

**ARTIGO** <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v15i34.5462>**GESTÃO UNIVERSITÁRIA: LIMITES E PERSPECTIVAS NO COLEGIADO DE  
CURSO DE GRADUAÇÃO**UNIVERSITY MANAGEMENT: LIMITS AND PERSPECTIVES IN COLLEGIATE  
BODY OF A GRADUATION COURSEGESTIÓN UNIVERSITARIA: LÍMITES Y PERSPECTIVAS EN EL CUERPO COLEGIAL  
DE UN CURSO DE GRADUACIÓN*Emanuelly Cristhiny Santana*

Universidade Estadual de Londrina – Brasil

*Tania da Costa Fernandes*

Universidade Estadual de Londrina – Brasil

**Resumo:** O objetivo do texto é apresentar a questão da gestão universitária, destacando algumas características e princípios que a permeiam e, de modo mais concreto, problematizá-la a partir da percepção e *práxis* de uma coordenadora de colegiado de curso de pedagogia de uma universidade pública. Para isso, por meio do levantamento bibliográfico e documental, apresenta-se elementos históricos da Educação Superior no Brasil e, na entrevista semiestruturada, pontua-se a compreensão da coordenadora em relação à ação gestora desenvolvida na instância do colegiado, verifica-se em que medida essa prática está (ou não) orientada pelos referenciais teóricos que tratam da temática e, de modo mais específico, se está ancorada nos princípios da gestão democrática. Este estudo está contido numa pesquisa mais ampla que inclui outros colegiados e instâncias gestoras como espaços de investigação. Os resultados revelam um esforço, vinculado às atividades administrativas da universidade, em realizar uma gestão democrática – ainda que com evidentes fragilidades –, superando as práticas gerenciais e fortalecendo a função social da universidade.

**Palavras-chave:** Colegiado de curso. Gestão. Universidade pública.

**Abstract:** The objective of the text is to present the question of university management, highlighting some characteristics and principles that permeate it and, more concretely, to problematize it from the perception and praxis of the coordinator of the body collegiate of a pedagogy course of a public university. For this, through the bibliographic and documentary survey, historical elements of Higher Education in Brazil are presented and, in the semi-structured interview, the coordinator's understanding of the managerial action developed in the collegiate body is verified. This practice is oriented (or not) by the theoretical references that deal with the theme and, more specifically, is anchored in the principles of democratic management. This study is contained in a broader survey that includes other colleges and management bodies as research spaces. The results reveal an effort, linked to the administrative activities of the university, to carry out a democratic management - albeit with

evident weaknesses -, surpassing the managerial practices and strengthening the social function of the university.

**Keywords:** Body collegiate. Management. Public university.

**Resumen:** El objetivo del texto es presentar la cuestión de la gestión universitaria, resaltando algunas características y principios que la impregnan y, más concretamente, problematizarla desde la percepción y la praxis del coordinador del cuerpo colegiado de un curso de pedagogía de una universidad pública. Para ello, a través de la encuesta bibliográfica y documental, se presentan los elementos históricos de la Educación Superior en Brasil y, en la entrevista semiestructurada, se verifica la comprensión del coordinador sobre la acción gerencial desarrollada en el cuerpo colegiado. Esta práctica está orientada (o no) por las referencias teóricas que tratan el tema y, más específicamente, está anclada en los principios de la gestión democrática. Este estudio está incluido en una encuesta más amplia que incluye otras universidades y organismos de gestión como espacios de investigación. Los resultados revelan un esfuerzo, vinculado a las actividades administrativas de la universidad, para llevar a cabo una gestión democrática, aunque con debilidades evidentes, superando las prácticas gerenciales y fortaleciendo la función social de la universidad.

**Palabras clave:** Cuerpo colegiado. Administración. Universidad pública.

## 1. Introdução

Este estudo colaborou com subsídios para reflexões pertinentes ao desenvolvimento de um projeto maior de pesquisa intitulado *Políticas de Gestão na Educação Superior: um estudo sobre a legislação e os órgãos de gestão e colegiados superiores*, desenvolvida numa universidade pública do norte do Paraná. Neste projeto visa-se identificar e compreender os modelos de gestão na educação superior, seus princípios e características, bem como as concepções e práticas de gestão daqueles que desempenham esta função no cotidiano da universidade. Além disso, o presente texto é um dos resultados de estudos desenvolvidos no *Programa de Estudos Complementares em Currículo e Gestão da Educação—PROEGE*, da mesma instituição, atrelado ao Grupo de Pesquisa, CNPQ, *Políticas Públicas, Currículo, Gestão e Sociedade*.

O objetivo do artigo é apresentar a questão da gestão universitária, destacando algumas características e princípios que a permeiam e, de modo mais concreto, problematizá-la a partir da concepção e *práxis* de uma coordenadora de colegiado de curso de pedagogia de uma universidade pública.

Pautada numa abordagem crítico-materialista, com procedimento metodológico de caráter qualitativo, a investigação respaldou-se em pesquisa bibliográfica e análise de documentos e legislações normativas pertinentes à Educação Superior, bem como numa

entrevista semiestruturada realizada com uma coordenadora de colegiado de curso de pedagogia de uma universidade pública, localizada no norte do Paraná.

Na entrevista semiestruturada, optou-se por abordar um profissional do departamento de educação por conta de que se tratar do departamento cujo curso (Pedagogia) tem como objetivo formar professores, visto que, conforme o artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN – 9394/96), o curso de pedagogia é o único dentre as demais licenciaturas que forma (em nível de graduação) o gestor escolar e, portanto, aborda um rol de conhecimentos vinculados à questão da atuação na gestão escolar.

