitada pela sociedade, o gestor tem que ter a competência de garantir a excelência e a qualidade do ensino superior, tendo em vista que a instituição pública é alvo de questionamentos e reflexões sobre o próprio processo de equidade de acesso ao ensino superior.

Sendo assim, sob a ótica de Mézsáros (2008) a educação deve ser sempre continuada e permanente e, da mesma maneira, a excelência na educação universitária se dá a partir de uma avaliação continuada e de uma constante reestruturação interna para melhor se adaptar às mudanças.

Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. Como **preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CNE. **Documento Referência para o Fórum Nacional de Educação Superior**. Brasília, 2009.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CONFERÊNCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Declaração CRES**, 2008. Disponível em: <<http://www.cres2008.com>>.



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FINGER, Almeri Paulo. **Liderança e gestão universitária**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KRASILCHIK, Myriam. Gestão: desafios e perspectivas. **Revista USP**, São Paulo, n. 78, p. 22-31, jun./ago. 2008.

LONGO, Francisco. **A consolidação institucional do cargo de dirigente público**. Revista do Serviço Público, Ano 54, n.2, abr-jun, 2003, p.7-33.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros Gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.

MÉZSÁROS, István. **A Educação para além do capital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2008.

NEWCOMER, Kathryn E. **A preparação dos gerentes públicos para o século XXI**. Revista do Serviço Público, Ano 50, n.2, abr-jun, 1999, p.5-18.

SANTOS, Boaventura Sousa. **Pela mão de Alice: o social e político na pós-modernidade**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

ROBL, Fabiane. Inovações na educação superior: experiências na América Latina Universidade e democratização do conhecimento. In: **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década: 2011-2020**. Brasília: UNESCO, CNE, MEC, 2012.