

**SÔNIA APARECIDA GUETTEN RIBASKI**

**PAPÉIS E FUNÇÕES DOS DIRETORES DAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR ISOLADAS NO BRASIL**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO  
PUC-PR**

**CURITIBA  
1999**

**SÔNIA APARECIDA GUETTEN RIBASKI**

**PAPÉIS E FUNÇÕES DOS DIRETORES DAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR ISOLADAS NO BRASIL**

**Dissertação apresentada à Pontifícia  
Universidade Católica do Paraná, como  
requisito parcial para obtenção do título  
de mestre em Educação, sob a orientação  
da Prof. Dr. Almeri Paulo Finger.**

**CURITIBA  
1999**

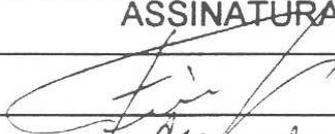
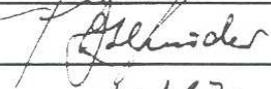
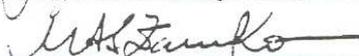


Pontifícia Universidade Católica do Paraná

**ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO, DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ.**

Exame de Dissertação n.º 164

Aos vinte e nove dias do mês de junho de um mil noventa e nove, realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação "PAPÉIS E FUNÇÕES DOS DIRETORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ISOLADAS NO BRASIL.", apresentada por **Sônia Aparecida Guetten Ribaski**, ano de ingresso 1996 para obtenção do título de Mestre. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	
Prof. Dr. José Odelso Schneider	
Prof.ª Dr.ª Maria Amélia Sabbag Zainko	

De acordo com as normas regimentais a Banca Examinadora deliberou sobre os conceitos a serem atribuídos e que foram os seguintes:

Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	Conceito <u>  A  </u>
Prof. Dr. José Odelso Schneider	Conceito <u>  A  </u>
Prof.ª Dr.ª Maria Amélia Sabbag Zainko	Conceito <u>  A  </u>
	<b>Conceito Final</b> <u>  A  </u>

Observações da Banca Examinadora:

---

---

  
\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Dr.ª Maria Amélia Sabbag Zainko**  
**Diretora da Área de Educação**  
**Coordenadora do Curso de Mestrado em Educação**

## **DEDICATÓRIA**

**Jorge, Nayara, Raphael e  
Taciana, alicerces fundamentais  
na minha vida.**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu força de vontade para não desanimar no meio do caminho.

Ao Prof. Orientador Dr. Almeri Paulo Finger, que com sua postura de trabalho me fez aprender mais e melhor.

Aos participantes da banca, Prof. Dr. José Odelso Schneider e Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Amélia Sabbag Zainko, que contribuíram significativamente para o aprimoramento do resultado do trabalho.

Ao Prof. Dr. Peri Mesquida, pela amizade e atendimento, sempre com entusiasmo.

À Yara Pinheiro M. Pacheco, amiga de todos os momentos, que acompanhou toda esta trajetória e que sempre ofereceu seu ombro, para que eu pudesse me refugiar nas horas de angústia e incerteza, fazendo-me acreditar que seria capaz de vencer mais essa etapa.

Ao Engelbert Schlögel e Valdecir Cavalheiro, pelas discussões, incentivo e caminhada acadêmica em conjunto.

A todos aqueles que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A presente pesquisa foi realizada junto aos diretores das Instituições de Ensino Superior Isoladas (IES) no Brasil e membros dos Conselhos Nacional e Estaduais de Educação propondo-se a examinar e identificar os papéis e funções de instituições educativas. A metodologia de pesquisa utilizada foi a qualitativa, descritiva, baseada no estudo multi-caso. Para tanto, foram encaminhados questionários para todos os diretores das Instituições de Ensino Superior isoladas do Brasil, bem como para os membros dos Conselhos Nacional e Estaduais de Educação. O questionário foi elaborado baseando-se em três tópicos assim distribuídos: papéis; funções e qualificação do diretor. Os resultados da pesquisa mostram os principais papéis e funções desempenhados pelos gestores, definidos pelos próprios diretores bem como pelos membros dos Conselhos Estaduais de Educação. Apontaram, também, para o fato de que tanto os diretores quanto os conselheiros possuem uma visão similar a respeito dos principais papéis e funções que os diretores devem desempenhar. Com relação aos papéis que desempenham, diretores e conselheiros assim os classificaram, em ordem de importância:

1. um educador;
2. um dos representantes da faculdade;
3. um líder educacional;
4. um coordenador geral das atividades;
5. um líder administrativo.

Os diretores classificaram como sendo as principais funções por eles exercidas, as seguintes:

1. promover constante avaliação sobre os problemas acadêmicos da instituição;
2. criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente;
3. estabelecer os objetivos específicos da faculdade;
4. estabelecer canais de contato direto com os professores;
5. incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para a sua realização.

Já a visão dos conselheiros quanto às funções que devem ser desempenhadas pelos diretores é um pouco diferente daquela que estes apresentaram e divergem em termos de prioridades:

1. promover constante avaliação sobre os problemas acadêmicos e os meios de realização da faculdade e incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para a sua realização (questões 15 e 23 do questionário de pesquisa obtiveram os mesmos percentuais);
2. estabelecer canais de contato direto com os professores e pesquisadores; desenvolver e incentivar a prestação de serviços à comunidade; estabelecer nova forma de avaliação ao corpo docente e criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente (questões 18, 20, 21 e 25 do questionário de pesquisa obtiveram os mesmos percentuais);
3. estabelecer canais de contato direto com os estudantes;
4. propor modificações ao vestibular estabelecer e incentivar as atividades culturais da faculdade (questões 22 e 24 do questionário de pesquisa obtiveram os mesmos percentuais);
5. estabelecer os objetivos específicos da faculdade.

Para o exercício da função de diretor de uma IES, os diretores em sua maioria, entendem que possuindo a graduação e especialização é o suficiente para o desempenho do cargo. No entanto, os conselheiros responderam ao questionário de forma diferente: para eles, é extremamente importante que os diretores possuam o mestrado. A principal conclusão dessa pesquisa, pela análise dos seus resultados, é que não houve nem uma mudança no discurso de diretores e conselheiros, nem na prática gerencial das IES, nos últimos anos. Um exemplo disto são os resultados obtidos por FINGER (1978), quando realizou uma pesquisa similar junto aos Reitores das Universidades brasileiras, concluindo que há duas décadas os resultados assemelhavam-se aos encontrados nesta investigação científica.

## ABSTRACT

The present research was made together with the Isolated Upper Teaching Institutes (IES) principals in Brazil and the National and State Education Councils members, intended to examining and identifying the roles and functions of the principals along with the institutions they manage. The methodology of research used was the qualitative, descriptive, based on multiple case study. To do so, questions were set out to every Isolated Upper Teaching Institutes principals of Brazil, as well as to every member of the National and State Educational Councils. The questions were made upon three topics as follows: roles, functions and principal's qualification.

The research results show the main roles and functions performed by managers, defined by themselves and by the perception of the Education State Councils. The also pointed to the fact that principals as well as counselors classified them the following way by order of importance:

1. an educator;
2. one of the college's representatives;
3. an education leader;
4. a general coordinator of activities;
5. a management leader.

The principals classified the following, as being the main functions performed by them:

1. promote constant evaluation about academic problems of the institution;
2. create easiness to the teacher's improvement;
3. set the specific targets of the College;
4. set channels of direct contact with the teachers;
5. encourage research and try to get means to its achievement.

As for counselors' view of the functions that must be performed by principals it is a little different from that one and diverges in terms of priorities:

1. promote constant evaluation about academic problems and the means of the College achievement, encourage the research and try to get the means to its realization (questions 15 and 23 of the questions of the research got the same percentage);
2. set channels of direct contact with the teachers and researches; develop and encourage the service rendering to the community; set new way of evaluation to the teachers and create easiness to the teachers improvement (questions 18,20,21 and 25 of the research questions got the same percentage);
3. set channels of direct contact with the students;
4. propose changes to entrance examination, set and encourage the College cultural activities (questions 22 and 24 of the research questions got the same percentage);
5. set the specific College aims.

To the principal function performance of an IES, the principals in their majority understand that having a degree and specialization is enough to their performance. On the other hand, counselors answer the questions in a different way: to them, it is extremely important that the principals have mastering degree. The main conclusion of this research, by the results analysis, is that there were no changes in principal and

conselors' speech, neither in the management practice of IES in the late Years. One of the examples of this are the results got by FINGER (1978), by the time he made similar research with the Brazilian Universities Headmasters, getting to the conclusion the results for two decades are similar to the one of this work.

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iv
<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 Definição e Delimitação do Problema.....	03
1.2 Objetivo Geral.....	05
1.3 Questões de Pesquisa.....	05
1.4 Justificativa.....	06
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	08
2.1 Caracterização da Pesquisa.....	08
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
3.1 Origem da Educação Superior no Brasil.....	11
3.2 Características da Administração de Ensino Superior.....	17
3.3 As Instituições de Ensino Superior Brasileiras e o Sistema Educacional.....	22
3.3 Funções dos Diretores das Instituições de Ensino Superior.....	24
3.4 Papéis dos Diretores das Instituições de Ensino Superior.....	28
3.5 Direção das Instituições de Ensino Superior.....	32
3.7 Liderança.....	34

3.8	Processo Decisório.....	39
3.9	Projeto Pedagógico.....	45
3.10	Planejamento Estratégico.....	50
3.11	Indicadores e Padrões de Qualidade e Instituições de Ensino Superior.....	57
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1	Apresentação dos dados.....	62
4.2	Os Papéis e Funções dos Diretores das Instituições de Ensino Superior.....	63
4.3	Funções dos Diretores quanto a realização do processo Acadêmico.....	70
4.4	Funções dos Diretores quanto ao seu desempenho administrativo.....	79
4.5	Responsabilidades do Diretores quanto a tomada de Decisão.....	88
4.6	O Papel do Diretor no relacionamento com os órgãos da Instituição de Ensino Superior.....	95
4.7	Dificuldades enfrentadas pelo Diretor no desempenho de suas funções.....	99
4.8	Expectativas do cargo de Direção.....	106
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>116</b>
<b>6</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>123</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>145</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIG. 01 -	Um educador.....	64
FIG. 02 -	Representante da faculdade junto ao público em geral.....	65
FIG. 03 -	Um líder educacional.....	66
FIG. 04 -	Um coordenador geral das atividades.....	67
FIG. 05 -	Um líder administrativo.....	68
FIG. 06 -	Promover uma constante avaliação sobre os problemas acadêmicos.....	71
FIG. 07 -	Criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente.....	72
FIG. 08 -	Estabelecer os objetivos específicos da faculdade.....	73
FIG. 09 -	Estabelecer canais de contato direto com os Professores pesquisadores.....	74
FIG. 10 -	Incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para a sua realização.....	75
FIG. 11 -	Estabelecer uma política educacional para a instituição.....	80
FIG. 12 -	Criar um sistema de comunicação interna eficiente .....	81
FIG. 13 -	Prestar contas aos órgãos competentes.....	82
FIG. 14 -	Propor incentivos à carreira universitária.....	83
FIG. 15 -	Manter um “staff” operante e bem articulado.....	84
FIG. 16 -	Estabelecer um processo onde todos os escalões tenham condições de contribuir e participar.....	89

FIG. 17 -	Apresentar as suas idéias, mas aceitar as decisões do grupo.....	90
FIG. 18 -	Decidir acatando as opiniões.....	91
FIG. 19 -	Estabelecer um Quadro de tomada de decisões mais importantes.....	92
FIG. 20 -	Liderar as discussões, mas deixar que outras decidam.....	93
FIG. 21 -	Fazer cumprir as decisões tomadas.....	95
FIG. 22 -	Convocar e presidir reuniões.....	96
FIG. 23 -	Orientar e aconselhar nas decisões.....	97
FIG. 24 -	Não intervir nas discussões e decisões.....	98
FIG. 25 -	Liberação de verbas.....	100
FIG. 26 -	Falta de recursos materiais.....	101
FIG. 27 -	Falta de autonomia para solucionar situações não previstas em lei.....	102
FIG. 28 -	Obtenção de recursos materiais.....	103
FIG. 29 -	Obtenção de recursos humanos.....	104
FIG. 30 -	Graduação.....	107
FIG. 31 -	Especialização.....	108
FIG. 32 -	Mestrado.....	109
FIG. 33 -	Doutorado.....	110
FIG. 34 -	Livre docência.....	111
FIG. 35 -	Docência no ensino superior.....	112
FIG. 36 -	Cargos administrativos.....	113
FIG. 37 -	Ciências Humanas.....	114
FIG. 38 -	Ciências Jurídicas.....	115

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores significativos e decisivos da educação em nível de 3º grau no Brasil concerne, sem dúvida, ao crescimento do número de instituições de ensino superior isoladas, quer sejam públicas ou privadas. O ensino superior brasileiro teve seu início com D. João VI, quando no ano de 1808 criou a Escola Médica na Bahia. Posteriormente, em 1809, o ensino superior começou no Rio de Janeiro. De acordo com RUAS (1981), essas instituições de ensino superior foram objetos de Cartas Régias, que continham as justificativas de suas criações, as instruções e exigências para seu funcionamento.

Foram criados os primeiros cursos jurídicos no país, em 1827, nas cidades de Olinda, São Paulo e Recife, todos com características de escola isolada e não de Universidade. (RUAS, 1981). Desta forma, o ensino superior começou e teve sua expansão por meio de cursos superiores isolados que se destinavam à preparação de profissionais para o atendimento das necessidades da corte. RUAS (1981), afirma que a partir do estabelecimento destas instituições de ensino superior, várias outras foram criadas, até que na segunda década do século XX foi constituída a primeira Universidade na cidade do Rio de Janeiro.

Desde a criação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a prioridade era que a educação superior deveria ocorrer preferencialmente

em Universidades. No entanto, a partir da Lei n.º 9394/96 (LDB), foi estabelecido uma nova estrutura para a educação de 3º grau no Brasil que está concentrada em quatro tipos de instituições:

- nas Universidades;
- nos Centros Universitários;
- nas Faculdades Integradas;
- nos Institutos Superiores ou Escolas Superiores;

As universidades representam 17,46% do total de instituições de ensino de 3º grau, enquanto as demais formas de instituições representam 82,54% do total.

Apesar das instituições de ensino superior isoladas representarem a maioria das instituições de ensino de 3º grau no Brasil, poucos são os conhecimentos sobre o processo de gestão utilizados nestas instituições. Esta pesquisa pretende contribuir com o conhecimento de parte do processo de gestão utilizado nas IES identificando os papéis e funções desempenhados por seus diretores.

Esta dissertação se originou devido à preocupação com o número significativo de IES isoladas no país, da sua importância e da escassez de trabalhos científicos a este respeito, particularmente, em nível de gestão das mesmas. Devendo-se ressaltar, também, que com relação ao papel e funções de seus diretores existem poucos trabalhos científicos elaborados.

## 1.1 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

As Instituições de Ensino Superior (IES) isoladas possuem origens, configurações e estruturas próprias e podem desempenhar papéis e funções sociais específicos e peculiares às regiões onde estão situadas.

No Brasil, os estudos que procuram identificar as causas do mau desempenho de algumas dessas escolas, visando a melhoria do ensino superior, são realizados de forma indireta através da avaliação do desempenho dos estudantes. Pouca atenção tem sido dada aos papéis e funções dos diretores no gerenciamento das IES isoladas.

