

GESTÃO ACADÊMICA: UMA INVESTIGAÇÃO COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO ITAJAÍ – SANTA CATARINA

ACADEMIC MANAGEMENT: AN INVESTIGATION WITH INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION OF THE VALE DO ITAJAÍ - SANTA CATARINA

Simoni Urnau Bonfiglio¹
Bernadette Beber²
Eduardo da Silva³

RESUMO: A educação superior no Brasil, no seu contexto histórico, influenciada diretamente pelo sistema europeu esteve imbuída a atender a classe dominante. Em detrimento às (ou das) mudanças internas e externas e das (ou às) necessidades do alastramento do saber cientificamente elaborado, tem seu grande avanço a partir de 1998, crescendo aproximadamente 80% em relação aos cursos de graduação e aumento de 700 mil novas vagas. Esta realidade vem exigindo das instituições maior conhecimento e envolvimento quanto à gestão universitária. O presente trabalho tem por objetivo analisar o perfil, a função e as competências do gestor das Instituições de Ensino Superior Privado do Vale do Itajaí – Santa Catarina. A investigação valeu-se da pesquisa exploratória, bibliográfica e descritiva, com uso de questionário semiestruturado, com abordagem qualitativa e quantitativa para compreender o pensar, o conhecer e a prática dos profissionais envolvidos. Com a pesquisa constatou-se que os gestores das Instituições de Ensino Superior conhecem as funções inerentes ao cargo, assim como desenvolvem atividades compatíveis, de acordo com as exigências e necessidades institucionais. Em contrapartida, a carga horária em relação ao número de alunos, não atende às prerrogativas legais exigidas, no entanto afirmam desempenhar suas atividades de acordo com a demanda. Em relação à formação continuada, apurou-se existir oferta pelas instituições com participação efetiva dos gestores devido às exigências institucionais e as necessidades do cargo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Administração. Competência acadêmica. Ensino superior.

ABSTRACT: *Higher education in Brazil, in its historical context directly influenced by European system was imbued to attend the ruling class. To detriment of the internal and external changes and the needs of the spread of knowledge scientifically elaborated, has its major breakthrough from 1998, growing approximately 80% compared to undergraduate courses and increase of 700,000 new jobs. This reality has required institutions increased knowledge and involvement regarding the university management. This study aims to analyze the profile, the role and powers of the manager*

¹ Mestra em Educação (UCSA/EDAN). E-mail: simonibon7@gmail.com

² Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). E-mail: beber@gmail.com

³ Mestre em Ciência da Educação (UCSA/EDAN)). E-mail: edumikael@hotmail.com

of Private Higher Education Institutions of Vale do Itajaí - Santa Catarina. The research drew on the exploratory research, bibliographic and descriptive, using a semi-structured questionnaire with qualitative and quantitative approach to understand the thinking, knowing and practice of the professionals involved. Through the research it was found that the higher education institutions managers know the functions inherent to the position, as well as develop compatible activities. In contrast, the workload in relation to the number of students does not meet legal prerogatives required; however, they claim to perform their activities according to demand. With regard to continuing training, it was found that there is offer by institutions with effective participation of managers due to institutional requirements and the needs of the function.

KEYWORDS: *Management. Administration. Academic competence. Higher education.*

1 INTRODUÇÃO

O cenário globalizado apoiado pelas tecnologias de informação e comunicação e o conhecimento aliado às habilidades diferenciam o mercado de trabalho, promovendo o crescimento em todos os segmentos, inclusive na educação superior.

Esse crescimento exige que os gestores institucionais possuam habilidades e atitudes compatíveis a sua função, desenvolvendo capacidades de liderança, persistência, criatividade, conhecimento profissional, poder de decisão, sensibilidade, flexibilidade e iniciativa.

O presente trabalho objetiva investigar gestores de instituições de ensino privado do Vale do Itajaí, Santa Catarina (SC), para conhecer o perfil desses profissionais em relação às atribuições, funções, formação e carga horária inerente ao cargo.

A investigação foi realizada por meio das pesquisas bibliográfica, exploratória e descritiva com uso de um questionário semiestruturado, aplicado a 48 (quarenta e oito) professores gestores de 06 (seis) Instituições de Ensino Superior privada.