Neste estudo, apresenta-se um breve histórico da Educação Superior no Brasil, sistematizam-se as principais características do modelo democrático e gerencial de gestão e, por fim, revela-se a concepção e prática gestora de uma coordenadora do colegiado do curso de pedagogia. Entendemos que essa análise é importante porque permite aos educadores, gestores e todos aqueles que estão de algum modo envolvidos com a educação, desenvolverem reflexões mais amplas sobre o processo educativo e as concepções e práticas gestoras que o orientam.

Para além da sistematização, análise e reflexões teóricas, este texto justifica sua importância por pretender verificar, por meio do diálogo com uma gestora em exercício, se as teorias produzidas relativas à gestão orientam (ou não) as intencionalidades e *práxis* que se realizam no cotidiano da gestão universitária. Lembremos que se trata de teorias, por vezes, declaradas como compreendidas pelos próprios sujeitos que exercem a gestão, mas não necessariamente praticadas. Daí, neste estudo, uma tentativa de se evidenciar o quanto a teoria (declarada) orienta a prática. E, neste caso, revelar as potencialidades e fragilidades do exercício da gestão.

## **2. Desenvolvimento**

### **2.1. Educação superior brasileira: elementos históricos e sucinta caracterização**

Numa breve retrospectiva histórica, temos que a educação superior no Brasil surge com a chegada da família real portuguesa em 1808. Na Bahia, comerciantes locais se disponibilizam a colaborar no financiamento da construção de uma universidade na região e, para isso, pressionam Dom João VI, na época Príncipe Regente. No mesmo ano, foram criados os cursos superiores de Cirurgia e Anatomia e, na sequência (por volta de 1810), foram autorizados cursos de medicina e engenharia no Rio de Janeiro, além de cursos jurídicos em São Paulo e Olinda (em 1828).

Somente no século XX ocorre a criação oficial das primeiras universidades brasileiras, por meio da junção de alguns cursos superiores e faculdades: a Universidade da Amazônia (1909), Universidade Federal do Paraná (1912), Universidade Federal do Rio de Janeiro (1920). Neste contexto, era forte a influência do modelo educativo europeu e a universidade, tida como um bem cultural, se propunha a oferecer vagas a uma minoria privilegiada.

O Decreto nº 19.851, de 11 de abril 1931, oficializa o Estatuto das Universidades Brasileiras, concomitantemente ao Decreto nº 19.852, que dispõe quanto à organização da Universidade do Rio de Janeiro. Isso ocorre também em 1934, na Universidade de São Paulo e, em 1935, na Universidade do Distrito Federal (FÁVERO, 2006; SAVIANI, 2010).

No que se refere ao paradigma a ser seguido, é importante destacar que a Universidade do Distrito Federal é extinta em janeiro de 1939, por decreto presidencial e seus cursos são transferidos para a Universidade do Brasil, antiga Universidade do Rio de Janeiro, que serviria como modelo único de ensino superior em todo o país, constituindo-se no exemplo mais significativo da centralização autoritária do ensino superior brasileiro.

Quanto à Universidade de São Paulo (USP), fundada em 1934, seus fundadores tinham como ideal desenvolver um alto padrão acadêmico-científico e, para isso, foram reunidas faculdades tradicionais e independentes, dando origem à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Desde muito cedo, a USP torna-se o maior centro de pesquisa do Brasil.

Não satisfeitos com a separação da Igreja e do Estado, a igreja manifesta o interesse na criação de uma universidade que estivesse subordinada à hierarquia eclesiástica, sendo criada, em 1946, por meio do Decreto nº 8.681, de 15 de março de 1946, a primeira Universidade Católica do Brasil, que recebe, no ano seguinte, o título de pontifícia. Essa universidade introduz em seus currículos a frequência ao curso de cultura religiosa e torna-se referência para a criação de outras universidades católicas brasileiras.

Seguindo uma tendência mundial, com o objetivo de viabilizar a autonomia universitária e o desenvolvimento social do país, em 1948, um grupo de cientistas cria, em São Paulo, a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). Em 1951, surge o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que buscam institucionalizar a ciência no Brasil por meio de programas de apoio e financiamento à pesquisa.

Em 1961 é promulgada, após 14 anos de tramitação no Congresso, a Lei nº 4.024, primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, que reforçou o modelo tradicional das instituições de ensino superior vigentes no país. Essa lei concedia expressiva autoridade

ao Conselho Federal de Educação, que possuía poder para autorizar e fiscalizar novos cursos de graduação e deliberar sobre o currículo mínimo de cada curso superior. Essa nova lei fortalece a centralização do sistema de educação superior.

Nesse mesmo período, a comunidade acadêmica ultrapassa os muros da universidade criando Centros Populares de Cultura– CPC e desenvolvendo campanhas de alfabetização de adultos. Visa-se, assim, refutar o projeto elitista herdado e iniciar um novo ensino superior, mais nacional e democrático.

Após a tomada do poder pelos militares, as universidades passam por uma ingerência direta do governo federal com o afastamento de grande número de professores e a criação das assessorias de informação nas instituições federais de ensino superior, cujo objetivo era coibir atividades de caráter considerado “subversivo”.