A literatura sobre os processos gerenciais das IES isoladas no Brasil é escassa. Nos Estados Unidos, entretanto, várias pesquisas têm sido realizadas visando melhorar a qualidade do ensino superior, com base em estudos de questões pertinentes à administração funcional das Universidades. Os resultados dessas pesquisas têm mostrado que geralmente a posição dos gestores tem sido reconhecida mais como política do que profissional. A dimensão do treinamento profissional e da liderança educacional são freqüentemente colocados em segundo plano.

No Brasil os trabalhos de investigação científica na área de gestão educacional têm se restringido principalmente em nível de administração

universitária, e os estudos realizados sobre faculdades isoladas estão limitados às instituições privadas, poucos enfocando aspectos gerenciais.

Não existe nenhuma definição clara na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (1996) - quanto ao papel e funções dos diretores de IES. Essas atribuições são, normalmente, fixadas em regulamentos internos elaborados em cada IES. A identificação científica de fatores que geralmente impedem ou facilitam o desempenho das atividades dos diretores das IES isoladas pode fornecer subsídios para a direção para que se aprimorem na performance da gestão dessas instituições.

São quase desconhecidas nas IES isoladas questões fundamentais do processo de gestão, tais como:

1. Não se conhecem os requerimentos quanto ao embasamento teórico dos gestores das IES isoladas e o reflexo desse conhecimento sobre o gerenciamento dessas instituições de ensino.
2. Falta uma definição clara quanto ao papel e funções dos gestores das IES, (tanto públicas quanto privadas) e dos membros dos Conselhos Nacional e Estaduais de Educação.
3. Não se conhece como são os processos de tomada de decisão desses gestores junto às IES, entre outros.

**Considerando a importância das Instituições de Ensino Superior (IES) no contexto da educação superior no Brasil, quais são os papéis e as funções dos diretores gerais das IES isoladas?**

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Identificar as funções e os papéis dos diretores das Instituições de Educação Superior isoladas no Brasil.

## **1.3 QUESTÕES DE PESQUISA**

1. Qual o nível de requerimento de conhecimentos teóricos para o exercício das funções administrativas dos diretores das IES isoladas?
2. As percepções dos papéis e das funções dos diretores são as mesmas dos membros dos Conselhos Nacional e Estaduais de Educação?
3. Que tipo de decisões são tomadas pelos diretores em relação às suas funções nas IES isoladas?

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A estrutura organizacional do ensino superior no Brasil, durante a vigência da Lei 5.540/68, valorizou o modelo de Universidade admitindo que, apenas excepcionalmente, esse nível de ensino pudesse ser ministrado em estabelecimentos isolados. Já a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9.394/96, amplia a orientação, ao dispor no seu artigo 45 sobre a estrutura organizacional das instituições de ensino superior, onde estabelece que: “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas e privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”. Ou seja, a legislação em vigor não privilegia a Universidade como modelo organizacional a ser perseguido pelas instituições que ministram o ensino superior.

Os variados graus de abrangência estão explicados no Decreto 2.207/97, quando estabelece em seu artigo 4º que o ensino superior pode ocorrer em Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, e Institutos ou Escolas Superiores.

A quantidade de IES isoladas no país é bastante expressiva. Conforme dados do MEC, extraídos da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABM, o Brasil contava em 1996 com 643 IES isoladas (Quadro 01). A maioria localizada na região sudeste, que concentrava em 1996, 410 instituições de ensino superior do total de 643 IES.

QUADRO 1 – Número de Instituições de Ensino Superior por dependência administrativa, segundo as regiões – 1996

Região	Total Geral	Universidades		Federações e Integradas			Estabelecimentos Isolados			
		Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada
<b>BRASIL</b>	922	136	72	64	143	11	132	643	128	515
Norte	34	9	8	1	4	-	4	21	4	17
Nordeste	97	26	22	4	10	3	7	61	15	46
Sudeste	575	62	20	42	103	2	101	410	65	345
Sul	122	29	16	13	10	2	8	83	23	60
Centro-Oeste	94	10	6	4	16	4	12	68	21	47

Fonte: MEC/INEP/SEEC

Apesar da importância das IES no Brasil, nenhum regulamento oficial é requerido como norma às IES, gerando, pois, uma grande variedade de modelos administrativos. O presente estudo pretende contribuir com a identificação de parte dos modelos de administração utilizados pelas IES através do levantamento dos papéis e funções de seus diretores. Isso, para que possam identificar-se direitos e deveres nem sempre muito claros nas relações existentes entre o dirigente e sua instituição, sejam públicas ou privadas.

Quer-se oferecer subsídios para o aperfeiçoamento da gestão interna da instituição, para que o produto final do trabalho, o aluno melhor qualificado, possa ser realidade patente.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é qualitativa e descritiva, pois visa “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” (RUDIO, 1978). O referido autor afirma que a pesquisa descritiva pode aparecer sob diversas formas, dentre as quais o estudo de caso (estudo *multi-caso*), na qual está inserido este trabalho.

Levando-se em consideração o tema, as funções e os papéis dos diretores das IES isoladas no Brasil, esta dissertação baseia-se no *estudo multi-caso* para o desenvolvimento da pesquisa por ser uma categoria cujo objeto é uma unidade que analisa profundamente, baseada na natureza e abrangência da unidade e também na complexidade determinado pelos suportes teóricos, que servem de orientação ao trabalho do investigador. TRIVIÑOS (1978, p.36) afirma que: “sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, etc. “

Na abordagem qualitativa, de acordo com RICHARDSON(1989), busca-se compreender aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos, devido à sua complexidade. Estudam-se atitudes, motivações, expectativas, valores, etc.

Como universo a estudar, considerou-se a totalidade dos diretores das IES isoladas já reconhecidas pelos respectivos Conselhos, e pelos membros dos Conselhos Nacional e Estaduais de Educação, totalizando 643 Instituições de Ensino Superior isoladas. Enviou-se questionários, acompanhados de carta explicativa, via Correio, para a população delimitada. O questionário foi elaborado visando refletir a situação real dos dirigentes das IES isoladas. Composto de 85 questões fechadas englobando cinco opções para cada questão, procurando ser o mais imparcial possível, evitando a formulação de juízos de valor que poderiam levar a distorções nas respostas. O questionário foi o mesmo para os diretores das IES isoladas, bem como para os Conselheiros dos Conselhos Nacional e Estaduais de Educação, deixando um espaço para possíveis comentários do entrevistado.

O questionário foi elaborado em três tópicos assim distribuídos:

- papel;
- funções;
- qualificação do diretor.

Os dados coletados, foram trabalhados da seguinte forma:

- Tabulação dos dados, utilizando percentuais, através do software estatístico epi-info;
- interpretação em termos percentuais.

Como os dirigentes das IES isoladas trabalham com uma realidade diferenciada, espera-se que essa realidade se expresse de forma diferenciada nas respostas ao questionário.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 ORIGEM DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

A educação no Brasil tem suas raízes na estrutura de ensino implantada pelos jesuítas. A fundamentação educacional jesuíta era uma visão dogmática de fé e era sustentada na coroa portuguesa — ela tinha como objetivo a manutenção da ordem vigente, estabelecida pelo governo e a Igreja.

Entre 1549 e 1759, os jesuítas comandaram as atividades de ensino no Brasil e suas atuações atingiram desde o ensinamento de processos agrícolas à preparação de elites para ingresso no ensino superior na Europa.

CUNHA (1986) afirma que com a Reforma Pombalina, que se deu após a expulsão dos jesuítas, a filosofia e estrutura da Educação no Brasil mantiveram a orientação inicial dos jesuítas. As atividades educacionais foram substituídas pelos trabalhos dos franciscanos, beneditinos e carmelitas. Sem, contudo, concentrar qualquer esforço ao ensino médio e superior, o que era almejado pelos jesuítas

A coroa portuguesa tinha a intenção de tornar vitalícia a sua dominação colonial sobre o Brasil, evitando o desenvolvimento de uma cultura própria que possibilitasse a libertação política, econômica e social. As formas de dominação eram exercidas pelo sistema educacional colonialista, efetuado pelas ordens religiosas ou outras instâncias, que alimentavam os interesses da coroa portuguesa.

CUNHA (1986), ressalta que as primeiras unidades de ensino superior no Brasil iniciaram suas atividades no ano de 1808, na Bahia, com a vinda da família Real e foram constituídas sob forma de aulas e cadeiras. Extremamente simples, estas unidades consistiam num professor que, com seu próprio material, como livros e material cirúrgico, ensinava aos alunos em sua própria casa ou em um hospital. Tais unidades eram ou não aglomeradas em cursos e praticamente não tinham burocracia. Mais tarde surgiram, então, as escolas, academias e faculdades, possuindo uma direção especializada, programas sistematizados e organizados conforme uma seriação preestabelecida, com funcionários administrativos, meios de ensino e locais próprios. O desenvolvimento do ensino superior deu-se então em escolas isoladas, de cunho profissional e gratuito. Era destinada às elites e era seletiva para o povo. Já o ensino médio era privado enquanto o técnico profissionalizante era público, que não logrou firmar-se dentro de uma linha de educação popular.

A criação do Ensino Superior no Brasil, segundo CUNHA (1986), ocorreu na década anterior à independência. Já nos outros países latino-americanos no período colonial graduou-se um número considerável de pessoas em suas próprias escolas superiores e Universidades, enquanto no mesmo período, apenas poucos brasileiros haviam sido diplomados em Coimbra.

A coroa portuguesa bloqueava o desenvolvimento do ensino superior no Brasil, de modo a manter a colônia incapaz de cultivar as ciências, as letras e as artes. Essa realidade, relata CUNHA (1986), retardou o desenvolvimento educacional de

nível superior no Brasil, que ficou defasado em relação à sua independência política. Quando da proclamação da República, em 1889, o Brasil possuía cinco faculdades, sendo duas de Medicina (Bahia e Rio de Janeiro), duas de Direito (São Paulo e Recife) e uma Politécnica (também no Rio de Janeiro), sendo uma das últimas nações da América Latina a possuir instituições de ensino superior, que é um dos fatores marcantes e que de certa forma particulariza a história das IES brasileiras.

De acordo com PALHARES (1979), esse tipo de ensino não surge como força propulsora do desenvolvimento cultural e da população em geral: é elitista, visando, principalmente, à formação de profissionais liberais. De fato, a implantação do ensino superior no Brasil se deu sob a ótica do poder político, econômico e religioso, privilegiando os interesses da coroa portuguesa, das elites e do clero. Essa postura estabelecia prerrogativas para a continuidade da dominação que consequentemente tinha como propósito a sustentação hegemônica na colônia. Assim, o ensino superior brasileiro, inspirado no modelo francês, foi ministrado em escolas isoladas, dentro do espírito da campanha anti-universitária desencadeada na Europa.

Porém, RIBEIRO (1979, p.45), ressalta que “tais criações se revestiam de um caráter bastante positivo: o de terem surgido de necessidades reais do Brasil, coisa que pela primeira vez ocorria, embora essas necessidades ainda tenham sido em função de ser o Brasil sede do reino”.

A influência do modelo francês nas escolas superiores, criadas a partir de 1808, processou-se através da elaboração de seus currículos, de livros adotados e de

professores mandados buscar para educar os jovens brasileiros. A respeito do paradigma francês no Ensino Superior Brasileiro, CUNHA (1986, p.175) acrescenta que:

Talvez a primeira e principal idéia francesa adotada no ensino superior, desde a estada da Corte Portuguesa no Rio de Janeiro, tenha sido a recusa de criação de uma Universidade, fundando-se escolas isoladas.

Este modelo permaneceu durante todo o Império e os padrões do ensino superior não se alteraram. Apesar de algumas tentativas, não foi criada nenhuma Universidade, mas apenas escolas de ensino superior, cursos isolados e estritamente profissionalizantes calcados na literatura européia consumida por professores e alunos.

A criação dos cursos profissionais era uma exigência decorrente das necessidades militares, econômicas e socioculturais. A formação de mão-de-obra especializada e de nível superior atendia aos objetivos da política governamental e não às aspirações e anseios de bem-estar social e cultural da população. Além do mais, o modelo napoleônico exigia o esfacelamento do saber pluralista e universal da instituição universitária, dando ênfase ao racionalismo e positivismo. Até então, o ensino superior brasileiro limitou-se a cursos profissionais auto-suficientes do ponto de vista didático.

A expansão dos cursos superiores resultou na alteração quantitativa do ensino superior. O que pode ser notada na observação de CUNHA (1986, p.175):

No período que vai da reforma Benjamin Constant, em 1891, até 1910, ano imediatamente anterior ao da reforma Rivadávia Corrêa, foram criadas no Brasil 27 instituições de ensino superiores.

TOBIAS, (1986) afirma que através da reforma Rivadávia Corrêa (Decreto n.º 8.659, de 05/04/1911) aboliu-se a ingerência do Estado na gestão do ensino, cabendo-lhe apenas uma ação fiscalizadora. O liberalismo decorrente daquela reforma fez surgir imensa desorganização no âmbito do ensino superior. Assim sendo, houve reação governamental logo em seguida, através da reforma Carlos Maximiliano (Lei n.º 2.924 de 05/01/1915 e Decreto n.º 11.530, de 18/03/1915) autorizava o governo “quando julgasse oportuno, reunir em Universidades as três escolas superiores existentes no Rio de Janeiro. Assim foi criada, em 1920, a Universidade do Rio de Janeiro, com a reunião das escolas existentes em torno de uma reitoria.

No ano de 1930 foi criado pelo governo o Ministério da Educação e Saúde Pública, sendo designado como Ministro, Francisco Campos. Naquele período, o Brasil possuía 86 instituições de ensino superior. Em 1931, através da reforma Francisco Campos, foi definido que a norma para a organização do ensino superior seria através de Universidades, surgindo assim o 1º Estatuto das Universidades brasileiras, pelo Decreto n.º 19.851, de 11/04/1931. O referido decreto, conforme ressalta TOBIAS (1986), determinava que o ensino superior deveria se desenvolver, de preferência, em Universidades, podendo excepcionalmente ser ministrado em estabelecimentos isolados.

No período de 1930 até 1945 foram criadas 95 instituições de ensino superior (IES), alcançando assim o país 181 instituições de ensino superior. Já de 1945 até 1960 outras 223 IES foram constituídas, atingindo assim o Brasil 404 IES.

No ano de 1961, de acordo com TOBIAS (1986), foi aprovada e promulgada a Lei n.º 4.024, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conhecida como LDB. Através desta Lei foi criado o Conselho Federal de Educação – CFE, cujo nome, posteriormente, passa a chamar-se Conselho Nacional de Educação – CNE, que a partir de então passa a desempenhar um papel fundamental na educação brasileira.

Em 1968, foi promulgada a Lei n.º 5.540, de 28/11/1968, e fixou normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média. Segundo a referida Lei, o ensino superior brasileiro deve ser ministrado, preferencialmente, nas Universidades, e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados de nível superior.

Em 23 de dezembro de 1996 foi aprovada a Lei n.º 9.394, também conhecida como a nova LDB. De acordo com a LDB em vigor foi estabelecido conforme seu artigo 45 que: “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”. Esta Lei não mais privilegia a Universidade como local onde preferencialmente deva ser ministrado o ensino superior.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR EM FACULDADES ISOLADAS

A IES isolada, em sua nova configuração social, não permite que se ignore o papel da administração na consecução de objetivos definidos e, assim sendo, a sua importância na conjugação dos esforços isolados, especialmente quando a atividade central passa a ser considerada em todo o seu complexo de funções altamente especializados.

