



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DE GESTORES NO ENSINO SUPERIOR: QUAIS AS NECESSIDADES PARA O EXERCÍCIO NA COORDENAÇÃO DE COLEGIADO DE CURSO?**

*Gicele Maria Cervigicele - FURB  
Regiane de Souza - FURB*

**RESUMO:** No Ensino Superior ampliam-se as exigências para o exercício da gestão, dentre elas: formação específica sobre gestão, conhecimentos das políticas para Ensino Superior, de Projetos Pedagógicos de Cursos, de instrumentos de avaliação. A pesquisa teve como objetivo analisar a concepção que os gestores têm sobre a formação continuada como uma das formas de profissionalização docente. Os sujeitos da pesquisa foram Coordenadores dos Colegiados de Cursos na gestão 2012-2014, de uma Universidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa em educação, do tipo básica e aplicada. Questionários estruturados foram utilizados como instrumento da geração de dados. Por meio da análise dos dados gerados foi possível verificar que a profissionalização da profissão do professor ainda não se configura como um objetivo na gestão dos colegiados de cursos. Tendo-se em vista as mudanças no cenário da Educação Superior e a necessidade constante de desenvolvimento profissional a formação continuada pode auxiliar no enfrentamento das demandas organizacionais. Acredita-se que os gestores precisam de formação continuada e que as Universidades precisam ter projetos de profissionalização docente, possibilidades para executá-los e avaliá-los continuamente.

**Palavras-chave:** gestão; formação continuada; ensino superior.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

## INTRODUÇÃO

Um dos problemas que se destaca em qualquer organização é o de liderança, liderança que resulta na junção de legitimidade mais competência técnica, como também, na união de poder e autoridade, como escreve Zabalza (2004, p.92), na maior parte das vezes da capacidade para influenciar o desenrolar dos acontecimentos na organização.

A gestão democrática nas Universidades brasileiras garante o exercício da democracia, via participação representativa, porém, não garante a competência técnica dos gestores eleitos, necessária para o exercício da gestão. Acredita-se que ser gestor nos tempos de hoje exige formação continuada, como possibilidade de ter tempos e espaços para estudar, compreender e analisar alguns acontecimentos que permeiam o cotidiano do ensino Superior no mundo, no Brasil e mais especificamente na Universidade foco da pesquisa. As Universidades no mundo estão passando por modificações que vão desde novas formas de organização dos currículos como de um processo de regulação, via sistemas de avaliação, cada vez mais ampliado. Mudanças que exigem que os gestores para além de competência política tenham competência técnica.

No Brasil, desde a LDB 9394/96, o Ensino Superior vem sendo alterado pelas Diretrizes Curriculares, pelo Sistema de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e por toda as Legislações que sustentam a Educação. Por outro lado, no interior das IES, a ampliação do acesso ao Ensino Superior de uma camada da população que era excluída altera o cotidiano e as necessidades, tanto dos estudantes, como dos professores, o que exige dos gestores, nesse caso, coordenadores, conhecimentos para buscar respostas para as situações do contexto em que o curso esta inserido.

Dentre as situações pode-se destacar: as relações e interações sociais professor-acadêmico, as fragilidades nos conceitos trazidos da Educação Básica, no uso das tecnologias em sala, a flexibilização dos currículos, a construção de autonomia, a necessidade de um tempo para educação geral, o convívio entre as diferentes gerações e suas características, dentre outras questões. Nelas professores e o coordenadores (as) precisam estar sensíveis às necessidade constante de reconstrução e renovação de suas práticas docentes e de gestão.

Diante desse contexto, compreende-se a formação continuada como essencial para o exercício da gestão, como também, acredita-se que deva configurar-se como uma meta na gestão. O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre a gestão do ensino superior e a formação continuada, especificamente, a visão dos Coordenadores de Colegiado de Curso, sujeitos da pesquisa. Os dados da pesquisa serviram de elementos para problematizar e indicar algumas alternativas para qualificação do exercício da gestão dos Coordenadores de Colegiado de Curso.

Para alcançar os objetivos propostos a pesquisa utilizou de fontes bibliográficas e pesquisa de campo. Na pesquisa de campo, utilizou-se um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, enviado aos coordenadores de colegiado de curso para coleta dos dados empíricos. Houve pequena participação de 42 coordenadores que receberam o questionário, apenas 13 responderam, sendo que foram enviados três vezes para cada um. O retorno ao instrumento de coleta de dados foi de 31%. Em termos de amostra quantitativa o



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

retorno foi limitado o que dificultou a análise das questões com cunho quantitativo. Mas, como se trata de uma pesquisa qualitativa e os dados gerados foram significativos, porque, os respondentes, retornaram o instrumento com envolvimento assim os dados trouxeram indicadores fundamentais para dialogar com os objetivos e com o problema de pesquisa.