Quanto ao aporte teórico, Cunha (1989) e Soares (2002) mostram que a educação superior brasileira foi palco de grandes mudanças desde os séculos XVI, com intervenções da família real, da era Vargas, da Nova República até a atualidade. Essas mudanças geraram aumento significativo no número de cursos e vagas exigindo uma postura gestacional diferenciada em relação às práticas pedagógicas. A isso, Drucker (1999), Santos (2002), Tachisawa; Andrade (2002), Carvalho (2005) e a legislação educacional (2010, 2013) ressaltam que o profissional gestor precisa aliar seu papel a

uma visão participativa em consonância com a missão, com os objetivos e metas da instituição.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

O ensino superior no Brasil, no período colonial (séculos XVI a XVIII), teve como iniciativa a implantação da formação superior nas colônias, qualificando as elites. A educação jesuítica era voltada à formação de padres para atividades missionárias, instruindo-os nos moldes das classes dominantes. De qualquer modo, a Instituição de Ensino Superior (IES) no Brasil surge de forma legal – vínculo administrativo, no século XIX concentrada nas metrópoles. (CUNHA, 1989).

A primeira universidade oficial brasileira foi criada em 1920, no Rio de Janeiro, com cursos já existentes sem oferecer uma alternativa diversa do sistema. Getúlio Vargas, em 1930, cria o Ministério da Saúde, e em 1931 aprova o Estatuto das Universidades Brasileiras que vigorou até 1961.

Devido a tais mudanças as universidades passam a ser oficialmente públicas ou particulares, incluindo os cursos de Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e Letras e é criado o cargo de reitor por vínculo administrativo.

Na Nova República no ano de 1985, são criadas 22 (vinte e duas) universidades federais, uma em cada unidade da federação. Neste período surgem nove universidades religiosas, sendo oito católicas e uma presbiteriana, ocorrendo expressiva expansão das matrículas. Nesse contexto, cria-se a União Nacional dos Estudantes - UNE como elemento importante para a organização das entidades educacionais.

Em 1961, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira Nº 4.024 reforçou o modelo tradicional de instituição de ensino superior vigente no país, apesar de a vitalidade que essas já viviam em função dos Fóruns Acadêmicos e das largas discussões dos professores, buscando a modernização institucional.

Em 1964, com a tomada governamental pelo poder militar, as universidades passam a ser objeto de ingerência do governo federal e muitos professores como alunos foram afastados, coibidos por atividades “subversivas”.

Uma nova postura em relação às universidades é datada em 1968, quando o Congresso Nacional aprova a Lei nº 5540/68 - Reforma Universitária, criando os departamentos nas universidades, o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração e o ciclo básico.

No ano de 1981, o Brasil contava com 65 universidades públicas e privadas, com 20.000 (vinte mil) alunos regularmente matriculados. O setor público foi o responsável pelo desenvolvimento da pós-graduação e pelas atividades de pesquisa, modernizando o sistema universitário.

Em 1996 é aprovada a Lei Nº 9.394/96 que, no Capítulo IV - Da Educação Superior - Artigos 43 a 57, preveem variados graus de abrangência ou especializações nos estabelecimentos de ensino público e privado, introduzindo o processo regulador e sistemático das avaliações dos cursos condicionando seu credenciamento à mensuração das avaliações.

O Ministério da Educação no ano de 1995 inicia o processo de avaliação dos cursos de graduação e submete os alunos formados ao processo avaliativo - PROVÃO. Posterior a isso, as Instituições de Ensino Superior - IES são avaliadas quanto à biblioteca, laboratório e qualificação dos professores. E, mudando o desempenho do processo avaliatório dos cursos de graduação, o MEC em 2004 substitui o PROVÃO pelo ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes. Nesse novo modelo avalia-se o desempenho dos estudantes, medindo a evolução da aquisição de conhecimentos dos concluintes (até 80%) em relação aos ingressantes (de 7 a 22%).

Obstante a Lei supracitada, fixaram-se outras regras ao ensino superior, tais como: frequência obrigatória de alunos e professores nos cursos, salvo nos cursos a distância, obrigatoriedade de ofertar cursos noturnos nas instituições públicas, período letivo de 200 dias, exigência de pós-graduação para o professor prioritariamente mestrado e doutorado.