No meio educacional, adota-se o termo instituição para designar o que no meio empresarial se denomina organização. Instituição pode ser definida como uma organização ou associação de caráter social com objetivos definidos. De forma genérica, pode-se definir organização como um conjunto de pessoas e recursos articulados para a realização de um objetivo ou conjunto de objetivos, mantendo a interação com o meio onde está inserida. A IES é uma organização e como tal necessita ser administrada. Em qualquer organização a administração deve ocupar um lugar especial. Em uma IES não deve ser diferente.

Todavia, os modelos tradicionais de administração empresarial não podem ser utilizados no todo nas IES, devido às suas características. BALDRIDGE (1980) *apud* MEYER (1988, p.61), destaca as características especiais que definem as IES como organizações atípicas:

**Ambigüidade de objetivos:** os objetivos organizacionais são vagos e difusos;

**Clientela especial:** alunos com necessidades específicas e diversificadas demandando participação no processo decisório;

**Tecnologia problemática:** utilização de uma variedade de métodos, técnicas e processo (múltipla tecnologia) para atender uma clientela especial;

**Profissionalismo:** utilização de profissionais que desenvolvem funções não rotinizáveis, gozando de autonomia no trabalho e, manifestando dupla lealdade: a) à profissão a qual pertencem, e, b) à organização para a qual trabalham;

**Vulnerabilidade ao ambiente:** sensibilidade a fatores ambientais externos que poderá afetar a sistemática e padrões da administração universitária.

Às características descritas acima, MEYER (1988, p.61), acrescenta outros aspectos que também colaboram para tornar a organização universitária diferente de outras organizações, tais como:

1. a natureza política que predomina nas decisões;
2. a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada, onde as decisões estão diluídas em órgãos colegiados;
3. a dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional e;
4. a ausência de padrões de performance e compromissos com resultado.

Nove aspectos são apresentados por MIGUEL (1989) *apud* BARRIO (1993, p.20) para explicar a diferenciação de uma instituição de ensino das organizações tradicionais:

- 1 –A pluralidade de metas ou propósitos a que devem atender as organizações educacionais, ou a ambigüidade de sua formulação e falta de clareza.
- 2 – A existência de um poder central único de quem depende seu funcionamento, tais como departamentos, equipes de trabalho, etc. que possuem um alto grau de autonomia.

- 3 – Ausência de planejamento e gestão administrativa das instituições, o que ocasiona que os processos de decisão e ação flutuem entre a autocracia e a total autonomia, o trabalho se distribui entre todo o “staff”, tenha ou não a especialização apropriada.
- 4 – O funcionamento da organização se vê seriamente comprometido com a incorporação de novos membros ao “staff”, o que impede consolidar um sistema racional e estável na organização escolar.
- 5 – Ambigüidade a que se submetem os membros ao terem que assumir em suas atividades diversos papéis ( líder, autoridade, tutor, etc.).
- 6 – Pouca clareza da tecnologia específica se for comparado com a tecnologia dos processos de produção no mundo empresarial.
- 7 – Os recursos que são designados através de decisões políticas frente às organizações empresariais, que geram seus próprios recursos.
- 8 – Ausência de critérios específicos para avaliar a eficácia de funcionamento (complexidade da atividade educacional).
- 9 – Finalmente, a distinção mais clara está no objeto de referência, os alunos, que não podem ser considerados como produtos a manufaturar, nem como clientes, mas o que tão pouco não se pode considerar como membros de pleno direito da organização.

COSTA (1984) explica que a Administração Escolar não construiu um corpo teórico próprio, e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas de Administração de Instituição, o que significa, uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica, neste caso, à educação.

Apesar das IES se diferenciarem das empresas na maioria das suas características, COPE (1981) *apud* MEYER (1988, p.62), destaca duas características como essenciais e ao mesmo tempo comuns às empresa e às organizações universitárias:

- a) A necessidade de interagir, de forma eficiente, com o ambiente, garantindo os recursos necessários para o cumprimento da missão da organização e, satisfazendo as necessidades de seus usuários; e
- b) a necessidade de estabelecer uma missão, e de se definir objetivos para a organização.

Desta forma FINGER (1988, p.71) esclarece:

Quando se fala em gestão acadêmica, deve-se logo fazer alguns esclarecimentos. O primeiro deles é que existe um grupo que entende, como gestão acadêmica, toda a parte de controle burocrático, controle pela forma, quantitativo, das atividades de docentes e alunos. Em uma época de recursos cada vez menores para a educação e com os conhecidos problemas que as Universidades enfrentam em nosso meio, a idéia de utilização de instrumentos que possibilitem um controle maior da vida de docentes e estudantes tem encontrado amplo apoio por parte das administrações que estão preocupadas em estabelecer meios de fácil verificação do que se passa nas IES que dirigem. É preciso lembrar que a maioria dessas técnicas e instrumentos está sendo transferida da gestão empresarial para a acadêmica. Nem sempre essa transferência pode ou deve apresentar os mesmos resultados em uma instituição acadêmica que apresentavam nas empresas. É evidente que um trabalho mais racional e profissional, em contraste com as tradições e improvisações encontradas nas Instituições de Ensino Superior de nosso meio, poderá ajudar os administradores a tomarem decisões mais bem alicerçadas em fatos reais.

Conforme ressalta MONÇÃO NETO (1997), pensar que a existência de uma visão empresarial em instituições educacionais é desnecessária, é uma visão simplista, pois a infra-estrutura é fundamental, como: planejamento, captação de recursos, administração financeira, contratação de pessoal, manutenção de prédios, construções adequadas para o ensino, treinamento de pessoal, atendimento de qualidade, enfim, toda a burocracia administrativa que está por trás de qualquer empresa. Parte-se do princípio de que as escolas têm um grande número de funcionários, incluindo os professores e que as escolas pagam salários, cumprem obrigações trabalhistas, cumprem todas as exigências legais, respondendo como qualquer empresa capitalista.

Usualmente a administração educacional é classificada em duas modalidades: os serviços administrativos e de infra estrutura (atividade meio) e a prática acadêmica que compreende laboratórios, prática de estágios, professor em sala de aula, etc. (atividade fim).

Cada um desses setores da administração educacional constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas e não separadas.

MEYER (1988, p. 181), assim identifica os problemas relacionados à administração universitária:

A atividade “administração universitária” é bastante abrangente e diversificada, exigindo, de quem a exerce nos diferentes níveis, habilidades e competências distintas. A atividade de administrador universitário é normalmente exercida por professores e técnicos que, na sua quase totalidade, não possuem qualquer formação ou treinamento em administração universitária. Isto faz com que estes administradores tenham na sua própria vivência funcional o aprendizado necessário ao desempenho do cargo ou função através de um processo de ensaios e erros. Aprendem desta forma a ser Reitor, Pró-Reitor, Diretor de Escola, Chefe de Departamento Acadêmico ou Diretor de Departamento Acadêmico ou Administrativo.

Não se pode pensar em gerenciar uma organização educacional com amadorismo, improvisação ou apenas boa vontade. Existe a necessidade da existência de administradores capacitados e especialistas no assunto, assim como um corpo de funcionários altamente preparados e conscientes de seu papel no processo de ensino.

### 3.3 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS E O SISTEMA EDUCACIONAL

No Brasil, a educação superior acontece em quatro ambientes distintos: as Universidades que são entidades que congregam ensino, pesquisa e extensão, e os Centros Universitários, Faculdades Integradas e Institutos Superiores ou Escolas Superiores (conhecidas como Instituições de Ensino Superior isoladas), dedicadas essencialmente à reprodução do ensino.

A diferença fundamental entre uma Universidade e uma IES isolada segundo FINGER( 1991), é que esta é uma instituição limitada. Limitada em sua autonomia para decidir seu próprio destino, através de cursos, currículos, professores e muitos outros aspectos. Está atrelada aos organismos federais e estaduais de fiscalização que, na realidade brasileira, tudo controlam ou querem controlar.

As IES isoladas podem ser públicas, criadas, mantidas e administradas pelo Poder Público Federal, Municipal ou Estadual, ou privadas, mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (LDB,1996). Quando privadas, necessitam de autorização para seu funcionamento pelo Conselho Nacional de Educação. Quando estas Instituições são municipais ou estaduais, precisam da autorização de funcionamento dos Conselhos Estaduais de Educação.

Os Conselhos Nacional e Estaduais de Educação, conforme a LDB (1996), possuem autonomia para autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar,

respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

### 3.4 FUNÇÕES DOS DIRETORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Em relação às funções, são todos os atos administrativos e educacionais que os diretores mantêm sob sua responsabilidade (FINGER, 1978). As funções administrativas presidem às atividades de planejamento, organização, direção e controle da IES, distinguindo-se das funções técnicas ou operativas, relacionadas diretamente com a elaboração do produto final, pois qualquer alteração no fluxo de uma delas acarretará conseqüências na outra.

O dirigente universitário responde principalmente pelas funções administrativas, enquanto o corpo docente é mais diretamente responsável pelas funções técnicas ou operativas. O conhecimento dessas funções no dia a dia dos diretores e sua integração na administração das IES isoladas constituem, também, propósito deste trabalho. Em qualquer organização, bem como em uma IES, o diretor é geralmente um executivo e um líder ao cumprir seu papel e funções.

Para KOONTZ & O'DONNELL (1980, p.48-50), o método mais útil de classificar as funções do executivo é agrupá-las em torno das atividades de: planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle.

KOONTZ & O'DONNELL (1980) conceberam a coordenação das atividades como a própria essência da Administração. Isto significa que as atividades de planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle visam, em

seu conjunto, a coordenação (esforço sincronizado) dos subordinados. Já NEWMAN (1973) retirou a coordenação da descrição das funções administrativas, colocando-a implicitamente na atividade de direção. Em qualquer organização, bem como em uma IES, o diretor é um executivo e um líder ao cumprir seu papel e funções.

Para FAYOL (1970), as funções executivas desempenhadas por um líder são relativas às atividades de “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Ou seja, as funções do administrador.

**PREVER** - Consiste em deduzir as possibilidades do futuro a partir de um conhecimento definido e completo do passado. É perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;

**ORGANIZAR** - Consiste em definir e estabelecer a estrutura geral da instituição com referência a seus objetivos, seus meios de operação e seu curso futuro como determinado pelo planejamento. É dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento, o organismo material (matérias-primas, utensílios, capitais) e o organismo social (pessoal);

**COMANDAR** - Consiste em colocar em funcionamento os serviços definidos pelo planejamento e estabelecidos pela organização. Termo constituído atualmente, por diversos autores pelo conceito mais amplo de direção. A direção consiste em fazer com que os subordinados executem suas tarefas, atendendo a determinação da hierarquia;

COORDENAR - Consiste em trazer harmonia e equilíbrio ao todo. É unificar esforços desconectados e fazê-los homogêneos;

CONTROLAR - Consiste em supervisionar para que todas as operações sejam sempre executadas de acordo com o plano adotado, com as ordens dadas e os princípios estabelecidos.

FAYOL (1970), engloba nas funções administrativas os elementos da administração, ou seja, as funções do administrador, que constituem o processo administrativo. Os elementos da administração podem ser verificados em qualquer atividade do gestor, qualquer que seja o seu nível, sendo estes considerados como atividades administrativas essenciais.

As funções desempenhadas pelos diretores das IES no Brasil não são conhecidas em profundidade. Contudo, em um estudo sobre as funções e os papéis dos reitores das Universidades brasileiras, realizado por FINGER (1978), foram identificadas 36 funções para estes líderes universitários, sendo as cinco primeiras:

1. Fazer cumprir as decisões tomadas pelos órgãos colegiados superiores da Universidade;
2. incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para sua realização;
3. manter um staff operante e bem articulado;
4. promover uma constante reflexão sobre os problemas acadêmicos e os meios de realização da Universidade;
5. estabelecer um processo onde todos os escalões da Universidade tenham condições de contribuir e participar;

Contudo, não se pode prever se os diretores das IES isoladas possuem visão similar à dos reitores ou não.

Aspectos ocupacionais e humanos são apontados por HATAKEYAMA (1995), como parte das funções de um diretor de uma organização. Este autor explica que:

- aspecto ocupacional refere-se à atividade de planejar e executar o trabalho e colher os resultados;
- aspecto humano é a atividade realizada para manter a relação de confiança com os subordinados, colegas e pessoas fora da organização e para motivar e desenvolver os subordinados.

É importante que haja preocupação pelo diretor não apenas a respeito do aspecto ocupacional, também no aspecto humano. A atividade voltada para o aspecto humano deve ser valorizada. Deve-se evitar o empenho apenas no aspecto ocupacional, em que o resultado é mais fácil de ser identificado quantitativamente e qualitativamente sobre uma certa unidade de tempo. Manter um clima de harmonia e participação entre esses dois aspectos faz-se necessário para que seja assegurada a eficiência no trabalho educacional e administrativo.

Em nenhum momento a função administrativa deve ser vista como um fim, mas sempre, necessariamente, como um meio para a existência da IES, para a realização de suas atividades administrativas e educacionais.

Dentro dessa perspectiva, surge a necessidade da revisão dos papéis que os dirigentes das IES isoladas vem desempenhando no seio de suas instituições.

### 3.5 PAPÉIS DOS DIRETORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ISOLADAS NO BRASIL

O termo papel está conceituado nesta pesquisa como a expectativa de uma pessoa sobre o seu próprio comportamento, bem como o padrão de comportamento que se espera de determinada posição da pessoa em determinada situação. Nesta dissertação nos interessa aprofundar o conhecimento de como os dirigentes das IES isoladas atuam em seus papéis enquanto gestores, líderes e educadores em suas respectivas instituições.

Os papéis constituem elementos estruturais ou normativos, que definem o comportamento esperado, bem como os direitos e deveres das pessoas incumbidas de sua execução. ALONSO (1981, p.110) ressalta que:

Os papéis representam posições dentro de uma instituição, são definidos em termos de expectativa de papel, estes são “dados institucionais”, mais ou menos flexíveis, complementares ou interdependentes; variam quanto ao objetivo.

Desta maneira, não se pode definir os papéis para os diretores das IES, faz-se necessário ter noção da forma como os mesmos percebem os papéis, para que se assegure o desempenho desejado em cada instituição. Diante disso, a pesquisa demonstra como são percebidos os papéis, bem como a ordem de importância dos mesmos. ALONSO (1981, p.113) enfatiza que:

Merece destaque especial na instituição de ensino, o papel do diretor. Institucionalmente estabelecido, regulamentado por leis especiais, surge, em relação aos outros papéis, em termos de superior ordenação ou colocação hierárquica superior, com o fim de assegurar a integração dos demais papéis, e conseqüentemente, o alcance dos objetivos.

O papel do diretor define-se, então, a partir da necessidade de manter o equilíbrio interno da instituição. É fundamental para assegurar o pleno funcionamento da instituição com qualidade, bem como a implementação de todo o programa institucional.

MINTZBERG (1975), refere-se a conhecidas descrições do trabalho do executivo como verdadeiros folclores, as quais não correspondem à realidade dos fatos:

a) FOLCLORE: o executivo é um planejador reflexivo e sistemático;

FATO: o executivo trabalha em um ritmo intenso, suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade. Ele é fortemente orientado para a ação, com certo desprezo por atividades reflexivas;

b) FOLCLORE: o executivo eficaz não tem deveres regulares para executar;

FATO: o executivo executa um número regular de deveres, como rituais, cerimônias, negociações e coleta informal de informações;

c) FOLCLORE: o executivo necessita de informação agregada e a melhor ferramenta é um sistema formal de informação;

FATO: o executivo prefere fortemente os meios verbais, a saber: telefonemas e encontros;

d) FOLCLORE: a administração é, ou pelo menos está rapidamente tornando-se, uma ciência e uma profissão;

FATO: os programas dos executivos permanecem trancados no interior de seus cérebros. Para descrever estes programas confiamos em palavras como planejamento e intuição, mas raramente paramos para conceber que elas são apenas rótulos para nossa ignorância.