Para desenvolver a pesquisa, utilizou-se como teorias metodológicas os seguintes autores com suas respectivas obras: Boaventura de Souza Santos e Naomar de Almeida Filho em *A universidade do século XXI: Para uma universidade nova*; Heloísa Luck *Gestão Escolar e Formação de Gestores*; Miguel Zabalza em sua obra *O Ensino Universitário seu cenário e seus protagonistas*; *Desafios e trajetórias para o desenvolvimento profissional docente*, incluindo bibliografias de vários autores sob a organização de Marielda Pryjma. Utilizou-se o site da ANPAE (Associação Nacional de Política e Administração da Educação), nele fez-se um estudo sobre o estado da arte em que foram selecionados artigos que tratavam de gestão e de formação no Ensino Superior, dos artigos selecionados quatro artigos foram estudados e utilizados na pesquisa bibliográfica. Os artigos lidos foram *Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle*, de Luiz Fernandes Dourado.. *Projetos pedagógicos nas instituições de educação superior: aspectos legais na gestão acadêmica*, de Célia Maria Haas, *O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005)*, por Graziela Zambão Abdian Maia e Aline Manfiro,. *Democracia, Estado e educação: uma contraposição entre tendências*, de Sidney Reinaldo Silva.

A primeira parte do artigo é uma revisão bibliográfica em torno de conceitos como: Universidade, Gestão e formação. Na segunda parte a apresentação e análise dos dados e as considerações finais.

### **A UNIVERSIDADE DO SÉCULO XXI, QUE CONTEXTO, QUAIS DESAFIOS?**

No Brasil, depois da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, somente organizações que oferecem programas de pós-graduação credenciados e desenvolvem atividades de pesquisa institucionalizadas são classificadas como universidades (Almeida Filho, 2008).

De acordo com Almeida Filho (2008), neste momento, aumentar o número de matrículas no ensino superior público é questão emergencial e estratégica para o desenvolvimento do País. O Brasil chega a 2008 com apenas 10% dos jovens entre 18 e 24 anos no ensino superior quando a meta do Plano Nacional de Educação (PNE) é de 30% até 2010. Porém, tal expansão em número de vagas não se associa a melhor qualidade de ensino. No Brasil as matrizes curriculares são bastante confusas e diversificadas, caracterizadas por múltiplas titulações, produzidas por meio de programas de formação com reduzido grau de articulação.

A universidade brasileira está pautada sobre uma concepção linear e fragmentadora do conhecimento, alienada da complexidade dos problemas da natureza, da sociedade, da história e da subjetividade humanas. Segundo (Almeida Filho, 2008) nessa perspectiva, o conhecimento é apresentado como um bloco que pode ser quebrado em pedaços. Conhecer é



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

primeiro quebrar em pedacinhos, cada vez menores, o campo ou objeto que queremos pesquisar ou estudar para, em seguida, acumular ou somar esses fragmentos de conhecimento. Isso é uma concepção que se encontra presente, e às vezes dominante, em todos os ramos do pensamento ocidental.

No Brasil, para todos os novos estudantes, apresenta-se um cardápio fixo de programa de curso, para ser cumprido sem desvios para a formação do jovem. A rigidez curricular define trajetórias de disciplinas sequenciadas com base no conceito de pré-requisitos, entra na universidade e passa cinco anos numa faculdade somente focado na sua formação de profissão, sem qualquer incentivo para explorar a diversidade e multiplicidade que deveriam ser características de uma instituição universitária (Almeida Filho, 2008).

As Universidades do século XXI tem o compromisso muito além de gerar o saber. As Instituições precisam de um comprometimento muito maior na relação docente discente, precisa estar sempre em busca da excelência na prestação de serviço. Por isso as pessoas precisam ser qualificadas e capacitadas, não apenas o corpo docente, em suas funções no ensino, pesquisa e extensão, mas também como gestores envolvidos no planejamento, implementação e na avaliação do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), dentre outras atividades que a gestão esta diretamente envolvida.