A estrutura acadêmica da pós-graduação *stricto sensu*, teve procedimentos bem definidos, pois foi acoplado à pesquisa aos cursos, criando um sistema de orientação das dissertações e teses. O resultado dessa estrutura permitiu um forte crescimento na produção científica em diversas áreas do conhecimento e renovação nos campos do saber, possibilitando maior investigação científica ligada à academia. A isso, Soares (2002, p.78) sinaliza:

No ano de 1976 existiam no país 561 cursos de mestrado e 200 de doutorado. Já no ano de 2000 o país contava com 1453 cursos de mestrado e 821 cursos de doutorado e 37 mestrados profissionalizantes. No período de 1995/2000 ocorre um crescimento da ordem de 25% nos mestrados e de 33% nos cursos de doutorado.

A expansão do sistema de graduação é resultado do crescimento do contingente de mestres e doutores, visando o fortalecimento dos cursos existentes e à manutenção dos programas de bolsa de estudo.

Nos últimos trinta anos a pós-graduação é a responsável pela modernização do ensino superior no país contribuindo de forma efetiva para a mudança da formação do acadêmico e do docente em todo país. O estímulo ao docente provém da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq que entre os anos de 2011 a 2013 concedeu 15.977 bolsas de mestrado e 11.008 bolsas de doutorado. (BRASIL, 2010).

A partir de 1998, a Educação Superior desponta no cenário nacional devido à inserção de cursos superiores a Distância. Esta modalidade de ensino impulsiona as IES a ofertar maior número de cursos e vagas, somando-se entre as duas modalidades – presencial e a distância – um crescimento acerca de 80% (oitenta), isto é, aproximadamente 700 mil novas vagas, fazendo que as instituições **invistam** na forma de conduzir o gerenciamento, qualificando e oportunizando a equipe de gestão.

2.2 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Nas últimas quatro décadas ocorreram significativas mudanças em diversos segmentos da sociedade, motivados pelo avanço tecnológico, econômico, político, cultural e social, ocasionando a modernização e dinamização nas empresas.

No campo educacional não foi diferente, diante desses avanços, a educação tem por necessidade, a busca do aprimoramento de suas funções profissionais e estas devem estar interrelacionadas com as demandas existentes. A esse respeito Penin & Vieira (2007, p. 13) afirmam que:

Vive-se um período de transformações sem precedentes na história da humanidade. Esse tem recebido muitas denominações: Era do conhecimento, sociedade do conhecimento, sociedade em rede, sociedade da comunicação [...]. Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições passam a ser exigidas à

escola. Consequentemente, também sua função social tende a ser revista: seus limites e possibilidades questionados.

Esta atribuição, exigida pela demanda imposta pela modernização da sociedade, faz que a educação reavalie a concepção de administração escolar, referenciando-se no modelo da administração empresarial.

As políticas públicas, acompanhando as mudanças ocorridas na gestão empresarial, passam a implementar as reformas administrativas do setor educacional com base nos novos paradigmas e conferem ao administrador escolar uma importância estratégica. A descentralização operacional aumentou as responsabilidades da escola, levando seu gestor a se defrontar com novos desafios e a assumir o novo papel de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional na tomada de decisões conjuntas, a estimular o trabalho em equipe e as dinâmicas de trabalho identificadas por escola e resolver seus problemas de forma autônoma, para melhorar as condições da escola [...]. (CARVALHO, 2005, p.163).

A partir das novas políticas públicas estabelecidas, as instituições educativas buscam seu aperfeiçoamento em modelos de trabalho que possibilitem aos seus gestores serem mais dinâmicos criativos e aptos a interpretar as demandas de cada momento e que promovam melhores condições de trabalho (SANTOS, 2002). A Instituição de ensino depende das habilidades desses gestores, para que, não somente acompanhem as grandes transformações que surgem na sociedade, mas também, que interajam sobre elas.

O conceito de administração educacional, até então definido pelas IES não levavam em conta o gestor como sujeito capaz de promover mudanças, assim como de ser um líder ativo e democrático. A isto, cabe considerar que:

O embasamento teórico, oriundo da administração empresarial, contribui para considerar o gestor educacional como um líder que deve entender e provocar mudanças, e a escola como uma organização que tem várias partes interligadas e interagentes. Os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar, antes que como “funcionário provisório”, destituído de seus membros. (SANTOS, 2002, p. 16).