Nesse contexto, a imagem do executivo trancado por horas em sua sala na realização de um planejamento é pura ficção. Suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação em consequência de ser um respondente, em tempo real, das pressões do cargo.

MINTZBERG (1975, p.54-58) formula os papéis componentes do cargo do executivo:

a) PAPÉIS INTERPESSOAIS

REPRESENTATIVO - o executivo desempenha alguns deveres de caráter cerimonial;

LÍDER - o executivo é responsável pelo trabalho das pessoas de sua unidade;

CONTATO - o executivo faz contatos fora de sua cadeia vertical de comando;

b) PAPÉIS INFORMACIONAIS

MONITOR - o executivo, constantemente, examina seu ambiente a procura de informações, interroga seus contatos de ligação e seus subordinados;

DISSEMINADOR - o executivo passa algumas de suas informações privilegiadas diretamente a seus subordinados, os quais não teriam de outra maneira acesso a elas;

PORTA-VOZ - o executivo envia algumas de suas informações a pessoas fora de sua unidade;

c) PAPÉIS DECISÓRIOS

EMPREENDEDEDOR - o executivo procura melhorar sua unidade, busca adaptá-la às condições de mudança no ambiente;

SOLUCIONADOR DE DISTÚRBIOS - o executivo responde involuntariamente a pressões. Aqui a mudança está além de seu controle;

ALOCADOR DE RECURSOS - o executivo decide quem obterá o que em sua unidade. Talvez, o recurso mais importante seja o seu tempo;

NEGOCIADOR - o executivo gasta considerável parcela de seu tempo em negociações.

Para MINTZBERG (1975, p. 59) estes dez papéis em conjunto formam o cargo de executivo. No entanto, “dizer que os dez papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os executivos dão igual atenção a cada papel”.

FINGER (1978) levantou através da pesquisa realizada junto aos reitores das universidades brasileiras os seguintes papéis “educador; líder educacional; representante da Universidade para o público em geral; coordenador geral de atividades; líder administrativo”. Esta pesquisa foi realizada há 20 anos à nível de reitores, envolvendo as funções e papéis dos mesmos.

### 3.6 DIREÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ISOLADAS

A Direção é a ação de governo sobre as instituições, definindo seus propósitos, enunciando sua visão, escolhendo a forma de atingi-los e fixando diretrizes que levem orientação aos agentes executores, que gerenciam e chefiam a estrutura e o sistema criado por ela. É o mais elevado nível hierárquico da Administração. É a ação de conduzir a instituição pelo melhor caminho à realização de seus objetivos, sem comprometer o futuro, sem assumir riscos desnecessários e com maior rendimento. É a atividade de comando entendida como guia de homens, que dá lugar, inicialmente, a um fluxo de comunicações através da escolha e definição da política, elaboração de diretrizes, normas e todas as orientações gerais.

A figura do diretor, para que aos serviços executivos se imprimam maior unidade, assume por isso mesmo significação toda especial. Ela resulta de um princípio básico de organização e administração, que é o de unidade de comando, para a plena coordenação dos diferentes planos de ação. HATAKEYAMA (1995), define um diretor como “uma pessoa que realiza o seu intento mobilizando outras pessoas”.

A Direção é a capacidade de usar a organização e a administração como atividades - meios para obter, eficientemente e eficazmente, os resultados das atividades - fins. JUCIUS e SCHLENDER (1976, p.106) justificam que “Direção é a função administrativa de operar a organização à medida que esta, ativamente, executa os planos traçados.”

A idéia de direção implica em reger as ações humanas no âmbito administrativo, de maneira que possam ser realizados os planos anteriormente planejados. Como detentora da autoridade deliberativa, a Direção representa o poder de mando definido nos contratos, estatutos e regimentos da instituição, qualquer que seja a sua natureza.

KOONTZ Y O'DONNEL (1980), definem a direção como um aspecto interpessoal da administração, por meio do qual os subordinados podem compreender e contribuir com efetividade e eficiência, o sucesso dos objetivos da instituição.

Atualmente existem numerosas interpretações da atividade de direção. O que nos interessa fundamentalmente, é compreendê-la e saber como alcançar por meio dela uma execução efetiva para o trabalho gerencial em uma IES.

### 3.7 LIDERANÇA

Todo diretor de uma IES deve ser um líder em sua instituição. Contudo, conceituar liderança dentro de uma IES é uma tarefa árdua, pois os enfoques encontrados na literatura disponível são diversos. O termo “liderança” tem passado por uma mudança de significado, paralelamente à nova filosofia de gestão por consenso em oposição à gestão por autoridade.

A liderança usualmente implicava o poder de expedir ordens em uma organização, enquanto que agora se exerce com consentimento e colaboração das pessoas que trabalham sob o comando do líder.

Na visão de DRÜGG (1994), liderança é a capacidade espontânea de inspirar cooperação e obter envolvimento de outras pessoas para que desempenhem tarefas com eficiência, tendo em vista atingir os resultados esperados – nas empresas, o lucro; nas IES o aluno melhor qualificado.

O diretor está centrado no processo de liderança, atuando nas áreas administrativa, social e pedagógica.

Na área administrativa, de acordo com VALÉRIEN (1993. P.73):

O diretor assegura a ligação entre as estruturas hierárquicas superiores e inferiores. Representa a autoridade administrativa da educação em nível local. É um gestor do funcionamento cotidiano da escola.

É tarefa fundamental para a direção de uma IES, criar um sistema de comunicação interna eficiente, estabelecendo assim, um processo onde todos os escalões tenham plenas condições de contribuir e participar nas atividades gerais da IES.

Na área social, o diretor de uma IES a representa junto à comunidade. O diretor é o elo de ligação entre a sua instituição e a sociedade.

Na área acadêmica, a ação do diretor inclui a liderança do projeto pedagógico, bem como a direção de todos os trabalhos vinculados ao professorado.

BERGAMINI (1994), relaciona a existência de três abordagens para definir o termo liderança:

1. Preocupação com o que o líder é: alguns autores relacionam liderança com características pessoais, como firmeza e carisma. Esta abordagem é muito restrita, pois pressupõe que a liderança é um dom nato.
2. Preocupação com aquilo que o líder faz: outro grupo de autores concentrou seus esforços na pesquisa de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, então, estabelecer uma correlação entre o comportamento do líder, independentemente de suas características pessoais e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois estilos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança.

3. Teorias situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em seus trabalhos a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil de estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Outro grupo de pesquisadores trabalhou com duas variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, então, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, e sim um estilo mais condizente à cada situação. Os autores desta corrente de pensamento contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para os mesmos, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

BERGAMINI (1994, p. 69), define dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

O que é importante considerar sobre a liderança é sua relação com o aspecto de motivação dos funcionários. Possivelmente o termo “influênciação” descrito por BERGAMINI (1994) não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança têm proposto.

RAMOS (1989), ao modelar a nova organização como uma interação de homens parentéticos, apresenta o líder como: “um agente capaz de facilitar o

desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais”.

Essas concepções possuem um traço comum: não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. Ao líder, cabe o papel de facilitador. A partir das análises realizadas, é possível conceituar liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos funcionários para o alcance dos objetivos propostos pela instituição.

Podemos então conceber o líder como o administrador/diretor empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para isso, da delegação. Para tanto, cabe ao diretor de uma IES escolher seus líderes.

Segundo DRUCKER (1994): “a função do líder é de fazer a equipe funcionar; os líderes mais eficazes, nunca dizem EU, eles pensam em NÓS”. Devem ser competências básicas de um diretor: a capacidade e autodisciplina para ouvir; a disposição para se comunicar e se fazer entender; a capacidade de não desculpar a si mesmo; e, como a principal, a de compreender o quanto ele é sem importância em comparação com a tarefa. A verdade é que o bom líder não deve fazer falta na sua ausência, isto porque as coisas devem caminhar da mesma forma. O lema não é mais siga o líder, e, sim, siga os objetivos da organização. Porém, cabe ao líder mostrar a relevância de cada pessoa e de sua tarefa dentro da organização.

Ao diretor inteligente, cabe saber que as pessoas também são as responsáveis por muitas barreiras, pela implantação da qualidade na IES, como: o imobilismo - em busca da manutenção do “*status quo*”; o conformismo - pela aceitação da situação atual; a manutenção do privilégio e do poder; a própria ignorância pela falta de conhecimento do processo. Acreditamos que a principal barreira esteja na falta de liderança gerencial, que, como consequência traz-nos a falta de comunicação eficaz, a falta de treinamento e educação, e a falta de compromisso efetivo dos membros da organização. Deste modo, não vai existir uma análise real dos processos e resultados da organização, fazendo com que não haja um enfoque nas necessidades dos clientes (alunos, pais e sociedade).

Sendo assim, uma das habilidades que os diretores das IES, enquanto líderes, devem ter, é a de desenvolver a visão de futuro para as suas instituições; isto, certamente, o ajudará a definir suas estratégias e a vencer as barreiras que efetivamente irá encontrar. Não pode-se esquecer de que as IES estão formando cabeças para o futuro.

### 3.8 PROCESSO DECISÓRIO

A organização, segundo CHIAVENATO (1993), é um sistema de decisões em que cada um participa, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que lhes é apresentada.

O termo DECISÃO é uma das palavras mais pronunciadas e ouvidas e sua correta aplicação, a mais almejada. Os problemas de decisão são constantes no cotidiano dos diretores das IES. Algumas decisões são de pouca importância, mas outras são merecedoras de análise mais acurada antes de se determinar sobre que ação tomar.

Na maioria das vezes os problemas se apresentam mal definidos, inseridos num contexto complexo, e para tornar uma análise viável, os vários constituintes do problema precisam ser identificados. Ainda hoje, a forma mais usada para a tomada de decisões é aquela baseada na intuição, os chamados julgamentos intuitivos, onde a análise dos vários constituintes do problema não é feita de forma organizada.

A medida em que se analisa um problema com mais detalhes, maior a probabilidade da solução escolhida ser a mais adequada. É claro que, quanto mais acuradas as análises, mais onerosas serão. Portanto, torna-se importante identificar o nível de precisão adequado, isto é, até que ponto a consideração de novas informações pode adicionar valor à decisão.

É importante também identificar o valor de uma decisão tomada de forma clara, susceptível de ser examinada posteriormente. À medida em que o contexto decisório se torna mais claro, mais fácil se torna a análise do problema e mais valor as decisões terão, caso se considere um processo onde decisões semelhantes continuarão a ser tomadas.

A maneira de escolher e decidir são influenciadas por vários fatores, que podem advir da organização ou do diretor quando toma uma decisão. Em qualquer organização, decisão e governo são componentes de um mesmo processo, mas em IES este é, então, um fenômeno mais complexo pois envolve decisões quanto aos seus objetivos e missão.

BALDRIDGE (1982, p.27) afirma que:

Sin embargo, no existe dos organizaciones que sean realmente la misma cosa, y cualquier teoria adecuada de la toma de decisiones y del gobierno, debe tomar en cuenta sus diferencias.

Ser um dirigente é tomar decisões que versam sobre políticas e valores que conduzem à sua missão básica, seus programas, seu desempenho e à forma mais adequada para a obtenção de recursos e para aproveitá-los bem. VAHL (1991, 119) ressalta que:

Toda organização possui um sistema de decisões, no qual seus elementos participam, escolhendo e decidindo dentre as alternativas mais ou menos racionais, como se defrontam. O governo de uma Universidade envolve decisões a respeito de seus objetivos básicos e de sua missão. Estas decisões versam sobre políticas e valores que conduzem à sua missão básica, seus programas, seu desempenho e à maneira de obter mais recursos e melhor aproveitá-los.

Processo decisório é a forma de análise de alternativas que levam à escolha de uma solução. É um processo que transcorre na organização, ligando decisões, recebendo influência de diferentes membros em suas diferentes fases.

Em alguns casos, esta atividade de decisão pode se reduzir a atividade de uma só pessoa, o qual também será responsável por uma decisão final. No entanto, este ato final é, quase sempre, resultado de uma série de atividades anteriores de reflexão, de discussão, de estudos, de negociação, etc. Mais ainda, as etapas anteriores à decisão final podem ser caracterizadas por decisões intermediárias, ou "pequenas decisões", que podem ser compreendidas como fragmentos da decisão final ou ainda como condicionantes desta. Nestas condições, a decisão final nada mais é do que uma simples parte de uma decisão global, a qual geralmente se resume a uma simples ratificação, ou confirmação, das várias decisões anteriores. Igualmente, as decisões intermediárias, ou parciais, podem ser hierarquizadas formando um conjunto que representa a decisão global. Assim, a decisão global pode ser vista como uma síntese das várias decisões parciais.

Por todas as características colocadas acima, vê-se que o conceito de decisão não pode ser completamente separado do conceito de processo decisório e este, por sua vez, passa a ser um dos principais componentes que caracterizam o ambiente da atividade de apoio à decisão. Por esta visão de processo vê-se que a decisão global elabora-se de uma forma mais ou menos caótica, com base na confrontação permanente de sistemas de preferências de diferentes pessoas, ao longo de concomitantes e/ou sucessivas interações.

Ressalte-se que estas interações estão inseridas em um meio de interesses e poderes que influenciam as ações e relações destas pessoas, no caso específico, dos diretores das IES.

Para LEITÃO (1987), no processo decisório universitário há diversos aspectos a considerar. Dentre eles destacam-se as relações de poder; a estrutura organizacional; o sistema de informações; comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização universitária. Alerta também que qualquer tentativa de se explicar este processo decisório, por um único aspecto, apesar de válido do ponto de vista metodológico, merece ressalvas, pois envolve uma visão parcial do processo.

FINGER (1997) salienta que o importante é situar a problemática do processo decisório nas IES, pois:

O processo de tomada de decisão implica o conhecimento prévio das condições básicas da organização e de seu ambiente (interno e externo), bem como a avaliação das conseqüências futuras advindas das decisões tomadas, e esse conhecimento é propiciado pelas informações que o dirigente dispõe sobre sua organização, sua clientela, professores, concorrentes, decisões governamentais, etc.

Segundo ENSSLIN (1995), o processo decisório consiste de um inter-relacionamento entre pessoas, sendo enorme o número de fatores intuitivos, provenientes de experiência pessoal e personalidades, envolvidos no processo decisório, em que a importância destes fatores na qualidade de decisão diferenciam o bom do mau decoros. O inter-relacionamento entre pessoas, a forma como se processa o fluxo de informações, as características da organização e o estilo de liderança são fatores que afetam profundamente o processo de tomada de decisão.

Verifica-se que, em grande parte dos casos, a problemática tratada nos processos decisórios envolve um contexto de real complexidade, ou seja, trata-se da interação de uma série de fatores de natureza conflitante. Deve-se entender, contudo, que isso é decorrente do envolvimento de diferentes pessoas que trazem consigo suas preferências e percepções próprias (subjetividade), estando ainda constrangidas pelos vários aspectos que influenciam uma dada problemática, ou seja, a complexidade é fundamentalmente decorrente dos conflitos de interesses existentes entre os atores envolvidos no processo decisório.

A atividade de apoio à decisão está inserida em um sistema maior no ambiente, o qual é formado por elementos abstratos ou não. Estes elementos, além de caracterizarem o contexto decisório, subsidiam o desenvolvimento daquela atividade, bem como orientam os seus objetivos. Na realidade, a atividade de apoio à decisão se faz presente em praticamente todo o tipo de ambiente, visto que a atividade decisória é intrínseca e freqüente nos diferentes contextos da ação humana (empresa, família, Universidade, etc.).

