

**Gestão Universitária: uma relação  
pedagógico-administrativa**

**University management: a pedagogical-  
administrative relation**

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Leide Mara Schmidt<sup>1</sup>

RESUMO

O artigo apresenta uma concepção de gestão que não comporta a separação das tarefas administrativas das pedagógicas, premissa que fundamenta e perpassa o relato da experiência vivenciada de uma das gestoras da Universidade Estadual de Ponta Grossa no período 1994-2002, onde indica os desafios encontrados, as dificuldades superadas e o crescimento pessoal.

Palavras-chave: gestão, gestão educacional, ensino superior

ABSTRACT

This essay presents a conception of administration which does not separate administrative and pedagogical tasks, a premise which is present in the account that one of the heads of the Ponta Grossa State University makes about her 1994-2002 term experience, pointing out the challenges that were met with, the difficulties that had to be overcome, and the ensuing personal growth.

Key words: administration, education administration, higher education

---

<sup>1</sup> Doutora em Currículo pela PUC/SP. Professora do Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação - Mestrado da UEPG – Vice-Reitora no período 1994-2002

O processo de gestão universitária está na pauta das discussões, em função dos desafios presentes na sociedade e da importância crescente do conhecimento e da informação no mundo de hoje. A velocidade das mudanças, impulsionada pela ciência e pela tecnologia, está exigindo novas competências profissionais daqueles que estão à frente, cobrando das instituições formadoras maior eficiência e agilidade na escolha dos modelos gestionários.

Ao referirmo-nos às questões de gestão, devemos ter clareza sobre as novas concepções existentes que se contrapõem a uma visão taylorista-fordista da administração, que difundem a idéia de que planejamento e execução não são atividades isoladas atribuídas a determinados grupos de profissionais. Um dos princípios dessa concepção é que a divisão de responsabilidades entre os que planejam e os que executam o planejado, isenta o profissional da responsabilidade com os resultados finais de seu trabalho. Como consequência dessa divisão criam-se no interior da instituição grupos antagônicos que sustentam pontos de vista divergentes a respeito do **o que fazer institucional**, provocando dificuldades ou impedimentos no provimento de condições substantivas à realização do trabalho pedagógico.

Segundo ALONSO:

*O trabalho de gestão não comporta separação das tarefas administrativas e pedagógicas nos*

*moldes em que costuma ocorrer. (...) O trabalho administrativo somente ganha sentido a partir das atividades pedagógicas que constituem as atividades-fim, ou os propósitos da organização (2002, p.23).*

A gestão é um dos núcleos vitais da universidade. É ela que busca e emprega recursos, que propicia os necessários estímulos à qualificação docente, que favorece a ampliação das oportunidades educacionais, que estimula a qualidade do ensino e que apoia o desenvolvimento da pesquisa e da extensão. Para tanto, precisa contar com a participação de todos na definição dos objetivos comuns, mas cada um deve assumir seu papel na organização de acordo com a qualificação e a competência profissional, admitindo-se processos sistemáticos de acompanhamento e avaliação das atividades administrativas e pedagógicas realizadas.

Gerir uma universidade pública no Brasil de hoje é um desafio ao nosso bom senso, à nossa criatividade, à nossa inteligência, ao nosso espírito de luta, até porque essa instituição enfrenta inúmeros problemas que o gestor tem que assumir, não como obstáculos ao seu trabalho, mas como partes integrantes de um processo, cujo objetivo é a sua superação.

Temos consciência de que o novo paradigma educacional deve estar centrado na nova economia, cada vez mais baseado em informações e no conhecimento. Ele requer, para as so-

tidades desenvolvidas ou emergentes, um processo contínuo de aprendizagem, mediante a atualização permanente durante toda a vida de trabalho, se as pessoas pretendem permanecer empregadas e ser bem-sucedidas.