No processo de busca de novas técnicas e teorias administrativas para as instituições de ensino superior, torna-se imprescindível o papel do gestor, pois ele, com sua equipe de trabalho, é o principal envolvido na significação da missão, dos objetivos e das metas da instituição, bem como na eficácia da implementação das estratégias institucionais, promovendo a gestão de qualidade. (TACHISAWA; ANDRADE, 2002).

Andrade & Straus (2006) afirmam que a gestão emerge da necessidade do gestor possuir diversas competências e habilidades para o exercício de sua função, tão quanto na atuação administrativa como possuir experiência na docência. A esse sentido, Santos (2002, p.3) corrobora ressaltando que:

Não existem receitas ou teorias infalíveis para administrar uma instituição, pois, hoje, com a velocidade da mudança, aquilo que se estabeleceu num dado momento logo pode mostrar-se inadequado. É fundamental um diagnóstico da realidade educacional, identificando seus problemas principais para conceber os adequados encaminhamentos, o que exige uma formação mais realista e crítica.

Nessa perspectiva, Wood (1997) resalta algumas habilidades para que o gestor cumpra eficazmente sua função: inovação, determinação, liderança individual e em equipe, ter um bom *networking*, criatividade, flexibilidade, iniciativa, autocontrole, integridade, persistência, sensibilidade, planejamento, apresentação escrita e oral, negociação, correr riscos, poder de decisão, conhecimento profissional e técnico, energia, interesses diversos, iniciativa, tolerância ao *stress* e adaptabilidade.

Portanto, o gestor deve traçar estratégias mais dinâmicas e eficazes, adequando-as à modernização proposta pelo avanço tecnológico, à evolução econômica e às mudanças contemporâneas. É fundamental que o gestor seja empreendedor e promovedor de conhecimentos, para transformar a realidade social, econômica, política, cultural e educacional dos espaços acadêmicos.

2.3 INVESTIGAÇÃO COM GESTORES ACADÊMICOS

A gestão universitária devido às grandes demandas deixou de assumir posturas amadoras necessitando vislumbrar peculiaridade além do saber acadêmico. Lobo e Filho (2000) a esse respeito dizem que:

[...] não se admite mais ineficiência nem mero treinamento em serviço, baseado na tentativa e erro de dirigentes com mandatos relativamente reduzidos e com a visão equivocada de que o bom acadêmico é o bom gestor. Mas que, [...] É na mescla salutar da visão acadêmica e da técnica administrativa que reside à ciência da gestão universitária.

Partindo dessa premissa, a investigação realizada se classifica, de acordo com Vergara (2003), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins é exploratória e descritiva para identificar o perfil, a função e as competências do público pesquisado e

quanto aos meios, é bibliográfica, pois proposita diálogo e análise epistemológica entre os autores, o saber elaborado cientificamente.

A pesquisa foi realizada com 48 (quarenta e oito) professores gestores de seis Instituições de Educação Superior da rede privada de ensino, situadas na Região do Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina, tendo como objetivo analisar o perfil, a função e as competências do gestor dessas instituições na referida região.

A investigação caracterizou-se em questionário com nove perguntas semiestruturas de múltipla escolha e descritivas para alcançar o objetivo proposto, tão quanto às atribuições laborais do cotidiano acadêmico em relação às condições existentes nas IES.

Para a análise e discussão dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa, pois permite aos pesquisadores dialogar e interpretar as informações coletadas, de forma criteriosa e diagnóstica, pois Minayo (1999) refere-se à pesquisa como a ‘subjetividade constitutiva do social’ e isso se caracteriza como objeto essencial da pesquisa.

Dos 48 professores gestores investigados contatou-se que 23 são do **sexo** feminino e 25 do sexo masculino. Destes, dez possuem **formação acadêmica** em nível de especialização, 23 em nível de mestrado e 15 possuem doutorado ou em doutoramento.

Em relação à **formação acadêmica dos gestores**, a maioria dos pesquisados possuem *stricto sensu* atendendo os indicadores do MEC (BRASIL, 2010), que considera mestrado e doutorado necessários para atuar na função. Tal formação acadêmica direcionada ou não a função de gestor, proposita maior conhecimento para o desempenho de suas funções, tendo domínio dos fundamentos e princípios propostos para a educação superior, assim como consegue organizar os processos de ensino aprendizagem de acordo com as demandas e proposições legais que envolvem as diretrizes educacionais.