Em 1968 é aprovada a Lei nº 5.540/68, chamada de Lei da Reforma Universitária, que cria os departamentos, sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração, o ciclo básico, dentre outras coisas. A partir desse momento, os departamentos substituem as antigas cátedras e as respectivas chefias passam a ter caráter rotativo.

Essa reforma estabelece a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o regime integral e a dedicação exclusiva dos docentes, valorizando sua titulação e a produção científica, possibilitando, assim, a profissionalização dos docentes e criando as condições ideais para o desenvolvimento da pós-graduação e das atividades científicas no país. O alcance da Reforma Universitária ultrapassou as fronteiras do sistema público federal e atingiu as instituições privadas, que procuraram adaptar-se a algumas orientações da Lei.

Com a exigência do aumento do número de vagas, por meio dos movimentos sociais e do desenvolvimento da indústria no país (demanda do mercado), após 1968 ocorre uma expansão do setor privado, que cria inúmeras faculdades isoladas nas regiões com maior demanda. Essa expansão acontece com apoio e consentimento do governo, resultando num significativo número de estudantes de ensino superior matriculados em faculdades privadas nos anos 1980. O governo militar entende que esta expansão do ensino superior privado era algo absolutamente positivo, pois acreditava que a separação das instituições em faculdades isoladas dificultaria a mobilização política dos estudantes.

Dourado (2008) descreve o final da década de 1970 e a década de 1980, como um período marcado intensamente por grandes movimentações sociais em defesa das liberdades democráticas e da autonomia universitária.

Nos debates que antecederam a promulgação da Constituição Federal (CF-1988), estavam presentes várias associações da sociedade civil. De um lado, aquelas que lutavam pelos interesses da educação pública e que eram contrárias aos grupos privatistas, procurando assegurar verbas públicas exclusivamente para as instituições públicas, posicionando-se a favor do ensino público gratuito e laico em todos os níveis e modalidades. Do outro lado, estavam os grupos ligados ao setor privado, que buscavam obter acesso às verbas públicas e diminuir a interferência do Estado nos assuntos educacionais (OLIVEN, 2002).

Em 1988 é promulgada a Constituição Federal Brasileira, que estabelece um mínimo de 18% da receita anual, resultante de impostos da União, para o desenvolvimento e manutenção do ensino. Em seu artigo 208, a CF coloca como dever do Estado a oferta de ensino gratuito nas instituições públicas em todos os níveis. E no artigo 207, reafirma a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão em nível universitário e a autonomia universitária. Porém, é fácil observar que essa autonomia, mesmo após ser garantida constitucionalmente, não se realiza totalmente. Segundo Dourado (2008, p. 7), é importante ressaltar que

[...] a indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão, após a aprovação da reforma universitária de 1968, colocava-se como norte político-pedagógico e jurídico para a organização e gestão da educação superior, preferencialmente, portanto, compreendendo as instituições universitárias. Esse norte a ser consolidado, tendo em vista o grande número de instituições de ensino superior isoladas existentes, principalmente no setor privado, foi secundarizado pelas políticas de diversificação e diferenciação institucional implementadas no país a partir de 1995 balizadas, entre outras, pela adoção de organização acadêmica para a educação superior classificadas em Universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores.

Após a promulgação da Constituição iniciam-se os debates sobre a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), que somente é aprovada em 1996, sob o nº 9.394/96. Essa Lei, que busca efetivar o que foi definido na CF, introduz na educação superior, entre outras questões, o processo regular e sistemático de avaliação dos cursos de graduação e das instituições de ensino em nível superior, subordinando os credenciamentos e reconhecimentos ao desempenho mensurado por essa avaliação.

Na nova LDBEN fica estabelecido que para uma instituição ser considerada universidade – e, assim, poder usufruir de autonomia para abrir e fechar cursos, estabelecer quantidade de vagas e realizar planejamento de atividades etc. – deveria ter um terço de seu corpo docente, no mínimo, com titulação de mestre ou doutor e, também, um terço contratado



em regime de tempo integral. Estas normas relativas à educação superior, definidas na LDBEN, de algum modo, a qualifica.

É também na LDBEN, em seu artigo nº 43 (BRASIL, 1996), que são colocadas as finalidades da Educação Superior, sendo elas:

- I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II – formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III – Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V- suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnologia geradas na instituição.

Portanto, a LDBEN trouxe avanços como a gestão democrática da escola pública e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Lembremos, ainda, que na Constituição Federal – CF/1988 a educação é oficialmente declarada como um “direito de todos”, sendo que um dos objetivos do processo educacional é o “pleno desenvolvimento do educando” (art. 205, Constituição Federal, 1988). Além disso, o artigo 207 desta lei evidencia que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]”. E a LDBEN (1996) ratifica os direitos previstos na CF, determina a obrigatoriedade para o ensino fundamental, a progressiva obrigatoriedade para o ensino médio e descreve que o acesso a cursos de graduação depende da conclusão do ensino médio (ou equivalente) e de classificação em processo seletivo. Sobre a pós-graduação, o acesso fica “aberto”, condicionado aos pré-requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino superior.

Considerando esse breve histórico da Educação Superior no Brasil – que nos permite compreender as suas origens e características predominantes, inclusive aquelas mantidas nos

dias atuais<sup>1</sup> –, vejamos agora as concepções e os modelos de gestão que orientam as políticas e práticas deste nível de ensino e, ao mesmo tempo, num esforço de análise da prática gestora universitária, as percepções de uma gestora em relação a tais modelos numa das instâncias administrativas da universidade: o colegiado de curso.