Segundo Almeida Filho (2008) se não transformarmos radicalmente nosso modelo de educação superior, seremos, o único país com algum grau de desenvolvimento industrial ainda com um sistema de educação universitária do século XIX. Como todos os outros já se encontram no século XXI, isso será insuportável para a manutenção do desenvolvimento do nosso país.

Vivemos num tempo de globalização, é preciso criar um novo sistema de educação universitária e articulá-lo com o mundo, o Brasil vai ficar isolado no que se refere a formação profissional, científica e cultural. Conforme Almeida Filho (2008) qualquer proposta de uma nova estrutura acadêmica para a Universidade brasileira deve buscar superar os problemas apontados, resultando em um modelo capaz de integrar os diversos sistemas de títulos existentes.

É preciso construir no Brasil um tipo diferente e renovado de instituição acadêmica, capaz de atuar como instrumento de integração social e política entre países, culturas e povos, em contraposição aos efeitos perversos do globalitarismo (Almeida Filho 2008). Acompanhando as transformações de pensamento que estão reformulando o conhecimento em todo o mundo como a ciência, a tecnologia, a pesquisa etc.

Segundo Almeida Filho (2008, p.174):

A universidade renovada terá que avançar além do desenvolvimento moral (como a universidade escolástica), do desenvolvimento cultural (como a universidade de arte-cultura), e do desenvolvimento econômico (como a universidade de pesquisa), para alcançar o verdadeiro desenvolvimento social sustentável. Isto implica construir uma universidade renovada de fato como uma instituição profundamente comprometida na produção crítica do conhecimento como um elevado valor humano.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Com essas modificações constantes num mundo globalizado, acredita-se que os gestores precisam qualificar-se tecnicamente, o que pressupõe que estes precisam investir em sua formação e desenvolvimento profissional, alicerçada nas dimensões científica e pedagógica. Assim como as Instituições precisam oferecer formação de qualidade.

É preciso sensibilidade, investimento e planejamento para consolidar processos que assumam a pedagogia universitária como emergente, cada vez mais legitimada como um saber fundamental aos novos paradigmas de conhecimento.

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA E COORDENAÇÃO: Quais desafios**

As práticas discursivas em educação que circulam a partir dos anos 80, no Brasil, situavam-se numa perspectiva crítica que estabelecia como um dos principais objetivos para as instituições de ensino a formação de cidadãos participativos e democráticos. Na Constituição Federal de 1988, e na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96, a exigência, para as instituições públicas de ensino, passa a ser gestão democrática.

Segundo Luck (2006) a gestão democrática nas instituições de ensino, aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial.

A liderança exigida no tempo presente não é aquela de caráter individualista ou impositivo. Na verdade, é um tipo de liderança compartilhada, um *primum inter pares*, que exerce transitoriamente tarefas de otimização e coordenação institucional (ZABALZA, 2004). Ser gestor implica em ter liderança, mas não ser sempre “o líder”, ou o único líder, precisa delegar autoridade e dividir o poder.

A gestão democrática exigirá descentralizar os processos de decisão e dividir as responsabilidades. Para ser um bom líder é preciso saber delegar funções e para isso é essencial preocupar-se com a satisfação das pessoas nos grupos, procurar conhecer o outro com o objetivo de motivá-las e promover a interação com as atividades de formação.

O gestor universitário mais do que possibilitar a formação integral dos estudantes, precisa ter a capacidade de refletir sobre as necessidades e os objetivos da instituição, compreendendo sua função social como educadores. Tornando-se imprescindível a formação dos gestores, com a finalidade que as temáticas abordadas possam provocar reflexões, debates em torno de questões essenciais sobre o ensino superior, percebendo à necessidade de uma constante reconstrução e renovação das suas práticas docentes e de gestão.

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões (Lück, Siqueira, Girling e Keith, 2008), ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Numa gestão democrática, os atores não podem apenas se limitarem a obedecer a regras, precisam ter autonomia e uma busca contínua pelo aprimoramento de suas capacidades profissional e pessoal precisa ter iniciativa, visão estratégica, capacidade de enfrentar desafios, assumir responsabilidade.

Os gestores são responsáveis por promover à criação e a sustentação de um ambiente propício a Universidade. Para isso é preciso ouvir todas as opiniões, estar atento às solicitações da comunidade, delegar responsabilidades, respeitar as decisões tomadas, criar ambientes para reuniões e assembleias, destacar a importância da integração das pessoas, dentre suas ações precisa ter um projeto de formação continuada para os professores que trabalham no curso, assim como projetos de formação que contribuam para a sua função como gestor.