MOURA e BERTERO (1984), em seus estudos nas fundações e autarquias universitárias, identificaram algumas variáveis que permitiram identificar as distinções na capacidade legal formal de tomar decisão, tais como: a natureza da gestão financeira; gestão de recursos humanos e as fontes de recursos, entre outras.

De acordo com BALDRIDGE (1982), como as decisões políticas são tão importantes, as pessoas que compõem a organização, em geral tratam de influir na

formulação das decisões, com a finalidade de ver seus interesses protegidos. A estruturação política se converte num foco vital de atividade dos grupos de interesses que penetra em todos os setores da Universidade e por consequência nas IES isoladas. O dirigente é um mediador, um negociador, uma pessoa que navega entre blocos de poder, tratando de estabelecer cursos viáveis de ação para sua Instituição.

O processo de decisão é um assunto interno da organização, e o critério para a avaliação de uma organização é a qualidade das decisões tomadas, mais a eficiência com que as decisões são cumpridas.

### 3.9 PROJETO PEDAGÓGICO

A sociedade atravessa hoje um momento decisivo e fundamental na educação. Estamos passando por uma revolução que vem mudando a forma de viver, de pensar, de agir, de comunicar e de educar. O mundo está no início de uma nova era, encontra-se diante de todos os indivíduos talvez a mais importante década da civilização, um período de extraordinário crescimento da tecnologia, numa globalização que oferece oportunidades econômicas sem precedentes e que exigem reformas políticas, administrativas e educacionais do Estado. E é nessa sociedade que os indivíduos vivem, trabalham e sofrem as conseqüências, geradas pelo emprego de novas tecnologias, que é o principal fator desencadeante das transformações das diversas instituições sociais.

Sendo a IES parte integrante desse processo, não se pode avançar somente nos recursos tecnológicos, mas e, principalmente, através de novas propostas pedagógicas e de um novo perfil do seu corpo docente e discente na instituição. Toda a instituição deve definir junto ao seu grupo de trabalho qual a visão de mundo dessa IES, pois isso é fundamental para o pleno desenvolvimento do processo pedagógico.

A IES como se encontra organizada atualmente, para integrar-se neste novo contexto deve modificar a sua maneira de trabalhar a educação. Fazer parte deste novo contexto social e político exige uma reformulação e atualização da forma de administrar os conteúdos, onde o ensino deixa de ser o mais significativo e a ênfase

passa a ser a aprendizagem do aluno, baseada na produção do seu próprio conhecimento, através dos vários instrumentos que cada professor deve utilizar de acordo com sua clientela e objetivos propostos. Gradativamente o professor vai assumindo o papel de motivador, facilitador e orientador do processo educacional, em vez de ser a fonte de informação e seu principal transmissor. A nova função é mais complexa e exigente.

A IES deve possuir responsabilidade social e estar num permanente processo de reflexão no que diz respeito aos seus fins, sua estrutura tanto física quanto acadêmica, sua linha de ação, seu modelo (forma) de gerir a educação, tendo como referência principal o seu projeto pedagógico. Este instrumento deve ajudar o professor a ser o agente facilitador da construção do conhecimento do seu aluno, assim como colaborar para o desenvolvimento da cidadania deste aluno.

A preocupação com a qualidade do ensino é um assunto comum atualmente em todas as IES. A economia e o mercado de trabalho exigem um novo perfil de aluno, não o de reprodutor de conhecimento, mas do aluno que o produza e seja capaz de adaptar os conhecimentos recebidos em várias e diferentes situações, e não só em situações preestabelecidas. Para que isto aconteça, é necessário também um novo professor com propostas pedagógicas que propiciem maneiras diferentes de "ensinar".

Através do projeto pedagógico elaborado pelas IES se obtém um diagnóstico de sua realidade e expressão de sua qualidade. Pela extensão territorial brasileira, com realidades diferenciadas, cada IES deve preocupar-se em construir seu

projeto pedagógico de acordo com as condições sócio econômicas e políticas onde estão inseridas.

Cada projeto pedagógico é único, pois o mesmo não é um modelo estanque que possa ser copiado em outra IES. O projeto pedagógico deve estar em processo de melhoria contínua e depende do compromisso conjunto dos professores em conformidade com o diretor da IES, para que os resultados planejados sejam alcançados com êxito. Conforme LÜCK (1998, p.01): “Sem um projeto pedagógico, corre-se o risco de agir de modo improvisado, desarticulado, reducionista, descontextualizado, fragmentado e simplista”. FINGER (1998, p.25) afirma esse fato: “Antes de ser uma peça de ficção, o Projeto Político-Pedagógico deverá ser o instrumento de definição institucional e será composto pelos projetos de cada curso, dos setores da administração, de construções, biblioteca e informática.”

A validade e a credibilidade do projeto pedagógico dependem do comprometimento, seriedade e responsabilidade das pessoas envolvidas no processo. Como na maioria das IES isoladas os professores não trabalham em tempo integral, os seus diretores possuem também a função de liderar o projeto pedagógico, além de administrar suas instituições. DEMO (1996, p. 56) afirma que:

Cada vez mais será exigido do Diretor esta virtude, que mistura competência técnica com compromisso político. A questão administrativa não perde em importância, mas torna-se subsidiária, na relação própria entre meio e fim. Neste sentido, a tendência será entender o Diretor como o líder reconhecido do projeto pedagógico, capaz primordialmente de mobilizar seus colegas e todo o meio ambiente que circunda a escola.

O Projeto Pedagógico ou Institucional, como também é conhecido, mencionado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB como "proposta pedagógica", deve objetivar a antecipação do futuro e suas possibilidades, gerando a movimentação interna da IES na busca de sua identidade. De acordo com LÜCK, (1998), deve refletir a estrutura e a organização do ensino nas instituições, pois nele devem estar contidos os objetivos e diretrizes pedagógicas, políticas, técnicas, científicas e sociais. Para que isso ocorra, o projeto depende do compromisso de todos os docentes, de sua visão estratégica e compromisso com resultados bem delineados.

A existência do Projeto Pedagógico em uma IES faz com que espaços sejam abertos e ampliados para que ocorram reflexões junto à comunidade acadêmica e debates sobre problemas relativos às questões educacionais que as IES enfrentam, tais como avaliação e currículos, entre outros. O Projeto Pedagógico deve ser discutido, elaborado e assumido coletivamente, pois só assim é oferecida garantia visível e sempre aperfeiçoável da qualidade esperada no processo educativo e, assim, sinaliza o processo educativo como construção coletiva dos professores da IES.

Portanto, ao se pensar em Projeto Pedagógico, deve-se levar em consideração, o momento em que a sociedade se encontra, comprometendo os resultados e a pertinência dos mesmos. Deve ser discutido, elaborado e assumido coletivamente, pois só assim ele oferecerá garantia visível e sempre aperfeiçoável da qualidade esperada no processo educativo e, assim, sinalizar o processo educativo como construção coletiva do diretor em conjunto com os professores da IES.

Um Projeto Pedagógico não pode gerar um tipo de “saber” ou “programa oficial” que se enrijece ao passar a exigir fidelidade em vez de competência. Para ser renovador, o projeto pedagógico deve renovar-se constantemente, caso contrário estará negando-se a si próprio.

O Projeto Pedagógico dá voz a uma IES e é a concretização de sua identidade, da suas racionalidades interna e externa e, conseqüentemente, de sua autonomia.

### 3.10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Num mundo marcado pela globalização, queda de fronteiras e busca de novos valores humanos, a sobrevivência da IES está diretamente relacionada à sua capacidade de incorporar rapidamente os novos conceitos e tecnologias e de buscar continuamente a qualidade de seus produtos e serviços, atuando competitivamente para conquistar e manter espaços no mercado.

Na gestão de uma IES, bem como nas outras áreas de conhecimento humano, o desenvolvimento ocorre paulatinamente, na forma em que novos conceitos vão sendo incorporados, analisados e testados. Entre as décadas de 60 e 70 deu-se o início do desenvolvimento dos conceitos do Planejamento Estratégico. No entanto, somente na década de 90 é que este conceito e desenvolvimento alcançou seu apogeu.

Planejar é escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser realizado, qual a seqüência, quando e como. É portanto, um meio de aumentar as chances de se tomar melhores decisões hoje que afetarão o amanhã. Já estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos da organização e, portanto, para o desempenho da sua missão. Missão é a finalidade peculiar que diferencia a organização de outra do mesmo tipo.

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento:

- a) Estratégico: Ocorre a nível institucional, abrange a instituição em sua totalidade e é a longo prazo;
- b) Intermediário: Ocorre a nível tático, abrange uma área específica da instituição (como um departamento) e é a médio prazo;
- c) Operacional: Ocorre a nível operacional, abrange uma tarefa ou operação específica e é a curto prazo.

Para este estudo pretende-se ater ao planejamento estratégico. Pode-se conceituá-lo como um processo gerencial que possibilita o executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, ou instituição, com vistas a obter um nível de otimização na relação de instituição com seu ambiente.

O Planejamento Estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da instituição e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à instituição e sua evolução esperada.

Atualmente diversos autores afirmam que a informação é atualmente a vedete maior deste século e continuará a ser nos próximos. Que os infinitos processos informatizados modernos podem auxiliar com relação a dados históricos, tendências atuais, simulações, prospeções, aliados sempre ao alvo maior que é a educação que a IES está engajada. Assim, Planejamento Estratégico não pode ser um produto

estanque, imutável, pois as mudanças tornam-se inevitáveis. Deve ser coordenado, reorientado, avaliado sempre sob a luz das rápidas mudanças que ocorrem tanto à nível nacional quanto internacional.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de grande importância para garantir que as mudanças ocorram com sucesso, pois através dele é que se estrutura a IES para o futuro. Utiliza-lo como ferramenta, objetiva também apoiar a liderança da IES na administração de riscos e incertezas de forma mais eficaz, visando a sua sobrevivência e ampliação de seu horizonte educacional.

O Planejamento Estratégico traz consigo conceitos, como análises interna e externa do ambiente, que levam à mudanças, já aplicadas a um grande número de IES, normalmente com resultados positivos. Nem sempre é uma tarefa fácil administrar mudanças. De acordo com MATUS (1989), a IES deve partir da própria realidade institucional, antever o futuro e tentar organizá-lo adequadamente.

Para que a IES obtenha melhores resultados a curto, médio e longo prazo é necessário que se tenha uma visão global dos objetivos a serem atingidos e desenhar um plano que defina as estratégias e recursos necessários. Deve ser avaliado ainda, como os concorrentes estão desenvolvendo as atividades educacionais, e como os alunos podem receber e assimilar o ensino diferenciado com maior satisfação e qualidade.

A fim de acompanhar pelo menos parte desta evolução, faz-se necessário estabelecer uma cultura de reciclagens diárias, por qualquer que seja o meio, tanto em termos pessoais quanto profissionais. A missão, estratégias e objetivos das IES devem ser constantemente revistas, a fim de assegurar que os rumos traçados estejam e continuem corretos.

Cada IES deve partir da própria realidade, olhar para o futuro e tentar organizá-lo devidamente. É de fundamental importância fazer com que ocorra uma maior integração entre funcionários e docentes nas tarefas de planejamento e de execução para uma melhor qualidade do ensino oferecido à comunidade acadêmica.

O planejamento deve ser de forma com que ocorra uma integração das atividades a serem realizadas de acordo com as estratégias definidas. Objetivos concretos devem ser definidos para a IES, junto com uma estratégia que permita atingir os resultados desejados.

Para que isso ocorra é importante o desenvolvimento de certas atividades:

1. A alta administração coordenada pelo diretor da IES é o responsável pela determinação dos tipos de riscos que a IES venha a sofrer;
2. os objetivos e missão da IES devem ser bem identificados, considerados indispensáveis para o processo de planejamento;
3. devem ser analisadas as potencialidade internas da IES (pontos fortes e pontos fracos);

4. examinar o ambiente externo da IES – ameaças e oportunidades;

Analisar alternativas do Planejamento Estratégico, após a verificação das várias alternativas, fazer a opção sobre cada uma delas, levando-se em conta os benefícios, riscos, objetivos e missão. É o momento onde se formulam estratégias, onde se geram operações estratégicas, ocorre a avaliação dessas opções e são tomadas as decisões;

Após análise minuciosa de cada uma das etapas ocorre a implementação e controle do Planejamento Estratégico e então sua execução. A IES que se preocupa com o Planejamento Estratégico em sua gestão, tem maior chance de progresso. Dessa maneira LOBO (1998, p.02) ressalta que:

Apesar das IES não terem como foco principal o lucro, outros objetivos, como a grandiosidade dos seus orçamentos, exigem a utilização de modernas técnicas gerenciais e profissionalização dos seus dirigentes. Isso vai levar as IES a utilização do Planejamento Estratégico.

Não se pretende apresentar o Planejamento Estratégico como solução única para os problemas que as IES enfrentam no seu dia a dia, contudo, ele é um instrumento que os gestores das IES possuem em mãos, visando a busca de melhores alternativas para sua instituições. Como ressalta MATUS (1998, p.02):

A planificação, se nos esquecermos de seu conceito estrito tradicional, insere-se entre as maiores conquistas de liberdade que o homem pode perseguir, porque planificar não significa outra coisa senão a intenção do homem de criar seu futuro e de não ser arrastado pelos acontecimentos.

É imprescindível que o diretor de uma IES em conjunto com o corpo diretivo defina e promova uma divulgação constante da missão da IES, seus princípios, valores e objetivos estratégicos, de maneira que os coordenadores e chefes de departamentos possam assimilá-los e repassá-los para os seus liderados. Através de metas bem delineadas, o diretor da IES pode administrar os resultados de curto prazo, planejar o futuro e atender às expectativas do mercado.

Planejamento Estratégico é uma das funções administrativas de qualquer IES que visa a qualidade, é um instrumento gerencial bastante útil, motivando os gestores das IES a estabelecerem objetivos, metas e ações de longo prazo de forma consciente, organizada e principalmente formalizada.

Os objetivos de um gestor universitário precisam estar sempre voltados para os clamores da modernidade, pois:

- Os objetivos não são um destino ou ordens, ao contrário, são uma direção e são compromissos;
- os objetivos não determinam o futuro, mas são os meios de mobilizar os recursos e as energias da instituição para a construção desse futuro. (SIENA, 1993).

O fundamental para a implementação do Planejamento Estratégico em uma IES, não é a forma, o modelo ou receita a ser utilizada. O aprendizado de planejar e replanejar é um desafio a ser vencido, em conjunto com o grupo de trabalho, para que o ideal almejado em cada IES, a excelência no ensino, seja alcançado.

A este respeito, OLIVEIRA (1992, p. 93) afirma que, “Se os tempos são diferentes, as respostas terão de ser diferentes. Se os desafios são maiores do que no passado, é necessário mais maturidade das pessoas para enfrentá-los e superá-los. E aos gestores compete orientar os participantes na busca da solução”.

### 3.11 INDICADORES E PADRÕES DE QUALIDADE

Desde a década de 20, o conceito de qualidade tem sido alvo de inúmeros estudos, apresentando grande desenvolvimento desde então. Nas duas últimas décadas, a qualidade passou a ser encarada de forma mais sistêmica, com a integração do ambiente, fornecedores e clientes, enfim, tudo o que afeta o sistema produtivo ou de serviços.