Quanto ao tempo de **trabalho como docentes** em IES, 15 respondentes atuam entre um a cinco anos; 13 entre seis a 10 anos e acima de 10 anos caracterizaram-se 20 participantes da pesquisa.

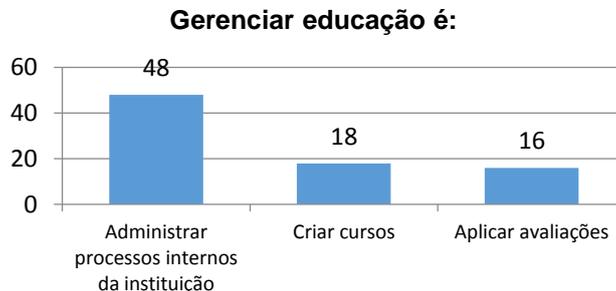
Já, no que se refere ao tempo de **trabalho na função de gestor**, os mesmos pesquisados responderam que 12 atuam entre um a cinco anos; 10 entre seis e 10 anos; 16 entre 11 a 15 anos e 10 atuam acima de 16 anos.

Pode-se observar que entre o **tempo de atuação docente** em educação superior e a **função de gestor** em IES há uma proximidade respectiva aos anos de atuação, caracterizando familiaridade com o fazer pedagógico docente e a função de gestor, muito embora Lobo e Filho (2000) afirmam que há uma ‘visão equivocada de que o bom acadêmico é o bom gestor’.

Com o intuito de impactar a pesquisa buscou-se saber conceitualmente o que é **gerenciar** e o que é **administrar** a educação.

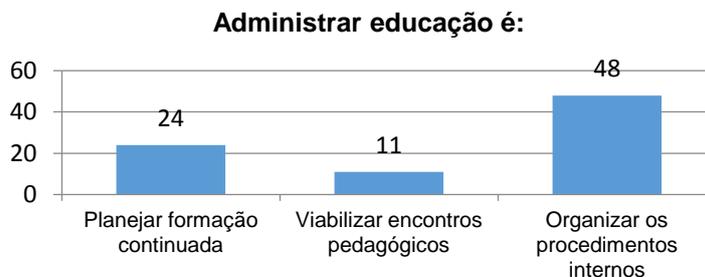
Quanto gerenciar a educação, demonstrado no Gráfico 1, 59% das respostas sinalizaram que **gerenciar a educação** é ‘administrar processos internos na instituição’, e, quanto **administrar a educação**, 58% responderam que é ‘organizar os procedimentos internos’, como mostrado no Gráfico 2.

Gráfico 1: Gerenciar educação



Fonte: Os autores, 2013

Gráfico 2: Administrar educação

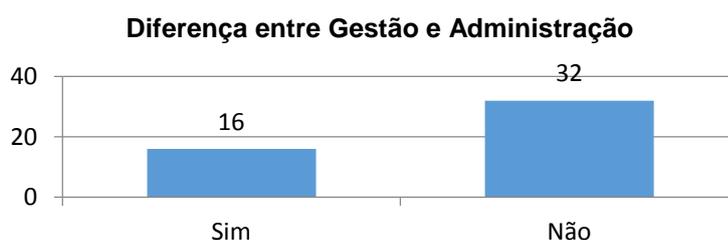


Fonte: Os autores, 2013

Sob os aspectos gerenciar e administrar a educação observou-se que os pesquisados possuem entendimento conceitual dos respectivos termos. A isso, cabe considerar o conceito de gerência e administração para Drucker, Stoner e Freeman. Para Drucker (1981, p.22): “[...] a gerência é uma função genérica de todas as organizações, qualquer que seja a missão específica das mesmas. Ela é o órgão genérico da sociedade do conhecimento”. Já para Stoner e Freeman (1999, p. 5) administrar é “[...] o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Como quinta pergunta se buscou saber se **‘Existe diferença entre gestão e administração. E, na existência, qual diferença’**.

Gráfico 3: Gestão / Administração



Fonte: Os autores, 2013

Dos 48 pesquisados, 67% afirmaram **não** existir diferença entre os dois termos, (Gráfico 3) em contrapartida 33% afirmam existência de diferença e a respeito, descrevem que: ‘na educação, administrar significa responsabilizar-se pelo funcionamento das dimensões pedagógicas, jurídicas e de infraestrutura da IES, como também gerenciar produtos e serviços em sentido restrito. Já a gestão é de responsabilidade de um líder que envolve a instituição, uma equipe, sendo o gestor o articulador das demandas e soluções para atender a função social.