De acordo com Pazeto (2000) a gestão da educação tem caráter institucional, porém sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, através de programas, condições, e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidade da instituição e do curso.

São várias as competências e habilidades a serem desempenhadas por um gestor democrático. O gestor exerce a ação de planejar, coordenar e avaliar o trabalho na Universidade, estes tem uma importância fundamental na organização e funcionamento da instituição universitária em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional material financeiro e pedagógico.

Segundo Cury (2001) as principais atribuições de um gestor são, administrar, coordenar e supervisionar as atividades do curso, imprimindo-lhes caráter de revisão e atualização constante. É preciso ser inovador e gerador de conhecimentos, que o gestor seja um agente transformador da realidade social econômica, política, cultural e educacional, no que compete as suas funções.

Nesse tempo competitivo em que vivemos, o exercício da gestão exige legitimidade, mas também competência técnica. Acredita-se que a formação seja uma necessidade, haja vista que muitos gestores exercem o cargo por conta do tempo de trabalho como professor universitário na instituição. Esses professores que assumem o cargo muitas vezes estão alicerçados no domínio do conhecimento disciplinar específico, através de formação continuada e do desenvolvimento profissional é possível ampliar a formação para além das especificidades.

### **O GESTOR E A FORMAÇÃO CONTINUADA; QUAIS APROXIMAÇÕES?**

A chegada do século XXI foi acompanhada de mudanças, consequências de um mundo globalizado, ocasionando dentre elas mudanças e avanços na tecnologia, na informação, nas pessoas, no mundo do trabalho e na forma de administrar as instituições dentre outras mudanças. Essas se objetivaram na expansão das fronteiras geográficas, pois as informações e as relações se intensificam e se multiplicam com muita velocidade, acentuando as diferenças sociais, econômicas e culturais. Mudanças que exigem qualificação permanente para o exercício das funções.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Nesse cenário, constata-se que a educação, mais uma vez, é reconhecida como um importante instrumento de integração, de desenvolvimento e de possibilidades de exercício efetivo de cidadania. Dessa forma, para ter uma educação de qualidade, num mundo em movimentos, em transformações constantes, percebe-se a necessidade de estar em processo de formação permanente.

O que não significa que a formação dará conta da complexidade das instituições e resolverá os problemas dos sujeitos em suas singularidades, mas que processos e movimentos de formação formal ou informal são constantes e podem contribuir com nosso diálogo com o tempo presente.

Profissionais nesse tempo necessitam de formação continuada. Acredita-se na formação como uma possibilidade do profissional construir uma competência teórico metodológica, aliada a uma visão contemporânea do mundo que o cerca, consciente das contradições e diversidades manifestadas. Nesse sentido, acredita-se fundamental investir na pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência e da formação. No caso do Ensino Superior, trata-se de construir a profissionalização da profissão docente e da gestão.

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação, a questão das competências vem caracterizando-se como uma necessidade de formação permanente e que consiga responder melhor às novas demandas organizacionais.

Essa responsabilidade se torna mais marcante quando se evidencia a necessidade de formação contínua, complementarmente à formação inicial (Machado, 1999), como condição para acentuar o processo de profissionalização de gestores, de modo que enfrentem os desafios a que estão sujeitas as Universidades e os sistemas de ensino.

É preciso que os professores possam vislumbrar perspectivas de crescimento profissional e de continuidade de seu processo de formação. Se, de um lado, há que se repensar a própria formação, em vista dos desafios presentes e das novas exigências no campo da educação, que exige profissionais cada vez mais qualificados e permanentemente atualizados (CARVALHO 2008, p.220 citado por MARCELO IN PRYJMA, 2013, p.39).

De acordo com Luck (2000) nenhum sistema de ensino, nenhuma escola pode ser melhor que a habilidade de seus dirigentes. Dessa forma é necessário não apenas a melhoria do currículo formal, a introdução de métodos e técnicas inovadores, por exemplo, caso os mesmos não sejam acompanhados de um esforço de capacitação dos dirigentes nesses processos. Segundo Luck (2000) essa capacitação, aliás, constitui-se um processo aberto, de formação continuada e permanente.

A autora considera que a multiplicidade de competências, e a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, exige a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados, como é o caso da formação em cursos de Pedagogia e em cursos de pós-graduação, assim como os frequentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **DIALOGANDO COM OS DADOS DA PESQUISA**

O instrumento de coleta de dados encaminhado aos gestores teve como objetivo propor reflexões sobre suas competências e levantar fragilidades investigando suas percepções para assumir o cargo de gestão, problematizando as vivências de gestão democrática dos membros de Colegiado de Curso e a relação com a formação continuada.