Qualidade, é atualmente uma palavra muito difundida nas organizações. No entanto, muitas vezes está presente apenas nos discursos de gerentes “inovadores” e pouco se vê a sua expressão na prática. Isso ocorre, até mesmo, porque apesar dos múltiplos estudos, existe pouco entendimento do que vem a ser qualidade.

A definição de qualidade possui uma extrema diversidade de interpretações, dado por diversos autores, que procuram dar uma definição simples para que seja assimilável por pessoas de todos os níveis das organizações. Qualidade é vista como sinônimo de melhor, de superior, ou como distintivo de alguma coisa. Percebe-se que qualidade é aquilo que está relacionado ao usuário, que satisfaça as necessidades dos clientes, ou seja, o produto deve estar de acordo com suas expectativas.

Para MEZZOMO (1994), qualidade em uma instituição de ensino é, sobretudo:

Respeito à pessoa que ensina;  
Respeito à pessoa que aprende;  
Respeito à própria Instituição Educacional;  
Sobrevivência;  
Responsabilidade por parte de todos (administradores, docentes e alunos).

Para se alcançar a qualidade há várias questões a considerar. O que se deve fazer para satisfazer as necessidades diferenciadas de cada IES, utilizando os recursos disponíveis? Como desenvolver um processo eficiente e capaz de atender essas exigências do mercado? Como solucionar esses problemas? Se tais problemas existem há muito tempo, por que ainda não foram solucionados? São perguntas cujas respostas nem sempre são óbvias, pois resultam de um processo árduo, no qual o conhecimento e o emprego de técnicas e sistemas administrativos contribuem simultaneamente e podem ser resolvidos, através da localização e eliminação das causas de origens.

Em qualquer organização, o principal objetivo é a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços em benefício dos clientes. Busca-se cada vez mais melhores resultados na produção e no aperfeiçoamento da qualidade e dos recursos disponíveis nas empresas, bem como nas instituições de ensino, para uma maior competitividade no mercado. Pensar em melhoria contínua em uma IES, exige decisões apoiadas em fatos e dados, tais como proposta pedagógica, onde estão inclusas a avaliação interna e externa e currículos dos cursos, planejamento estratégico e titulação dos professores, que devem ser considerados como indicadores de desempenho.

O interesse e o debate suscitado pela qualidade do ensino ministrado no Brasil, traduziu-se na criação de sistemas que pretendem avaliá-lo e contribuir para sua melhoria.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (Lei n.º 9394/96) contemporiza esses indicadores. A LDB consagra a prática avaliativa como ferramenta para tomada de decisão e de ações a serem implementadas para a melhoria da qualidade em educação. A referida Lei torna obrigatório o reconhecimento periódico dos cursos de graduação, vinculado a um processo prévio de avaliação externa, citado em seu artigo 46, onde está inserido o Exame Nacional de Cursos.

O Exame Nacional de Cursos promovido pelo Ministério de Educação e Cultura - MEC, o denominado "Provão", não obstante as limitações existentes, já que deixa de avaliar aspectos tais como currículos, qualificação dos professores, produção científica e incentivo à pesquisa, está apontando anualmente o nível do ensino superior no Brasil.

O MEC poderá utilizar os resultados do Exame Nacional de Cursos para orientar suas ações no sentido de estimular e fomentar iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino. A efetiva qualidade do ensino passa obrigatoriamente pela adequada utilização de mecanismos institucionais disponíveis.

Desta maneira o diretor de uma IES, bem como o corpo docente, terão referenciais, nos relatórios do Exame, para levantar questões específicas referentes a cada curso em particular e à sua própria instituição. Esses relatórios poderão contribuir, dessa forma, para um processo de avaliação permanente das propostas, dos projetos e das práticas pedagógicas vigentes em cada IES. A IES deve desenvolver processos de avaliação de suas atividades administrativas e acadêmicas, fazendo a

divulgação dos indicadores utilizados e resultados alcançados junto à comunidade acadêmica.

A qualificação dos docentes é, também, tido com um indicador de qualidade em uma IES. Através da Lei de Diretrizes e Bases (Lei n.º 9394) foi instituído que 1/3 dos docentes de cada IES devem possuir a titulação de mestres e doutores.

OLIVEIRA (1997, p.12), ressalta que:

Para atender ao contingente de matrículas, o quadro docente total é formado por mais de 141 mil professores, dos quais apenas 15% possuíam formação em nível de doutorado; 23,6% de mestrado; 35,5% de especialização e 25,9% tinham apenas graduação.

O segmento federal ainda é o melhor qualificado. OLIVEIRA(1997), afirma que neste setor da educação se concentram 42,8% dos doutores e 44,4% dos mestres do País, seguido pelo sistema estadual paulista que, isoladamente, tem o maior núcleo de doutores, capitaneado pela USP, UNICAMP e UNESP. Regionalmente, os professores melhor titulados se concentram também na região Sudeste, que possui 70% dos doutores e 52,6% dos mestres. Esta maior densidade dos professores melhor titulados na região Sudeste também explica a concentração da maior produção de ciências e tecnologia do Brasil.

A existência de indicadores de desempenho para os setores administrativo e acadêmico contribuem para o resultado final de uma IES – o aluno melhor qualificado para o mercado de trabalho. No entanto, quando inexistem indicadores de qualidade em uma IES, esta torna-se vulnerável e dependente de

sua liderança. Pois será então através da própria experiência e competência de cada diretor o embasamento para a tomada de decisão, baseada apenas no bom senso.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Foram enviados 643 questionários, para a totalidade dos diretores das IES isoladas brasileiras. Retornaram 157 questionários, perfazendo 24.26% do total enviado. Também foram enviados 94 questionários para os Presidentes e Membros dos Conselhos Nacional e Estaduais de Educação, retornaram somente 11 questionários, sendo que nenhum deles foi do Conselho Nacional de Educação, o que dá um percentual de 11.7% de retorno, proporção de respondentes que é normal neste tipo de técnica de levantamento de dados.

Para a análise dos resultados foram utilizados métodos estatísticos, baseando-se na porcentagem alcançada em cada resposta, através das respostas como:

*sempre;*

*extremamente importante;*

*extremamente necessário e*

*extrema dificuldade.*

Tendo como base estes itens de respostas dos questionários são analisadas as demais formas de respostas. A classificação final dos papéis e funções dos diretores das IES isoladas foi retirada das respostas relacionadas acima. (Anexo 02).

## 4.2 OS PAPÉIS E AS FUNÇÕES DOS DIRETORES DAS IES

A primeira questão pesquisada foi **quanto ao desempenho dos papéis dos diretores das IES isoladas**. Dos doze papéis listados que o diretor em seu dia a dia desempenha, situou-se em 1º lugar como o papel mais importante para os diretores o de **um educador** (fig. 01), obtendo 74.5% do total das respostas na expressão sempre. Somente 16.3% dos diretores responderam que nunca assumiam este papel, 3.3% deles responderam que raramente o desempenhavam e 5.9% responderam que desempenhavam o papel de educador algumas vezes. Nenhum dos diretores optou pelo quesito nunca. É nítida a importância atribuída pelos diretores ao pedagogo em suas gestões.

Como nas IES isoladas brasileiras o caminho usualmente utilizado para se chegar à sua direção, é ser professor, possivelmente seja este o motivo para que os diretores tanto valorizem o papel de um educador na administração de uma instituição de ensino.

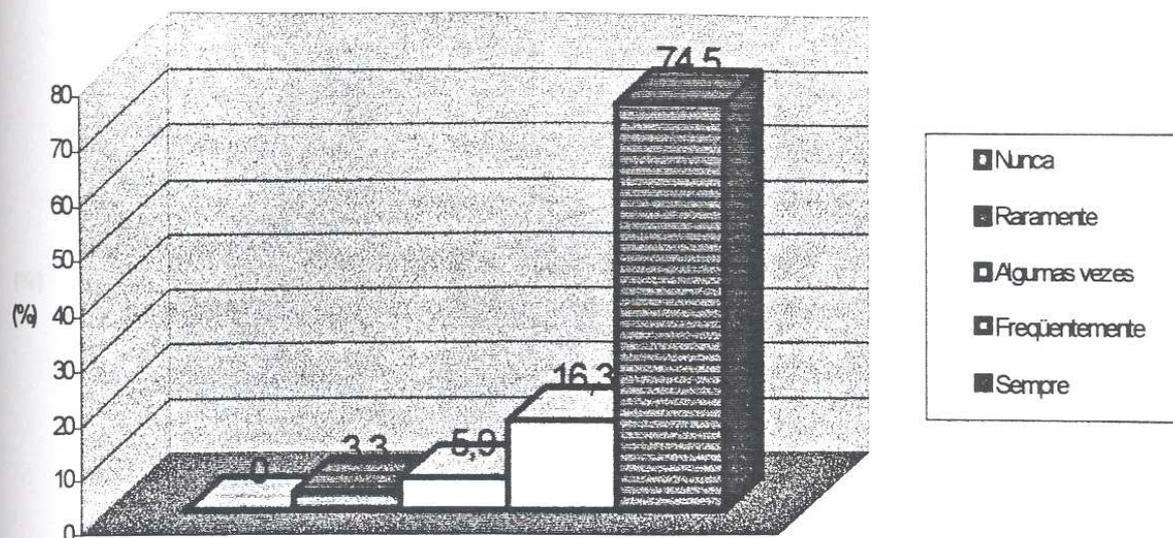


Fig. 01 - Quanto ao desempenho dos papéis dos diretores das IES isoladas: Um educador.

Os diretores classificaram em grau de importância, em 2º lugar, *o papel de representante da instituição* (fig. 02) que administram, independente dela ser pública ou privada, atingindo 57,5% do total das respostas no quesito sempre e 27,5% no quesito frequentemente. É um dever do diretor de uma IES representá-la em qualquer situação que se faça necessária, observando assim as mudanças que ocorrem na sociedade, podendo trazer estas modificações para a IES, quer sejam na forma de implantação de novos cursos ou quanto ao modo de realizar sua administração.

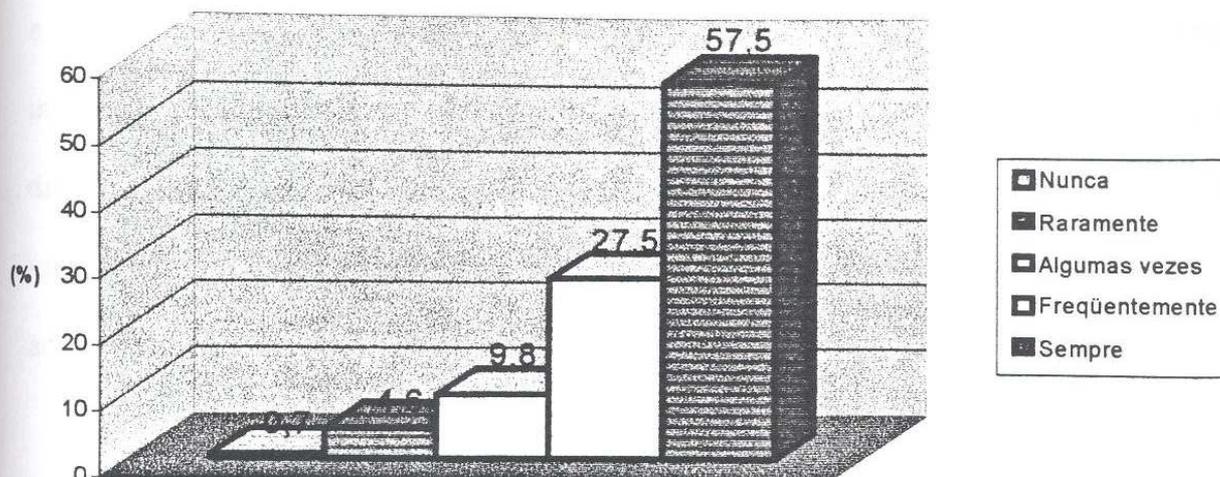


Fig. O2 - Quanto ao desempenho dos papéis dos diretores das IES isoladas: *Representante da faculdade junto ao público em geral.*

Em 3º lugar, com 46,5% das respostas no quesito sempre e 38,1% no quesito frequentemente, foi classificado o tópico *líder educacional* (fig. 03). DEMING afirma que “o trabalho da alta direção não é a gerência, é a liderança”.

Apesar do estudo do tema liderança ser relativamente recente no Brasil, já é utilizada desde a antigüidade. RIEDMAN (1981,p. 07) expressa:

Ni las pirámides egipcias, ni tampoco las catedrales góticas fueron edificadas por masas sin líderes, y las expediciones de la Edad Moderna hubieran sido tan imposibles sin *management* como la construcción de la muralla china... Sólo recientemente se há llegado a la conclusión sobre la suma importancia del *management* en la administración, en las organizaciones militares, en las Iglesias y en las asociaciones de beneficiencia.

O que RIEDMAN (1981) afirma, pode e deve também ser utilizado nas instituições de ensino. A história da liderança se identifica com a própria história do

homem. A condição de líder não é produto de uma civilização, ou mesmo de uma época distinta da nossa. Nem tampouco deixará de existir com os avanços científicos e tecnológicos. A necessidade de liderança é reconhecida por todos os diretores, independente de ser uma organização empresarial ou educacional. No entanto, os diretores das IES pesquisadas consideraram o tópico líder educacional menos importante que o de ser um educador ou o de um representante das instituições que administram.

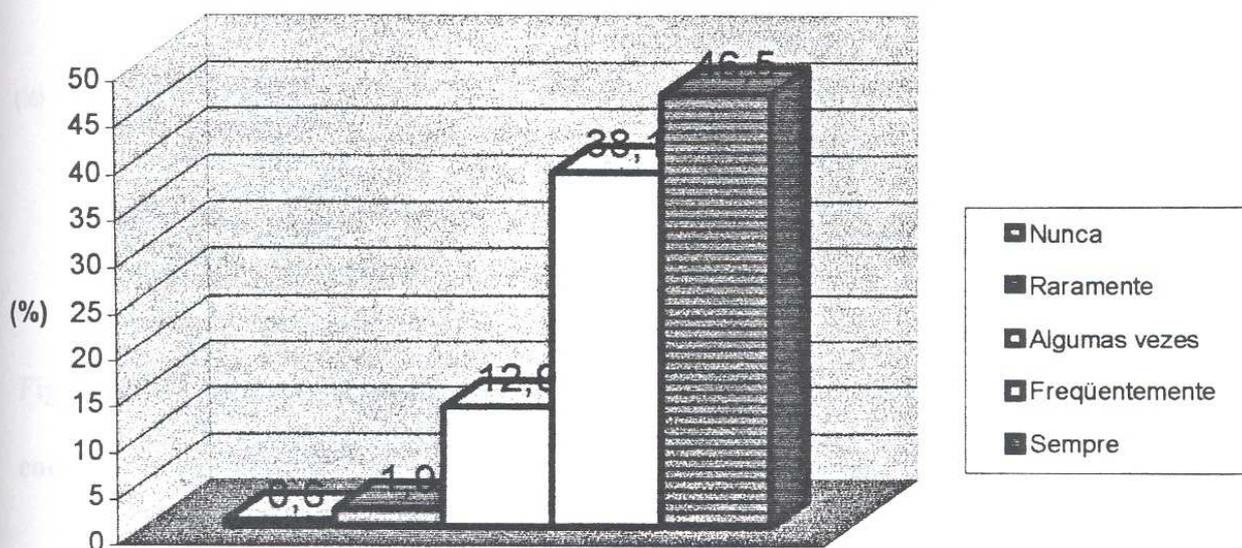
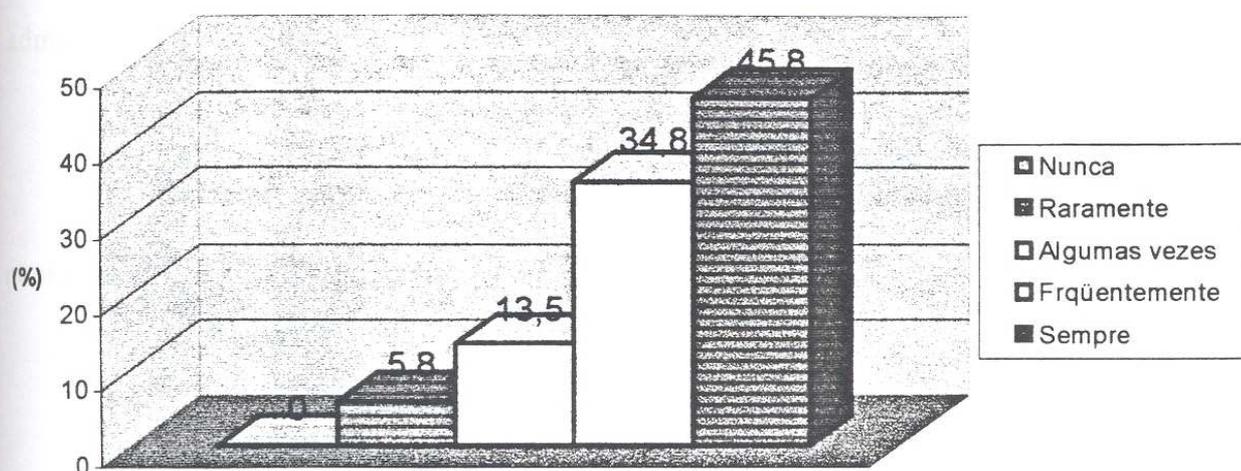


Fig. 03 - Quanto ao desempenho dos papéis dos diretores das IES isoladas: Um líder educacional.