Embora os pesquisados tenham demonstrado clareza conceitual em relação a gerenciar e administrar educação (Gráfico 1 e 2), 67% não possuem entendimento quanto à diferença de gestão e de administração (Gráfico 3) o que sinaliza deficiência em caracterizá-las, pois o administrador trata de aspectos gerais e o gestor atua nas funções mais específicas da organização. (DRUCKER, 1981).

Sequencialmente foi solicitado aos participantes da pesquisa que elencassem **funções inerentes ao cargo de gestor tão quanto às atividades de rotina**. Quanto às funções expressaram: “Gerenciar o administrativo, o pedagógico e o financeiro; Administrar processos internos e externos da IES; analisar dados e elementos que possam contribuir para a melhoria da gestão institucional; comunicar aos demais membros do corpo institucional todas as decisões e possíveis alterações que possam vir a ser instauradas no processo administrativo; gerenciar e planejar atividades pedagógicas; gerenciar pessoas e processos, assim como, conteúdos; exercer autoridade (não poder) de operacionalizar o trabalho em equipe, a tecnologia, a atualização dos professores, e os resultados; exercer função voltada ao processo ensino aprendizagem, em relação à qualidade da formação dos alunos e liderar os diversos segmentos da escola visando ações participativas”.

Por meio das respostas obtidas, tem-se o entendimento que o grupo pesquisado tem clareza quanto às **funções** a serem exercidas pelo gestor das Instituições de Ensino Superior. A respeito, Glatter (1992) salienta algumas funções inerentes ao cargo de gestor, em que este precisa analisar os contextos internos e externos da instituição, tornando-os claros, assegurar a divulgação dos projetos desenvolvidos pelas IES seja administrativo ou que envolvam docentes, promova incentivos evitando desmotivação; crie novas estruturas e equipes, adequando-as às necessidades; tenha consciência das diferenças que caracterizam o mundo organizacional, bem como desperte confiança encorajando atitudes inovadoras e implemente processos de mudança.

E, em relação às **atividades de rotina** elencaram: “acompanhar o dia a dia do professor e dos alunos; manter registros atualizados do rendimento escolar *versus* desempenho do professor; informar a comunidade escolar as mudanças que ocorrem na educação em relação a políticas e programas; manter vínculo com a comunidade; gerenciar, controlar e planejar; decidir sobre as diversas demandas; atendimento ao aluno; soluções de problemas institucionais; delineamento de atividades e funções inerentes aos demais cargos que rodeiam o processo de gestão institucional”. Frente a isso, vê-se que os respondentes estabelecem uma sincronia entre as funções e as atividades de rotina, demonstrando existir embricamento entre elas.

A despeito, Bateman e Snell (2011) se referem às atividades de rotina, dizendo que os gestores devem transformar seus papéis em atividades, buscar novas

oportunidades de crescimento para a organização e desenvolver elevados padrões de desempenho.

Partindo das opções **“Indicação, Titulação acadêmica, Experiência profissional na função e Disponibilidade de tempo”** solicitou-se aos pesquisados numericamente ordenarem os termos, levando em consideração os mecanismos que a IES utiliza para contratar o gestor.

Gráfico 4: Mecanismos de contratação



Fonte: Os autores, 2013

De acordo com o exposto no Gráfico 4, observa-se que o primeiro mecanismo utilizado pela IES é a titulação acadêmica seguido da experiência profissional, atendendo à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional N° 9394/96 – LDB, no Art. 52 (2013, p.16) instrui que:

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; [...].

Denota-se nesse sentido, que as Instituições de Ensino Superior, onde os pesquisados trabalham, atendem às prerrogativas que emanam da legislação em vigor.

Como oitava questão se buscou saber: **Qual carga horária semanal na função de gestor; quantidade de alunos no curso considerando ser a carga horária suficiente para a função.**

Tabela 1: Carga horária do gestor

Quantidade de Pessoas	Carga horária semanal na função de gestor	Quantidade de alunos no curso	Carga horária suficiente para a função
12	10	150	Sim
18	20	300	Sim
11	30	450	Sim
05	40	Acima de 450	Sim
02	00	00	00

Fonte: Os autores.