É lícito afirmar também que precisamos formar os profissionais que viverão dentro das novas regras da economia e que passarão, por certo, por atividades distintas de sua formação, tendo em conta o aumento:

- do desinteresse dos jovens, habituados ao mundo das imagens e dos computadores, por programas de ensino que não mostrem aplicação imediata;

- do número de trabalhadores que desejam estudar dentro de suas disponibilidades de horário, e não nas oferecidas pelos sistemas tradicionais;

- de estudantes que desejam planos de estudos que tenham aplicação prática em seu trabalho, com conteúdos que contribuam para seu êxito profissional;

- daqueles que almejam uma educação eficiente, aprendendo o que necessitam aprender e não o que o professor quer ensinar;

- de alunos que lutam por professores que realmente estejam atuando e não apenas aplicando teorias ultrapassadas. Não se crê naquele que ensina a prática sem nunca tê-la praticado.

Todas essas questões mostram que, na sociedade do conhecimento,

as demandas educacionais não estão mais restritas à sala de aula, às edificações e a uma administração alheia a esses pontos. A educação continuada será o contraponto da flexibilização curricular e da duração dos cursos. As universidades deverão ser mais ágeis, para atender a comunidade e o mercado. A tecnologia educacional incrementará o *e-learning*, para poder atender os estudantes de todas as regiões e fora do perfil do horário tradicional.

É nas instituições públicas de ensino superior que estão presentes, enquanto filosofia norteadora e enquanto prática educativa, os ideais de qualidade, democracia e participação. Assim, seu objetivo final não é econômico, é a boa formação dos alunos e o retorno à comunidade daquilo que foi investido na instituição, mediante avanços científicos e tecnológicos, formação de profissionais competentes e desenvolvimento humano e social.

A compreensão desses pontos fundantes norteou o nosso trabalho durante os oito anos de exercício da Vice-Reitoria: procuramos enfrentar os problemas da universidade pública como desafios a serem vencidos e consideramos que, acima deles e das críticas que lhe são dirigidas, estão alguns valores que ela cultua e que se concretizam no dia-a-dia da vida universitária.

A universidade pública é o *locus* onde encontramos a preocupação real e constante com a qualidade do ensino.

no, onde as inovações tecnológicas são rapidamente incorporadas, onde, apesar dos poucos recursos, se faz pesquisa séria e de qualidade e onde a prestação de serviços se orienta de acordo com as necessidades e os interesses da comunidade.

O conhecimento de ponta, responsável pelo avanço da ciência e da tecnologia, nasce, cresce e é disseminado no interior das universidades. Ali estão presentes grandes mestres, dedicados à causa da formação da juventude, pesquisadores preocupados com a ciência, com a ética e com a qualidade de vida, ali se pensa com **“pés no chão e olhos no futuro”**.

Não há como dirigir uma universidade pública sem um agudo **senso de realidade** para perceber suas mazelas e buscar formas de superá-las, sem vivências compartilhadas e experiências comuns, sem um planejamento flexível e claro para saber exatamente quais são as prioridades e até onde podemos ir. Também não há como conduzir essa instituição sem **utopia**, sem conceber horizontes mais amplos e ricos do que aqueles que fazem parte do cotidiano, sem ultrapassar limites, sem antecipar o futuro, visualizando dias melhores e trabalhando coletivamente para que eles cheguem mais depressa.

Por tudo isso, ao findar a nossa gestão como Vice-Reitora da UEPG, cargo que contribuiu sobremaneira para o nosso crescimento como pessoa e como profissional, sentimos-nos felizes pela oportunidade que tivemos

de participar diretamente da administração de uma instituição pública e de qualidade em que, apesar das dificuldades, crescemos, fizemos conquistas, vivenciamos vitórias: contra a ignorância, contra o pessimismo, contra o imobilismo, contra o corporativismo e a favor da vida, da sociedade, do progresso, da ciência e da educação no seu mais amplo sentido.

#### REFERÊNCIAS

- ALONSO, Myrtes. O trabalho coletivo na escola. In: ALONSO, M. et.al. **Formação de gestores escolares para utilização de tecnologias de informação e comunicação**. São Paulo: Takano, 2002.
- FERREIRA, N. S.C., AGUIAR, Márcia da S. **Gestão da educação: impasses perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- LOPES, Ruth G. de F. **Gestão da educação: experiências inovadoras**. Brasília: MEC/INEP. 1995.
- LUCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. <http://www.uol.com.br/novaescola/>-acesso em 03 de agosto de 2002.
- PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.