### **2.2.A gestão no colegiado de curso de Pedagogia: uma análise a partir da realidade vivenciada**

A discussão relativa à gestão ganha evidência em diversos documentos resultantes das reformas educacionais, sobretudo a partir da década de 1990<sup>2</sup>, com o propósito de garantir a organização, o planejamento e a mobilização de pessoas para que participem, de forma competente, nas ações cujos resultados alcancem a melhoria da qualidade de ensino.

O termo gestão, em detrimento de administração e/ou organização – considerado mais amplo e adequado às instituições de ensino, cujo objetivo é a transmissão do conhecimento sistematizado –, passa a ser mais utilizado. Segundo Libâneo (2007, p. 26), ele “é proposto dentro de uma visão sistêmica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas e diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia, processos participativos”. Com isso, gestão educacional torna-se um conceito com múltiplos usos. Em sua conotação alinhada ao modelo neoliberal, as políticas oficiais do Estado que afirmam viabilizar a descentralização dos serviços educacionais e a autonomia pedagógica e financeira das instituições têm por objetivo efetivo a extensão do poder do Estado aos gestores e, simultaneamente, diminuir a obrigação do Estado no fornecimento de serviços públicos e equiparar as responsabilidades do governo e da sociedade para, assim, incentivar processos de privatização.

Nesse contexto, a Constituição de 1988, cujo texto é uma mistura de emendas populares e de outras provenientes de uma aliança de partidos, apresenta em seu artigo 206

---

<sup>1</sup>Neste artigo não trataremos da crescente mercantilização da Educação Superior, que apoiada por programas governamentais, com o discurso da expansão e democratização deste nível de ensino, tem, na verdade, precarizado currículos e condições de trabalho. Sobre isso: GASPAR, Ronaldo F.; FERNANDES, Tania C. Mercantilização e Oligopolização no ensino superior privado. *In Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 39, n. 3, p. 945-966, jul./set. 2014. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/edu\\_realidade](http://www.ufrgs.br/edu_realidade)>

<sup>2</sup>Década na qual se destaca a Reforma do Aparelho do Estado (1995), cujo objetivo era adaptar o Estado brasileiro ao neoliberalismo. Esta reforma nortearia o governo em diversas dimensões, inclusive na elaboração de políticas educacionais. Sobre isso: BRASIL. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>>



vários princípios democráticos do sistema de ensino, do qual destacamos o princípio de gestão democrática da escola e dos sistemas.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; [...] IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Este último princípio, definido na CF, é reproduzido no artigo 14 da LDBEN (1996), com o seguinte texto:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas particularidades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da comunidade local em conselhos escolares ou equivalentes.

Esta concepção de gestão democrática-participativa, para Libâneo (2007, p. 38) defende:

[...] a explicitação de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar. Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, garantindo-se a gestão participativa, mas, também, a gestão da participação. Busca objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos e culturais. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo-se uma efetiva coordenação do trabalho e o acompanhamento e avaliação sistemáticos da operacionalização das decisões tomadas. Essa posição, em razão de seu compromisso com a formação científica e desenvolvimento mental dos alunos por meio do processo de ensino e aprendizagem, requer do pessoal da escola alto nível de qualificação e de competência profissional.

De acordo com o autor, o princípio da gestão democrática, que é expresso em ações como a descentralização, racionalização dos recursos financeiros, participação da comunidade escolar na gestão, autonomia da escola, foi sendo assumido com diferentes significados e motivações, tanto para os setores de esquerda quanto para os neoliberais. Para os de esquerda, essas ações se tornaram um esforço coletivo da sociedade para retomar a democracia e significou uma reação às formas de gestão autoritárias existentes no regime militar. Difundindo-se, como característica absoluta da gestão, a participação. Por outro lado, aos neoliberais, descentralização e autonomia acabaram por tornarem-se muito mais um meio para redução de gastos públicos e de desobrigação do Estado, do que um meio efetivamente democrático de gestão.

Para os conservadores, a gestão democrática passa a ser considerada apenas como forma de representação da comunidade na gestão de recursos financeiros, “reduzindo a especificidade dos processos efetivos de gestão, ou seja, o conjunto dos meios e condições de caráter intelectual, material, gerencial, financeiro de assegurar o processo de ensino e aprendizagem” (LIBÂNEO, 2007, p. 23). Subverte-se, assim, a intenção contida na LDBEN e reduz-se a participação da comunidade e professores na gestão à burocrática constituição dos conselhos escolares. (LIBÂNEO, 2007).

Na perspectiva de compreender quais princípios de gestão estão orientando as práticas daqueles que estão diretamente envolvidos com a função gestora na universidade, realizamos uma entrevista semiestruturada com a coordenadora do colegiado de curso de pedagogia de uma universidade pública.

A entrevista colaborou nas análises e reflexões aqui contidas, atribuindo-lhes concretude. Inicialmente, foi realizado um contato com a coordenadora do colegiado do curso a fim de convidá-la para a realização da entrevista e explicar-lhe brevemente o objetivo do estudo. Mediante a aceitação da coordenadora em conceder a entrevista e com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado, marcou-se dia, horário e local. A coordenadora, então, autorizou o início da gravação das respostas, as quais foram transcritas na íntegra e, por isso, em alguns momentos vícios de linguagem aparecem no decorrer da transcrição.