No que diz respeito à **carga horária do gestor** em consonância ao **número de alunos** todos os pesquisados afirmam ser suficiente o tempo disponibilizado pelas Instituições para o exercício da função.

Quanto à carga horária e ao número de alunos o MEC (BRASIL, 2010) define nos instrumentos regulatórios conceitos de 1 a 5 para os cursos de Bacharelado e Licenciatura, considerando:

Conceito 1 - Quando o regime de trabalho previsto para o coordenador do curso **não** é de tempo parcial ou integral. Conceito 2 - Quando [...] é de tempo parcial ou integral, sendo que as horas reservadas à coordenação **não** satisfazem à relação mínima de **uma (1) hora para trinta (30) vagas**, considerado o somatório das vagas anuais do curso, desrespeitando o patamar mínimo de dez (10) horas semanais. Conceito 3 - Quando [...] é de tempo parcial ou integral, [...] satisfazem à relação máxima de **uma (1) hora para trinta (30) vagas**, considerado o somatório das vagas anuais do curso, respeitado o patamar mínimo de dez (10) horas semanais. Conceito 4 - Quando [...] é de tempo parcial ou integral. [...] satisfazem à relação máxima de **uma (1) hora para vinte e quatro (24) vagas**, considerando o somatório das vagas anuais do curso, respeitado o patamar mínimo de dez (10) horas semanais e Conceito 5 Quando [...] é de tempo parcial ou integral, [...] satisfazem à relação máxima de **uma (1) hora para dezoito (18) vagas**, considerando o somatório das vagas anuais do curso, respeitado o patamar mínimo de dez (10) horas semanais. (BRASIL, 2010, p.8).

E para os Cursos Superiores de Tecnologia compreende:

Conceito 1 - Quando o regime de trabalho do coordenador do curso **não** é de tempo parcial ou integral, ou o número de horas semanais dedicadas à coordenação é menor do que dez. Conceito 2 - Quando [...] é de tempo parcial ou integral, sendo que as horas reservadas à coordenação **não** satisfazem a relação mínima de **1 hora para 30 vagas** considerando a média do número de vagas ofertadas nos últimos dois anos, para além do patamar mínimo de dez horas semanais destinadas à coordenação. Conceito 3 - Quando [...] é de tempo parcial ou integral, sendo que as horas reservadas à coordenação satisfazem a relação máxima de **1 hora para 30 vagas** considerando a média do número de vagas [...]. Conceito 4 - Quando [...] é de tempo parcial ou integral, sendo que as horas reservadas à coordenação satisfazem a relação máxima de **1 hora para 24 vagas** [...] e Conceito 5 - Quando [...] é de tempo parcial ou integral, sendo que as horas reservadas à coordenação satisfazem a relação máxima de **1 hora para 18 vagas** [...]. (BRASIL, 2010, p.9).

No que se refere ao disposto na Tabela 1 em conformidade com o instrumento regulatório do MEC (Brasil, 2010), observa-se haver divergência com as exigências legais frente o que efetivamente ocorre nas IES da região do Vale do Itajaí – SC.

Assim sendo, denotam-se que se faz necessário, ajustes pelas Instituições em relação à carga horária-aluno-gestor, para maior envolvimento, participação e incremento em relação à função.

Como última investigação buscou-se identificar se a IES possibilita formação continuada específica para o grupo de gestores e quais temas são discutidos. A maioria, 81% dos gestores investigados afirmaram participar da formação continuada específica oferecida pela instituição, abordando os temas: “políticas internas das IES; reforma do ensino superior; necessidades do mercado; diretrizes nacionais dos cursos e as competências exigidas no ENADE; inovação e criatividade; legislação de ensino; temas pedagógicos e administrativos; visão estratégica; instrumentos tecnológicos; política, gestão e legislação educacional; ensino, pesquisa e extensão e gestão do conhecimento”.

A respeito, é salutar observar que a formação continuada ofertada ao grupo de gestores pesquisados, primeiramente é demandada pelas políticas internas das IES atendendo as normativas definidas pela LDB/96 no Art. 63, § III: “Os institutos superiores de educação manterão [...] programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis”.

Dessa forma, a formação continuada possibilita que “[...] o profissional se torne crítico, criativo, com capacidade de pensar, de trabalhar em grupo e de se conhecer como indivíduo”. (MERCADO, 1999, p.28).