Das questões abertas a primeira delas tinha como objetivo identificar se o gestor participa da formação continuada e quais os motivos para sua participação ou não. Dentre as respostas destaca-se: *Uma forma permanente de atualização; Socialização de experiências; Ampliar os conhecimentos; Qualificação e aprimoramento profissional; Em busca de conhecimento que auxiliem nas práticas de gestão; Para apropriação do conhecimento para o desempenho da função; Reciclagem quanto a questões pedagógicas; Transformação do conhecimento numa dinâmica sociológica; Indispensável para o profissional educador.*

De um modo geral, os questionários mostraram concordância quanto à importância da dimensão da formação continuada de professores, porém apesar de considerarem benéfica a participação de formação continuada, não a evidenciam como requisito para o exercício da gestão. Um respondeu que não participa, justificando que tem interesse por áreas técnicas e que os que são oferecidos são apenas para formação pedagógica. Dando o entendimento de que o exercício da profissão de professor e de gestor não precisa de profissionalização e sim apenas na área específica da disciplina.

Deste modo, mais do que aos termos de aperfeiçoamento, reciclagem, formação em serviço, formação permanente, convém prestar uma atenção especial ao conceito de desenvolvimento profissional dos professores, por ser aquele que melhor se adapta à concepção atual de professor como profissional de ensino. A noção de desenvolvimento tem uma conotação de evolução e continuidade que nos parece superar a tradicional justaposição entre formação inicial e aperfeiçoamento de professores (MARCELO, 1997, p.55 citado PRYJMA, 2013, p. 38).

Outro justifica que poderia participar mais se as formações não acontecessem em tempo de concentrado. Dado que aponta problemas na organização dos tempos da Universidade, evidenciando que a formação é mais uma atividade diante de outras, ela não aparece como estratégica. Dentre as respostas que se aproximam de um conceito que para o exercício da profissionalização da profissão de professor universitário as manifestações mais significativas, são identificadas a formação como forma de reflexão e avaliação de suas práticas como também socialização de experiências em busca de aperfeiçoamento para melhor desempenho de suas funções.

Para os gestores que responderam o questionário a formação continuada visa essencialmente contribuir para a melhoria do desempenho do posto de trabalho. Com a intenção de otimizar os serviços e contribuir para a melhoria do desempenho profissional, objetivando a progressão na carreira. Ou seja, não é feita qualquer referência específica aos docentes e uma eventual oferta de formação.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

O exercício da profissão docente requer uma sólida formação, não apenas nos conteúdos científicos próprios da disciplina, como também nos aspectos correspondentes a sua didática e ao encaminhamento das diversas variáveis que caracterizam a docência (ZABALZA, 2004, p.145).

Os gestores envolvidos na pesquisa apontam a formação continuada como importante, mas não a mencionam como meta na gestão dos cursos. Outro dado da pesquisa é que apesar de considerarem importante a formação continuada, nem todos participam, alegando falta de tempo e motivação. Além disso, não consideram a formação continuada como desafio para o exercício da gestão. A pesquisa obteve dados através dos quais pode-se afirmar que a profissionalização da profissão do professor ainda não se configura como um objetivo na gestão dos colegiados de cursos.

### CONCLUSÃO

Ao realizar esta pesquisa referente a gestão do ensino superior teve-se como foco principal a formação dos gestores, restringindo-se a uma Universidade específica, refletindo sobre o papel do gestor acadêmico e quais as suas necessidades de formação para o exercício da gestão.

A partir do estudo bibliográfico foi possível a visualização dos conceitos de Universidade, gestão educacional, as funções de competências e habilidades. Formação continuada e o desenvolvimento profissional docente. Como também foi possível verificar através do estudo do estado da arte que são poucas as produções acadêmicas sobre Gestão no Ensino Superior e formação continuada.

Ainda no tocante dos questionários foi possível perceber que os gestores não evidenciam a formação continuada como requisito para exercício da gestão. Existe por parte dos coordenadores uma grande preocupação e um enorme interesse em aumentar o número de acadêmicos nos respectivos cursos, renovando o corpo discente, atender melhor a processos técnicos de cada curso.

Porém, ainda é preciso que se envolvam em projetos de valorização e articulação de formação científica e pedagógica no exercício da gestão e do “ser professor” no ensino superior. Acreditando na importância de se conciliarem as dimensões científica e tecnológica com as questões pedagógicas.