A coordenadora do colegiado, cuja atuação é, sobretudo, pedagógica diante das atividades do curso, possui graduação em pedagogia, curso de especialização em psicopedagogia e mestrado. Iniciou suas atividades nesta universidade em 2001 como professora, participou de algumas instâncias gestoras em curtos períodos e, atualmente, final de 2017, está há um ano na coordenação do colegiado do curso.

Inicialmente, considerando-se o objetivo da pesquisa, perguntou-se à coordenadora qual era o seu entendimento em relação à definição de gestão e quais concepções/modelos de gestão conhece: Como você definiria gestão? Quais concepções/modelos de gestão você conhece?

[...]eu não sou da área de gestão, que estuda gestão, eu sou da área de psicologia e estou na gestão, mas assim[...]pra mim gestão significa organização de algo, é você ser responsável por algo, algo e pessoas e alguéns. Então, quando você assume uma gestão de algo, você tem que ter em mente que você tem nas mãos o compromisso com determinado tipo de prática, de situação, que já tem um funcionamento e que envolve, sobretudo, pessoas. Então, a gestão tem essas duas características pra mim: é uma organização de pessoas e de ambiente, de um sistema e a concepção que eu tenho de gestão é uma concepção que eu vou nominar como uma concepção

a mais democrática possível, dialógica, baseada no diálogo, na mediação entre as partes, essa é a minha tentativa, é a minha busca constante, só que isso tem que ser construído, não adianta a gente chegar com uma concepção nossa e falar assim: ai eu quero trazer isso e “pim”, apertar o botão e a partir de hoje aqui vai ter uma dinâmica democrática, dialógica, e tal, não é assim; você tem que construir e não é simples, porque envolve pessoas com diferentes modos de ser, com diferentes intenções, uma gestão envolve questões de ordem política, porque as pessoas tem suas filiações, não necessariamente partidárias, mas tem, então cada um vem pra um grupo com uma intenção. Então, a minha intenção qual foi? foi representar esse Departamento, olhando pro curso, fazer o possível pra deixar uma contribuição pro curso que fosse importante e que faça o curso acontecer nesse tempo que eu estou, no sentido de que ele se mantenha em cem, e minimamente bem, então, enfim, e claro dentro do possível, a gente conseguir, a gente sempre tem a intenção de trazer alguma melhorias, claro, não é só manter, né, mas manter em si, já não é fácil [...]o que já está e mudar algumas coisas também, quando você chega você pega uma história, você não pode destruir essa história, ela tem uma dinâmica, tem pessoas e por sorte aqui nesse colegiado, acho que em vários, a gente tem poucas pessoas, que vem de gestões anteriores, por exemplo tem um funcionário[...]que é a...(preservamos aqui o nome da funcionária), que é a nossa secretária, tem uma secretária do colegiado que ela permanece, mas nas gestões geralmente saem o grupo inteiro e entram um grupo inteiro novo, não é sempre, mas quase sempre e, nesse sentido, tem algo interessante, de um ponto de vista, porque você não traz experiências[...]muito já é de marcas de alguém, seus vícios, vamos chamar assim, claro que tem uma dinâmica que você tem que conhecer, que é a funcionária que acaba sendo a mediadora, mas você não tem muito essa coisa dos vícios, então você pode começar a trabalhar, mas com o seu jeito, só que até lá, por um tempo, isso demora porque existem formas que já estão ali, acho que é isso. Assim, minha compreensão sobre gestão é essa, do dialogo, da mediação entre as partes; então, no meu caso aqui, como gestora de um curso, eu tenho três sujeitos, três papeis diferentes, que eu to o tempo todo mediando: o aluno e suas necessidades, suas demandas; o professor, com suas necessidades e suas demandas e o curso. Então, pessoas na verdade são essas duas e o curso em si, claro com todos as outras pessoas que também envolvem, que são as minhas participações, por exemplo, eu participo de várias reuniões representando o curso: a reunião da Câmara de Graduação em que falo em nome do curso, em nome de um grupo, que é o teu Departamento, tem a reunião do Centro de Estudos que falo em nome de um grupo, em nome do Departamento, e depois tem o compromisso de trazer essas coisas pra cá, pra compartilhar, enfim acho que é isso. (coordenadora do colegiado do curso, informação verbal).

Percebemos, nesta longa fala da gestora, ainda que tenhamos suprimido trechos repetitivos, que sua concepção de gestão indica uma compreensão bastante ampla deste conceito. O seu entendimento é diverso e, positivamente, sua fala ampara-se na defesa de que o trabalho e a tomada de decisões devem ser realizados por meio do diálogo. Também destaca que seu papel é de mediadora e que precisa respeitar uma história construída neste colegiado antes dela ter assumido a função. De modo mais específico, quanto à definição de gestão, a entrevistada argumenta que gestão é a organização de ambientes, de pessoas e, portanto, de

sistemas, e que não tem dúvidas quanto a envolver questões de ordem política. O que a distância de uma compreensão ingênua de que a atividade de gestão seja meramente técnica e burocrática.

Ao ser questionada sobre os modelos de gestão, percebe-se que a coordenadora compreende que há diferentes modelos de gestão. Apesar de não os indicar de modo específico ou nomeá-los, coerentemente destaca uma prática que comunga com aquilo que defendeu anteriormente, a saber: o diálogo e o respeito pelo trabalho do outro. E, neste aspecto, a entrevistada enfatiza que busca desenvolver uma gestão democrática. Daí outra questão: a seu ver, qual é o modelo de gestão adotado no Colegiado de Curso da Pedagogia?