Um coordenador geral das atividades (fig. 04) foi classificado em 4º lugar, com 45,8% das respostas no quesito sempre e 34,8% no quesito frequentemente. Classificação esta que situou-se muito próxima da pontuação alcançada pelo tópico

um *líder educacional*, assim sendo, nota-se o grau de importância dada ao cargo de professor pelos diretores.

A coordenação de todos os profissionais, professores ou técnicos administrativos, que compõem uma IES, é plena garantia de sua eficácia como organização.



**Fig. O4 - Quanto ao desempenho dos papéis dos diretores das IES isoladas: Um coordenador geral das atividades.**

Foi classificado em 5º lugar, para compor o papel de um diretor de uma IES isolada, *o papel de líder administrativo* (fig. 05), com 37,7% de respostas no quesito sempre. Entretanto, 38,3% dos diretores responderam que assumiam este papel frequentemente. Somente 3,9% deles respondeu que nunca ou raramente assumiam este papel. As respostas mostraram extrema importância nos quatro tópicos

anteriores: *um educador, um dos representantes da faculdade, um líder educacional e um coordenador geral das atividades* em detrimento do papel de *líder administrativo*.

Nas faculdades privadas o cargo de direção ocorre através do processo de nomeação, pois o mesmo é cargo de confiança de seus proprietários. Enquanto que nas públicas, ocorre através do voto de professores e funcionários, com o aval do presidente da autarquia ou fundação. Os candidatos para o cargo de direção, geralmente são os próprios professores. Nem sempre com bagagem técnica-administrativa para o cargo.

Os cursos de gestão universitária no Brasil, são relativamente recentes. Não há nenhuma exigência de treinamento em administração educacional.

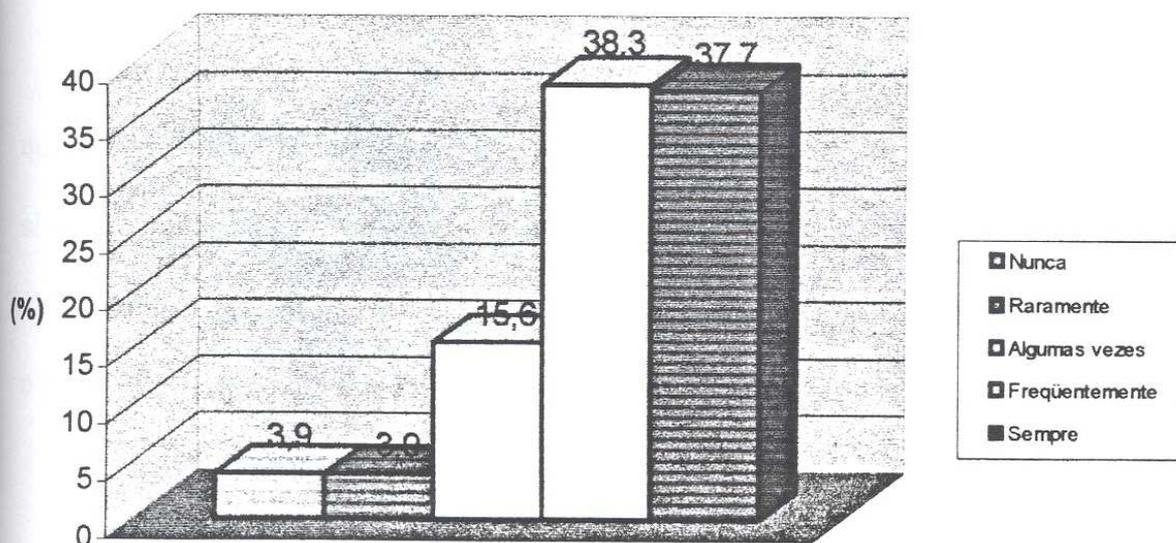


Fig. 05 - Quanto ao desempenho dos papéis dos diretores das IES isoladas: Um líder administrativo.

Em 6º lugar, aparece o diretor como um *relações públicas*, com 24,8% de respostas no quesito sempre e 42,5% no quesito frequentemente. Todavia, 23,5% dos diretores responderam que desempenharam o papel de relações públicas algumas vezes, somente 3,9% dos diretores afirmaram nunca exercer esse papel.

Na 7ª colocação, está o *líder político*, com 12,3% de respostas e 36,1% responderam que atuam como líderes políticos algumas vezes.

Na 8ª colocação situa-se o tópico *um cientista*, com 8,5% de respostas no quesito sempre, sendo que 23,5% dos diretores optaram pela resposta nunca e 31,4% afirmaram exercer este papel raramente. Possivelmente as respostas ficaram assim divididas devido às instituições de ensino superior isoladas, de maneira geral, não desenvolverem muitas pesquisas, dedicarem-se quase que exclusivamente ao ensino.

Na 9ª colocação situa-se o tópico de *um legislador*, com 7,8% de respostas no quesito sempre. Entretanto, 42,5% dos diretores afirmaram exercer este papel algumas vezes. As normas para as IES já vem consolidadas pelo MEC. Em relação à mudanças no regimento interno, um chefe de departamento ou professor geralmente é o indicado para a coordenação dos trabalhos a serem realizados.

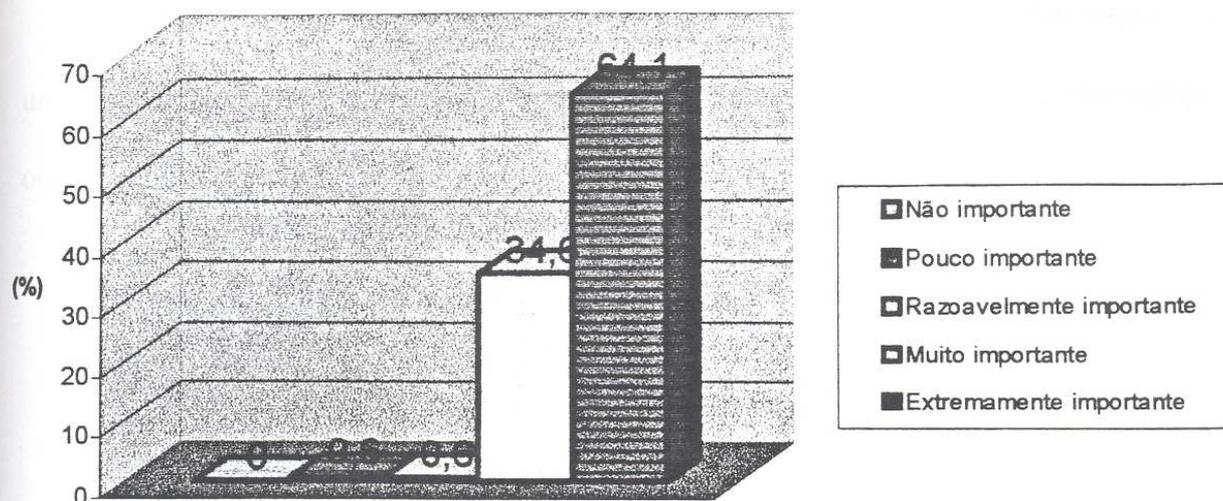
*Um alto funcionário burocrático* situa-se em 10ª colocação, com 7,8% de respostas no quesito sempre e 34% dos diretores afirmaram que nunca desempenharam este papel.

### 4.3 FUNÇÕES DOS DIRETORES QUANTO A REALIZAÇÃO DO PROCESSO ACADÊMICO

A Segunda questão analisada foi quanto à *realização do processo acadêmico* da IES isolada. Em ordem de importância foram classificadas percentualmente as funções que os diretores consideram mais importantes.

Promover uma constante avaliação sobre os problemas acadêmicos e como fazer com que ocorra sua realização na IES isolada (fig. 06) foi classificada em 1º lugar, obtendo 64,1% das respostas com a afirmativa de que este tópico é extremamente importante. No tópico muito importante houve uma incidência de 34,6% das respostas. Nos tópicos pouco importante e razoavelmente importante a porcentagem de respostas foi de apenas 0,6%. Nenhum diretor respondeu este quesito como não importante.

No entanto, o papel de *líder administrativo* foi classificado pelos diretores somente em 5º lugar, não havendo uma relação direta com as respostas obtidas neste quesito, sendo que esta é uma função administrativa.



**Fig. 06 - Quanto à realização do processo acadêmico da IES isolada: Promover uma constante avaliação sobre os problemas acadêmicos.**

*Criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente* (fig. 07) foi classificado pelos diretores em 2º lugar, com 63,5% das respostas como extremamente importante, 32,1% dos diretores responderam que a consideram muito importante.

Com as novas políticas educacionais vigentes, os diretores sentem o quanto é importante esta questão. Com a exigência da LDB em que as IES possuam 1/3 do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado e doutorado, as faculdades sentem a necessidade imediata de se adequarem à Lei. A preocupação atual das IES quanto à qualidade a ser alcançada é outro fator de peso para que os diretores tenham classificado este item em 2º lugar.

A formação permanente dos professores, através de treinamentos específicos é uma estratégia para que as IES isoladas acompanhem as mudanças e inovações que ocorrem na sociedade.

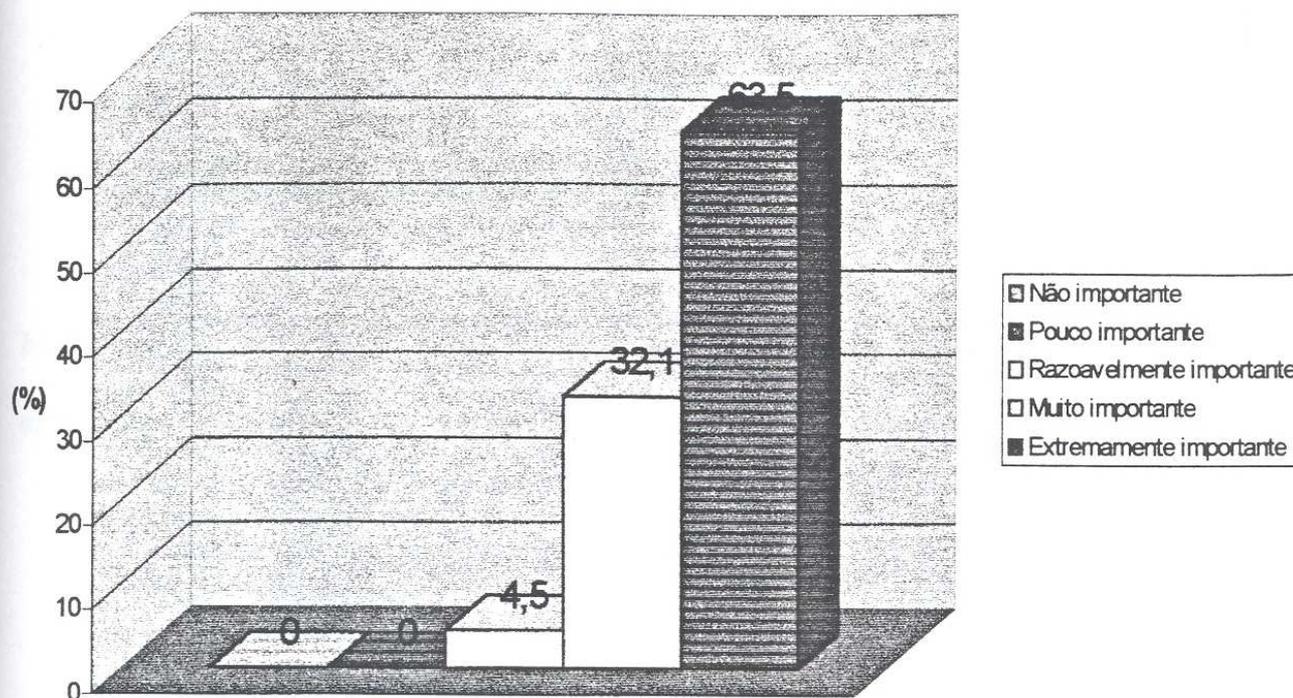
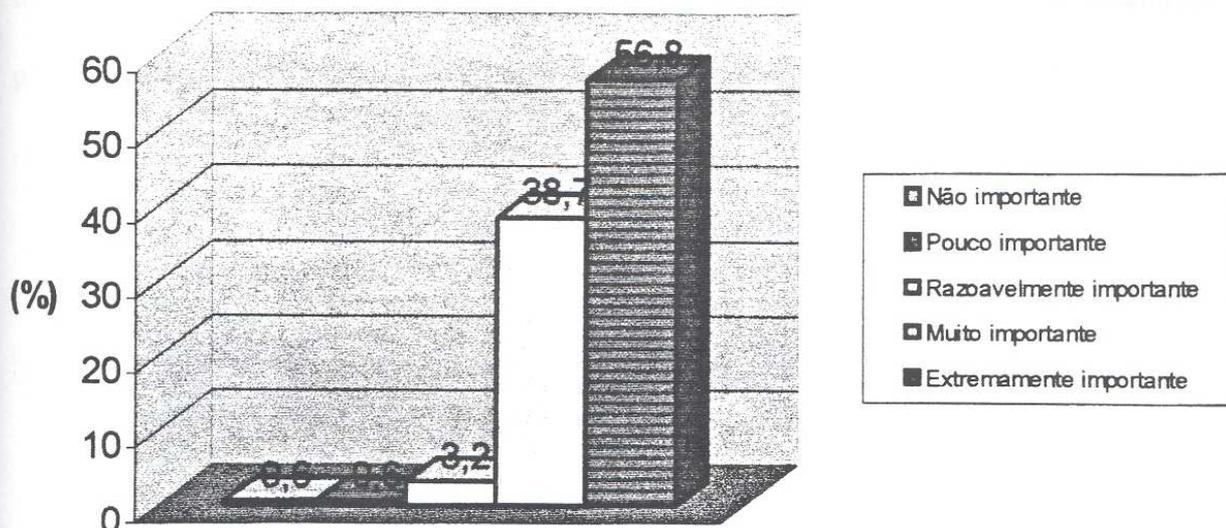


Fig. 07 - Quanto à realização do processo acadêmico da IES isolada: Criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente.