Tendo-se em vista as mudanças no cenário da Educação Superior e a necessidade constante de desenvolvimento profissional a formação continuada pode auxiliar no enfrentamento das demandas organizacionais. Acredita-se que os gestores precisam de formação continuada e que as Universidades precisam ter projetos de profissionalização docente e executá-los. Os professores no Ensino Superior precisam qualificar-se não apenas na pesquisa, mas também no ensino, na extensão e para o exercício da gestão do ensino superior. Gestores no Ensino Superior precisam conhecer Políticas de Ensino Superior, dentre elas: compreender de Currículo, planejamento, implementação e avaliação dos Projetos



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Pedagógicos dos Cursos (PPCs), avaliar e conhecer a legislação; conhecimentos que exigem tempos e espaços nas rotinas da Universidade.

A pesquisa trouxe algumas respostas, como a de que a formação continuada ainda não é uma realidade na instituição pesquisada. Mas e as Universidades no Brasil e no mundo estão lidando com a formação? Como estão as questões de desenvolvimento da profissão de professores universitários e gestores?

### **REFERÊNCIAS:**

ALMEIDA FILHO, Naomar de; SANTOS, Boaventura de Souza. *A universidade do século XXI: Para uma universidade nova*. Coimbra, 2008.

Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988  
CURY, Carlos Roberto Jamil. *Reforma Universitária na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. In Cadernos de Pesquisa. São Paulo: Cortez, 2001.

LDB - Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. LEI n°. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. D.O. U. de 23 de dezembro de 1996.

LUCK, Heloísa. *Gestão Escolar e formação de Gestores*. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloísa. *Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática*. São Paulo: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa; SIQUEIRA, Kátia; GIRLING, Robert; e KEITH, Sherry. *A escola participativa: a gestão escolar*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MACHADO, Ana Luiza. *Formação de gestores educacionais*. In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. *Gestão educacional tendências e perspectivas*. São Paulo : Cenpec, 1999.

PAZETO, Elizio Antônio. *Participação: exigências para qualidade do gestor e processo permanente de atualização*. vol. 17, n° 72. Em aberto, Brasília: 2000.

PRYJMA, Marielda. *Desafios e trajetórias para o desenvolvimento profissional docente*. 1.ed. Curitiba: Ed. UTFR, 2013.

ZABALZA, Miguel A. *O Ensino Universitário seu cenário e seus protagonistas*. Tradução de Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 20.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### ANEXO:

#### Informações gerais:

Quanto à finalidade trata-se de uma pesquisa básica e aplicada, porque a partir dos seus dados pretende-se aprofundar as pesquisas sobre gestão no Ensino Superior, como também propor uma formação continuada para gestores, com base nas demandas apontadas, visando qualificar os processos de gestão na Universidade.

**Grupos de pesquisa:** Pesquisa em Gestão Universitária e Ensino Superior

**Linha de Pesquisa:** Estratégia de competitividade

**Título do Projeto de Pesquisa:** Gestão Democrática e Formação de Gestores no Ensino Superior: quais as necessidades para o exercício da gestão na Coordenação de Colegiado de Curso?

#### QUESTIONÁRIO:

##### 1) PERFIL

**Coordenador do Colegiado de Curso:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

( ) **Graduação:** \_\_\_\_\_

( ) **Especialização:** \_\_\_\_\_

( ) **Mestrado:** \_\_\_\_\_

( ) **Doutorado:** \_\_\_\_\_

**Tempo de trabalho na Instituição:** \_\_\_\_\_

##### 2) Participa de formação continuada?

( ) **Sim. Por quê?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) **Não. Por quê?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

3) **Formação para o exercício da Gestão. Cite três cursos que auxiliaram no exercício da gestão do Colegiado de Curso:**

---

---

---

4) **No exercício de Gestão do Colegiado de Curso quais as dificuldades quanto à formação? Cite três:**

---

---

---

5) **Qual sua motivação para assumir um cargo de gestão?**

---

---

---

6) **Que desafios/barreiras você acredita que devem ser enfrentados e superados – tanto seus, no exercício da função, quanto do curso/departamento no período de sua gestão?**

---

---

---

7) **Quais as suas prioridades como gestor/gestora?**

---

---

---

8) **Em sua opinião, quais temas deveriam fazer parte da formação continuada no sentido de contribuir para a sua permanente atualização como gestor/?**

---

---

---



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*