[...] qual o modelo? Bom, o modelo é o que está, está nesse momento eu diria, é um modelo de gestão o mais democrático, que eu acredito, que eu creio existir, minimamente. Então, em outras gestões, eu acho que os pares também procuraram esse tipo de concepção. Eu posso responder por aquela que eu estou, eu acho que é uma gestão democrática, não vejo ela como uma gestão vertical, unilateral, autoritária, não vejo assim. É isso! (coordenadora do colegiado do curso, informação verbal).

Coerente com a sua resposta à questão anterior, a coordenadora afirma acreditar que os demais gestores e/ou membros do colegiado também se esforçam para realizar uma gestão democrática, mas conclui responsabilizando-se por caracterizar a sua prática nesta concepção democrática de gestão em particular. Nesse sentido, afirma que não acredita numa gestão vertical, unilateral, autoritária, mas sim numa gestão que conta com a participação de todos. O que demonstra que, historicamente na instituição, esta instância gestora da universidade busca democratizar suas tomadas de decisão. Lembremos que no ensino superior a gestão democrática se dá por meio dos órgãos colegiados, nos quais participam docentes, funcionários administrativos e estudantes. Desse modo, revela-se uma preocupação institucional para que todos participem dos encaminhamentos administrativos e/ou pedagógicos.

Na sequência, pedimos que nossa entrevistada citasse duas ações ou encaminhamentos realizados na instância da coordenação do colegiado de curso que demonstrassem o modelo de gestão democrática que estava defendendo: cite 2 ações/encaminhamentos realizados na instância da coordenação de colegiado que demonstram o modelo de gestão praticado.

Dois exemplos, é isso? [...] eu acho que uma das questões importantes é a participação dos alunos, que representam o Centro Acadêmico nas reuniões que nós temos do Colegiado, e eu acho que a participação deles é umas das entradas, da possibilidade dos alunos participarem desse momento de discussão, em que a gente trabalha ali projetos dos docentes de ensino, e que

a gente fala da dinâmica do curso; então, a gente trata de TCC, de estágio, de processos de alunos, pedido de uma abreviação de curso, tudo passa por nós, a solicitação, a autorização, enfim, tudo o que diz respeito ao funcionamento do curso. Quando o aluno participa nessas reuniões ou mesmo em reuniões outras, não só do Colegiado, mas naquelas que o Colegiado também convoca, que não são só com seus membros do Colegiado, mas por exemplo o Colegiado também convoca coordenadores das áreas do Departamento para reuniões para tratar de especificidades, então vou dar um exemplo do que agora aconteceu: amanhã o Colegiado tem uma reunião que o Colegiado convocou, que é para participar todos os coordenadores das áreas do Departamento que são sete, que são os representantes das áreas, dos professores, para que a gente possa tratar do TCC, juntamente com os coordenadores, o coordenador e o vice de TCC, mais o Centro Acadêmico e os representantes de alunos para falarem em seu nome e daquilo que eles podem representar e mais todos os docentes que ministram a disciplina de pesquisa educacional, que é aquela que vai desembocar no TCC, que é aquela vinculada ao TCC, então, amanhã, nós vamos ter essa reunião e a presença dos alunos, no caso que são dois representantes, é fundamental. Eu acho que isso é extremamente democrático e necessário, para mim não dá pra separar, e a outra foi a que eu falei nas reuniões efetivamente do Colegiado. (coordenadora do colegiado do curso, informação verbal).

A coordenadora, para exemplificar ações que configurem a gestão democrática defendida, citou, como ação efetivada no Colegiado, o chamamento para a participação de estudantes que representam o Centro Acadêmico em reuniões. Esta participação é vista como possibilidade de estarem presentes nos momentos de discussão dos projetos e atividades do curso, já que representam os interesses dos demais estudantes. Outra ação exemplificada pela coordenadora foi a realização periódica de reuniões, que possibilitam a participação de todos, inclusive, destacou a presença dos professores coordenadores das áreas do conhecimento do curso, representando os demais professores.

Essas declarações da coordenadora corroboram, sem dúvida, com a concepção democrática de gestão, já que suas atitudes primam pela participação representativa, distanciando-se do modelo de gestão gerencial, baseada nos modelos de organização empresarial, que é orientada quase exclusivamente pelo critério de eficiência e pela centralização na tomada de decisões. Lembremos que o foco nesse tipo de gerência é a eficiência e a produtividade e que esta concepção gerencial ainda é, de modo geral, muito exercida nas instituições educacionais:

[...] investe-se nos processos de gestão do sistema e das escolas por meio de novos padrões de gerenciamento (novas práticas administrativas, uso da informática, aferição de resultados da aprendizagem, compatibilidade entre o processo de trabalho na escola e os novos padrões de produção e consumo (mercado), autonomia das unidades escolares etc.). (LIBÂNEO, 2007, p. 34).

Vale destacar ainda, para caracterizar, que esse modelo gerencial se baseia na hierarquia de cargos, prescrição detalhadas de funções e tarefas por meio de normas e procedimentos administrativos, com o objetivo de racionalizar o trabalho e a eficiência dos serviços escolares.

Noutro aspecto, para compreendermos em que medida a gestão democrática – que, segundo a coordenadora, é desempenhada no colegiado deste curso – colabora com a realização da missão da Universidade, declarada, sobretudo, em seu Projeto de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016-2021), perguntamos à coordenadora: a partir do modelo de gestão adotado pelo Colegiado de Curso você considera que há a realização da “missão” da Universidade?