Portanto, os gestores das Instituições de Ensino Superior do Vale do Itajaí de Santa Catarina demonstram ser conhecedores do perfil, da função e das competências inerentes ao cargo, contribuindo para a transformação dos processos educativos, favorecendo a personalização da instituição.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória percorrida na elaboração deste estudo nos remete à promoção científica quanto à gestão das instituições de ensino superior, enfatizando as ações do

cotidiano acadêmico, o desenvolvimento de atividades e os fatores que determinam o sucesso do desempenho dos papéis do gestor.

Com o objetivo de analisar o perfil, a função e as competências do gestor nas Instituições de Ensino Superior Privado - do Vale do Itajaí - SC, denotou-se que o conceito de gestão delineado pelos respondentes não está de acordo com o que é preconizado pela sociedade globalizada que aponta haver diferença entre gestão e administração. Nesse sentido, a gestão valoriza o humano e o vê como elemento indispensável para assegurar o espaço participativo, dinâmico e ético e a administração são processos internos da instituição tratando dos aspectos gerais da organização.

As atividades de rotina desempenhadas pelos pesquisados demonstram haver sincronia com as funções preconizadas pelas IESs, pois estão referenciadas ao papel transformador e ao desenvolvimento da organização.

Os mecanismos de contratação utilizados pelas IESs estão de acordo com as prerrogativas legais, visto que 79 % possuem formação acadêmica *stricto sensu* – mestrado e doutorado. Já, a carga horária despendida em relação gestor-aluno não condiz com a legislação, porém os entrevistados afirmam estar a contento, pois desempenham suas atividades com primazia.

Os gestores pesquisados possuem clareza das suas funções, por conseguinte, participam da formação continuada ofertada pelas Instituições de Ensino Superior. As temáticas desenvolvidas na formação contribuem para a qualificação profissional, agrega valor aos saberes específicos, cria estratégias e instrumentos para o desenvolvimento das competências inerentes ao cargo.

Portanto, o alto padrão de qualidade e as competências dos gestores das Instituições de Educação Superior do Vale do Itajaí – Santa Catarina, constatadas na pesquisa está caracterizada pela qualificação inerente ao cargo, pelo desempenho profissional, pela titulação acadêmica requerida, assim como por uma atuação participativa aliada à missão, objetivos e metas da instituição.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração**. 2. ed. São Paulo: AMGH, 2011.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional**. Lei Nº 4.024/61. Brasília: MEC, 1961.

____. **Lei Nº 5.540/68**. Brasília: MEC, 1968.

____. **Lei Nº 9.131/95**. Brasília: MEC, 1995.

____. **Lei Nº 10.861/04**. Brasília: MEC, 2004.

____. **Sistema nacional de avaliação da educação superior – Sinaes - Curso superior de tecnologia**. Brasília: MEC, 2010.

____. **Sistema nacional de avaliação da educação superior – Sinaes Cursos de graduação: bacharelado e licenciatura**. Brasília: MEC, 2010.

____. **Plano nacional de pós-graduação**. Brasília: CAPES, 2010.

____. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional**. Lei Nº 9.394/96. Atualizada, abril 2013. Brasília: MEC, 2013.

CARVALHO, E.J.G. **Autonomia da gestão escolar: Democracia e privatização, duas faces de uma mesma moeda**. Tese (Doutorado em Educação). Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 2005.

CUNHA, L.A. **Qual universidade**. São Paulo: Cortez, 1989.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalistas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

____. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 1999.

GLATTER, R. **A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas**. In: NÓVOA, A. *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

LOBO, R.L.; FILHO, S. **Gestão universitária e seus desafios**. (2000). Disponível em: <http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf>. Acesso em: junho de 2013.

MERCADO, L.P.L. **Formação continuada para professores e novas tecnologias**. Maceió: UFAL, 1999.

MINAYO, M.A.C.S. **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

PENIN, S.T.S.; VIEIRA, S.L. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2007.

SANTOS, C.R. **Educação escolar brasileira: estrutura, administração, legislação.** 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

____. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOARES, M.S.A. **A educação superior no Brasil.** Instituto Internacional para a educação superior na América Latina e no Caribe. Porto Alegre: IESALC-UNESCO, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Trad. Alves Calado. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: FGV 2002.

VERGARA, S.C **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD, T.J. **Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas e do conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 1997.