[...]eu acho que sim, acho que a missão da universidade é fazer com que os cursos atendam as resoluções maiores, a princípio essa é a grande questão, porque existem resoluções maiores que nos norteiam, no nosso curso, as federais, enfim, a legislação propriamente dita, então eu acho que a missão da universidade é fazer com que os cursos tenham qualidade e respeito a essas legislações e, nesse sentido, eu acho que o Colegiado cumpre, porque o nosso papel é, nossa missão aqui, nossa função é essa, a gente manter o curso dentro das normas e fazer o possível para que isso aconteça com a maior [...] com qualidade, com aquela que é possível [...]. (coordenadora do colegiado do curso, informação verbal).

Para analisarmos esta questão, destacamos, antes, que a universidade tem como missão declarada em seu PDI (2016-2021, p.93):

Gestão democrática, com plena autonomia didático-científica, comprometida com o desenvolvimento e a transformação social, econômica, política e cultural do Estado do Paraná e do Brasil. Busca garantir a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a igualdade de condições de acesso e de permanência do discente, a liberdade e respeito ao pluralismo de ideias, tendo como finalidade a produção e disseminação do conhecimento, formando cidadãos e profissionais com competência técnica e humanística, orientada por valores éticos de liberdade, igualdade e justiça social.

Observamos, a partir daí, na resposta da coordenadora, a crença de que a missão da universidade é garantir que os cursos atendam e respeitem às legislações e, ainda, a entrevistada acrescentou que a missão do Colegiado de Curso “é manter o curso dentro das normas e fazer o possível para que isso aconteça com a maior qualidade”. Portanto, podemos perceber que aquilo que o PDI torna público como missão da universidade não é exatamente o que a coordenadora destaca, mas de qualquer forma também é possível entender que não há dúvidas, para esta gestora, de que a gestão democrática corrobora com a realização da “missão” da Universidade.



Visando cumprir com sua missão, informada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a universidade destaca, também, que o modelo de gestão apresentado é o de gestão colegiada, na qual participam das tomadas de decisões todas as instâncias institucionais, as categorias de docentes, técnicos e estudantes, de maneira democrática. Para Libâneo (2007, p.37), a gestão colegiada se baseia:

[...] no princípio da colegialidade, ou seja, compartilhamento de objetivos e significados comuns das pessoas, por meio do diálogo e da deliberação coletiva. Está centrada, principalmente, na participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, dentro de Conselhos de Escola (ou Conselho Escolar, Colegiado escolar). [...] aposta na legitimidade da adoção de processos consensuais de tomada de decisão, por meio de formas de gestão participativa e democrática. A exigência de coresponsabilidade em graus e modos diversos, desde a concepção até a execução das atividades escolares, implica a aprendizagem colaborativa e o trabalho em equipe dos professores (cultura colaborativa em oposição ao trabalho individual).

Por fim, apesar do que é declarado no PDI sobre se privilegiar uma gestão colegiada e democrática, a coordenadora do colegiado do curso compreende e sustentou que não existe um modelo de gestão instituído pela universidade, e que o modelo adotado, democrático, é construído no e pelo Departamento (de educação), dependendo, para ser efetivado, da ação gestora do/a coordenador/a de colegiado. O que nos faz refletir sobre o parcial desconhecimento desta gestora em relação a este importante documento orientador da instituição, o PDI. Dessa compreensão decorre a seguinte questão: este modelo de gestão é opção sua (como coordenadora), do departamento (discutida em reuniões) ou de instâncias superiores da universidade?

[...] não tem um modelo instituído pela instituição, não tem. Eu acho que é muito do que a gente tem no departamento, sabe, de história, mas eu não vejo [...], nós temos resoluções que nós atendemos, que a gente cumpre e tal, que nos norteia, mas a forma de aplica-las, eu acho que a mais democrática é essa que está, é uma que foi construída aqui, por que eu digo isso[...] como eu passei em outros departamentos, há departamentos que eu não via esse tipo de formato, eu vi um formato mais fechado, que o coordenador era mais diretivo, ele delegava funções, delegava mesmo, efetivamente, e aqui a gente procura, na medida do possível, compartilhar. Então, eu diria que não é a instituição que nos norteia nesse sentido, eu acho que não. (coordenadora do colegiado do curso, informação verbal).

Dessa forma, o estudo nos faz entender que a coordenadora do colegiado do curso de pedagogia afirma esforçar-se em realizar uma gestão democrática e participativa e, ainda, que acredita que esta ação democrática, no interior do colegiado do curso, colabora para a realização de uma educação atenta às normas e legislações mais amplas. Percebe-se, também,

que a concepção de gestão gerencial não é sequer citada durante a entrevista ou apresentada em documentos oficiais da IES e, neste caso, ainda que certas ações (históricas e atuais) demonstrem um aprofundamento nas intervenções do governo do Estado na gestão da universidade – o qual tem conduzido seus encaminhamentos a partir dos princípios da gestão gerencial, que afeta, diretamente, a autonomia universitária –, a atuação cotidiana de educadores e/ou gestores defende uma universidade cujas diretrizes são por uma gestão democrática, em conformidade com as leis fundamentais: Constituição Federal de 1988 e lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/1996.

### 3. Considerações Finais

O breve levantamento histórico da Educação Superior nos mostra sua origem elitista, atrelada ao modelo europeu de universidade e o predomínio de um caráter centralizador, autoritário e burocrático de organização. Tais características começam a ser superadas, formal e legalmente, a partir da abertura política dos anos 1980, por meio de movimentos sociais refutando aquele projeto elitista herdado do passado e exigindo um novo ensino superior, mais adequado aos interesses e necessidades nacionais e de cunho democrático. É com a promulgação da Constituição Federal (1988) e a LDBEN (1996) defendendo o direito à educação, à gestão democrática da escola pública e à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, que o cenário começa a apresentar mudanças.

Na prática concreta e cotidiana, realizada diante das demandas reais presentes numa universidade pública, a pesquisa demonstrou, por meio da entrevista realizada com a coordenadora do colegiado de curso, que há um esforço para se desempenhar uma gestão democrática e participativa no interior da universidade, ainda que se evidenciem muitas fragilidades neste processo.

De modo mais específico, a gestora entrevistada apresentou uma compreensão ampla da definição de gestão e afirmou que a realização de ações que se respaldam na concepção democrática colabora com a efetivação da “missão” da universidade, declarada em seu PDI. Contrariamente à gestão gerencial, que possui como uma de suas características a centralização do poder nas mãos de uma única pessoa, ou de uma minoria em detrimento do coletivo, a coordenadora da IES pesquisada defende que a tomada de decisão seja resultante da participação de todos os envolvidos no processo. Sabendo que, historicamente, a educação superior no Brasil foi profundamente elitista, essa compreensão das coisas demonstra que,

apesar das fragilidades ainda subsistentes, significativos avanços já foram alcançados. Isso porque a gestão democrática é o modelo de organização mais adequado para as IES, sobretudo para as públicas, pois corrobora com uma atuação administrativa que prima pela participação coletiva, dialógica e autônoma. Neste caso, concluímos que, apesar de educadores em suas funções gestoras não terem, necessariamente, um conhecimento aprofundado sobre o conceito de gestão, suas práticas podem ser orientadas por uma compreensão democrática, calcada no trabalho colegiado.

Por fim, ao se defender a concepção de gestão democrática como possibilidade de resistir ao modelo de gestão gerencial – calcado em ideais neoliberais que atendem, quase que exclusivamente, às demandas do capital –, pretende-se fortalecer a função social da universidade e, ainda, colaborar com a reflexão de educadores, gestores e todos os envolvidos com o processo educacional para a permanente construção e manutenção de uma universidade democrática.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 54. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] União Federativa do Brasil. Brasília, D.F., 27 dez. 1961. Seção 1, p. 11429.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial [da] União Federativa do Brasil, 1968. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 13 mai. 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] União Federativa do Brasil. Brasília, D.F., 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação superior: múltiplas regulações e reforma universitária no Brasil. In: **Seminário Redestrado – Nuevas Regulaciones en América Latina**. 7. Buenos Aires. Anais. Buenos Aires, 2008.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Revista Educar**. Curitiba: UFPR, n. 28, p. 17-36, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. In **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, n. 13, 2007.

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arroza (Org.). **A educação superior no Brasil**. 1. ed. Brasília: CAPES, 2002.

SAVIANI, Demerval. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Revista Poiesis Pedagógica**, v. 8, n. 2, p. 4-17, ago./dez. 2010.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD. **Resolução CU nº 168/2007**. Dispõe sobre a estrutura e as atribuições dos Colegiados de Graduação. Disponível em: <[http://www.uel.br/prograd/docs\\_prograd/resolucoes/resolucao\\_168\\_07.pdf](http://www.uel.br/prograd/docs_prograd/resolucoes/resolucao_168_07.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2017.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN. **Plano de desenvolvimento institucional da UEL**. 2016-2021. Disponível em: <[http://www.uel.br/proplan/portal/pages/arquivos/PDI\\_2016\\_2021/PDI\\_2016\\_A\\_2021\\_21\\_12\\_2016\\_SITE.pdf](http://www.uel.br/proplan/portal/pages/arquivos/PDI_2016_2021/PDI_2016_A_2021_21_12_2016_SITE.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2017.

#### SOBRE AS AUTORAS:

##### **Tania da Costa Fernandes**

Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Docente e Pesquisadora do Departamento de Educação, área de Políticas e Gestão da Educação e do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Educação, da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Líder do Grupo de Pesquisa/CNPQ Políticas Públicas, Currículo, Gestão e Sociedade. Coordenadora do Projeto de Pesquisa Políticas de Gestão na Educação Superior: um estudo sobre a legislação e os órgãos de gestão e colegiados superiores, da UEL. Coordenadora do Programa de Estudos Complementares em Currículo e Gestão da Educação (PROEGE) da UEL. E-mail: fernandestc@uol.com.br; [taniafernandes@uel.br](mailto:taniafernandes@uel.br)

 <https://orcid.org/0000-0003-0954-0153>

##### **Emanuelly Cristhiny Santana**

Graduanda em Pedagogia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Membro do Grupo de Pesquisa/CNPQ Políticas Públicas, Currículo, Gestão e Sociedade. Colaboradora Projeto de Pesquisa Políticas de Gestão na Educação Superior: um estudo sobre a legislação e os órgãos de gestão e colegiados superiores, da UEL. Colaboradora no Programa de Estudos Complementares em Currículo e Gestão da Educação (PROEGE) da UEL. E-mail: [emanuellycristhiny@hotmail.com](mailto:emanuellycristhiny@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-0086-6333>

Recebido em: 29 de março de 2018

Aprovado em: 13 de abril de 2019

Publicado em: 26 de agosto de 2019