*Estabelecer os objetivos específicos da faculdade*, (fig. 08) se a mesma se fixará somente ao ensino, ensino com pesquisa e /ou extensão, foi classificada em 3º lugar, com 63.5% dos diretores considerando-o como extremamente importante. Já, 38,7% dos diretores consideraram-no como muito importante.



**Fig. 08 - Quanto à realização do processo acadêmico da IES isolada: Estabelecer os objetivos específicos da faculdade.**

*Estabelecer canais de contato direto com os professores e pesquisadores* (fig. 09) situou-se em 4º lugar. Este tópico alcançou 54,8% de respostas no quesito extremamente importante e 39,4%, muito importante. Os diretores, de acordo com a pesquisa realizada, demonstram preocupação em manter um canal de comunicação aberto com os profissionais do ensino, não mais fechando-se em seus gabinetes.

A sistemática organizativa por si só não basta para assegurar o efetivo exercício da gestão em uma IES. Faz-se necessário que a direção motive os professores e demais funcionários para que participem nos assuntos que são debatidos e sobre os quais se decidem. No entanto, o interesse e o compromisso não aparecem automaticamente nos funcionários. Devem ser estimulados na rotina diária pela

direção, através da comunicação e de momentos da participação nas discussões e propostas de sugestões para a tomada de decisões (SCHNEIDER, 1991).

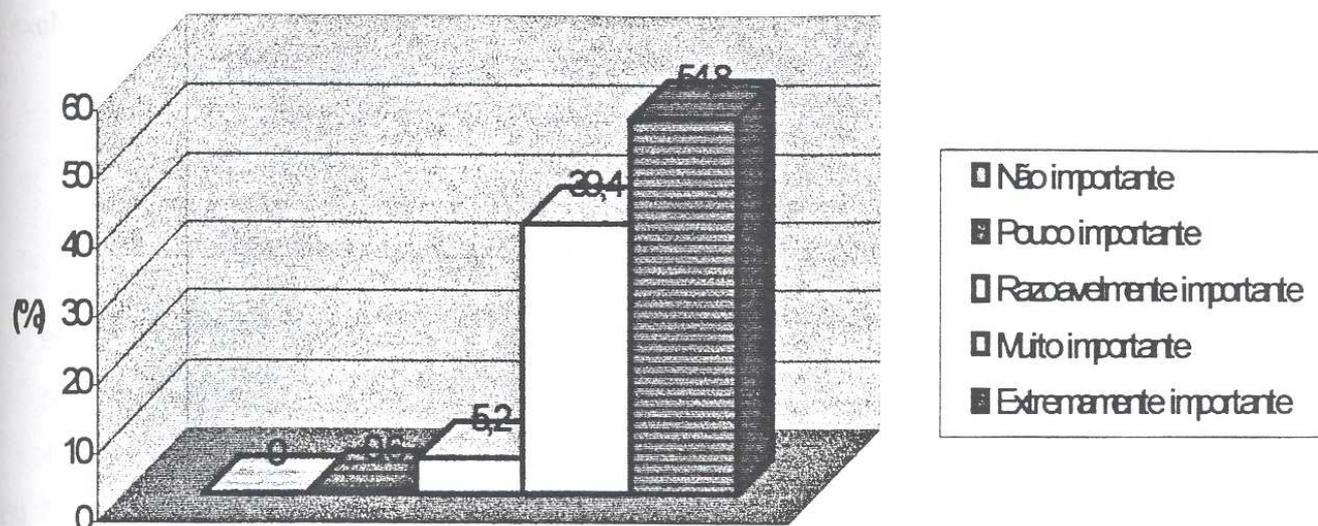
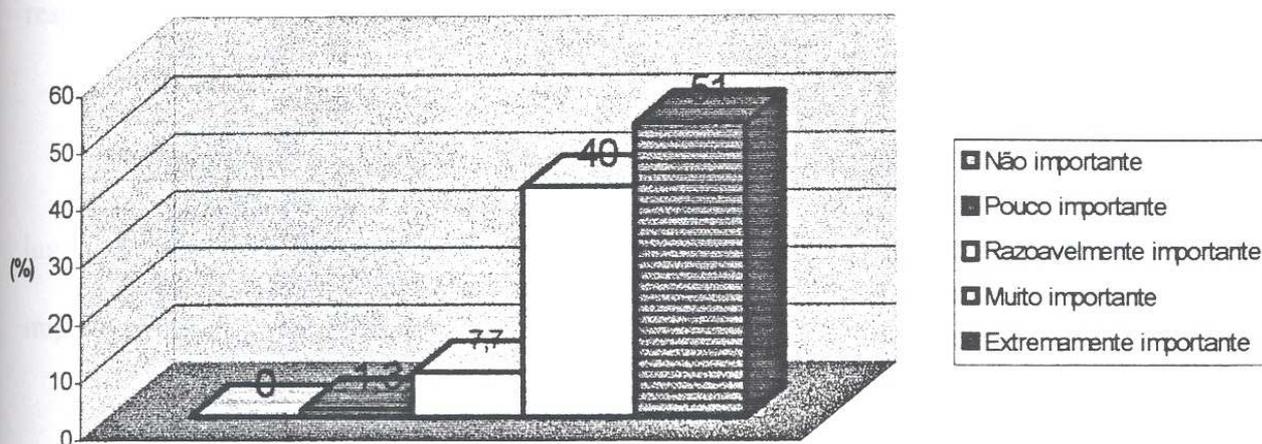


Fig. 09 - Quanto à realização do processo acadêmico da IES isolada : Estabelecer canais de contato direto com os professores pesquisadores.

*Incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para a sua realização* (fig. 10) ocupou o 5º lugar. Com 51% dos diretores considerando-a como extremamente importante e 40% deles, muito importante. Os diretores das IES isoladas, atualmente preocupam-se com a qualidade em suas instituições e a pesquisa em muito poderá colaborar para que a qualidade seja alcançada.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, reconhece como pesquisa apenas a investigação original, aquela que cria conhecimento novo, que faz progredir o conhecimento. A pesquisa que é conduzida na fronteira de uma ciência ou disciplina. Desta maneira, somente professores com dedicação exclusiva à IES teriam condições de desenvolvê-la e orientar seus alunos. No entanto, na maioria das IES isoladas, os professores não possuem dedicação exclusiva, estão na IES somente nos horários em que lecionam suas disciplinas.



**Fig. 10 - Quanto à realização do processo acadêmico da IES isolada: Incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para a sua realização.**

*Estabelecer canais de contato direto com os estudantes* situou-se em 6º lugar. Com 48,4% dos diretores a considerando extremamente importante e 41,9% deles, considerando muito importante. Os diretores estão conscientes da importância em ouvir os estudantes, pois estes são os clientes diretos das instituições de ensino. Ouvir o cliente é o

melhor caminho para o sucesso, não basta satisfazê-lo, é preciso encantá-lo. Deve-se ouvir sua opinião e "amarrá-la" a ações concretas na instituição.

*Desenvolver e incentivar a prestação de serviços à comunidade*, ocupou o 7º lugar, com 46,5% das respostas em extremamente importante e 43,2% em muito importante.

*Propor novas formas de realização da vida acadêmica na faculdade*, ocupou o 8º lugar, com 43,2% das respostas em extremamente importante e 49% das respostas em muito importante.

*Estabelecer e incentivar as atividades culturais da faculdade*, ocupou o 9º lugar, com 42,3% das respostas em extremamente importante e 41% delas em muito importante.

*Já, estabelecer convênios com entidades diversas* ocupou o 10º lugar, com 40,4% das respostas a considerando extremamente importante. Com o problema crônico de falta de recursos que as IES vivenciam, convênios são extremamente importantes para que essas instituições possam levar adiante seus projetos educacionais, com a qualidade exigida pela comunidade.

Em 11º lugar situou-se o tópico que *visa propor novos cursos e programas para as faculdades*. Este tópico obteve 38,6% de respostas no item extremamente importante. Os diretores ouvindo seus "clientes", alunos, pais, sociedade, têm condições em aperfeiçoar o projeto pedagógico de suas instituições, bem como,

"visionar" quais cursos podem e devem serem também ministrados em suas instituições.

Em relação ao tópico: *novas formas de avaliação do corpo docente*, situou-se em 12º lugar. Somente 34,6% dos diretores o classificaram como muito importante.

SCHWARTZMAN e CASTRO (1988) *apud* FINGER (1989) referindo-se à avaliação sobre cursos universitários salientam a importância da avaliação dos professores quando assim se posicionam:

La competencia profesional de los docentes, evidenciada ésta por su titulación o calificaciones equivalentes;

La dedicación efectiva de los profesores para con el curso, sobre todo aquellos que actúan en el propio núcleo disciplinar del programa;

... Debe ser considerado también el ritmo de producción, el que es evaluado por el número de artículos, siendo que es estremadamente variado.

Os diretores classificaram em ordem de importância, a *participação em reuniões acadêmicas*, em 13º lugar. Somente 25,8% deles consideram-na extremamente importante.

*Propor modificações ao vestibular* situou-se em 14ª colocação, com 18,7% de respostas como extremamente importante. Mesmo com a LDB dando total autonomia ao assunto, os diretores não o classificaram como tópico dos mais relevantes.

*Limitar-se ao cumprimento da política governamental*, situada no "ranking" em 15º lugar, obteve 1,4% das respostas como extremamente importante e 14,2% delas como muito importante.

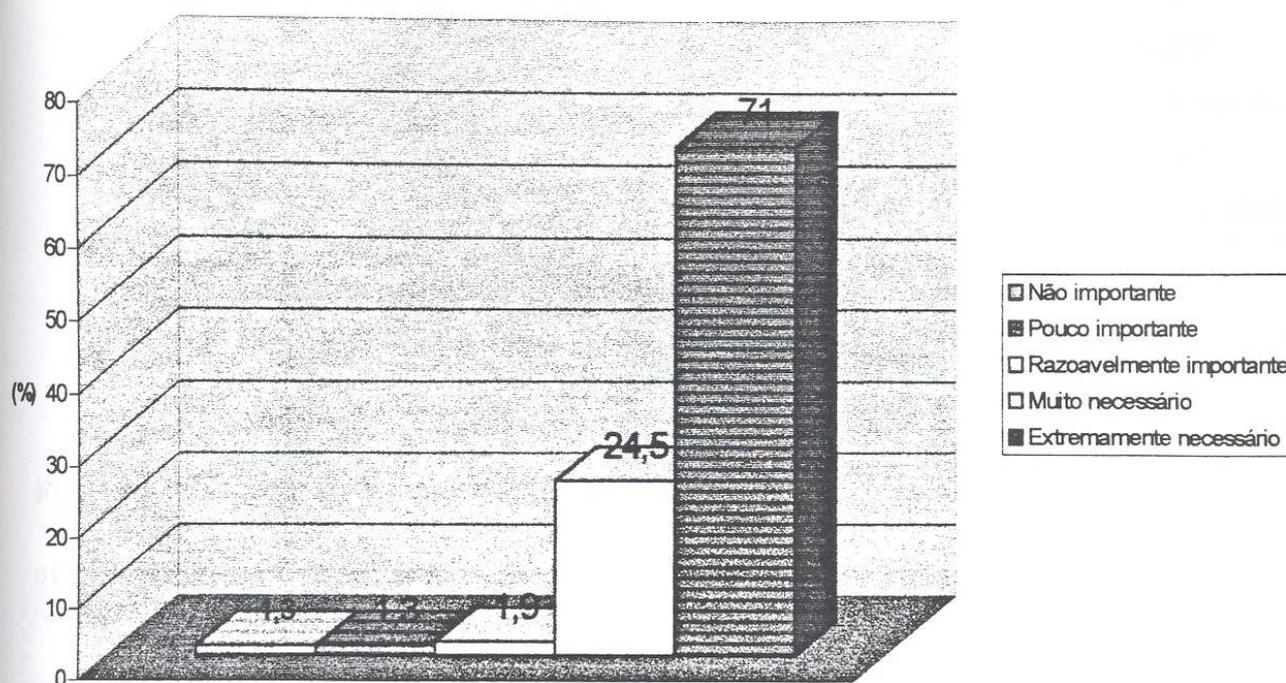
#### 4.4 FUNÇÕES DOS DIRETORES QUANTO AO SEU DESEMPENHO ADMINISTRATIVO

Na questão em que é solicitada a classificação das funções dos diretores quanto à seu desempenho, por ordem de importância, obtiveram-se os seguintes resultados:

*Estabelecer uma política educacional para a instituição* (fig. 11) obteve o 1º lugar. Com 71% das respostas no item extremamente necessário e 24,5% no item muito necessário.

Nesse final de século as políticas educacionais têm privilegiado mudanças na organização escolar, conforme o texto da nova LDB, em função de sua melhor adequação às peculiaridades e às necessidades de cada região onde se situam as IES isoladas. Mudanças essas principalmente no que dizem respeito à democratização da gestão, utilizados como um dos mecanismos para se obter a melhoria da qualidade do ensino.

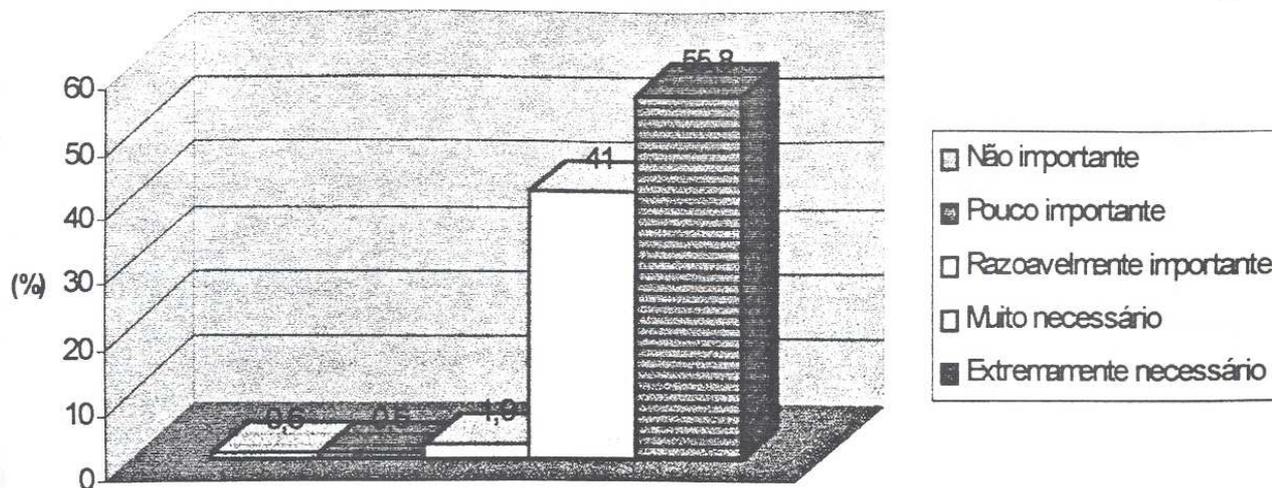
No entanto, essas novas políticas educacionais parecem ser insuficientes no sentido de dissolver as práticas tradicionais ainda vivenciadas nas IES isoladas brasileiras, no que tange aos papéis e funções exercidas pelos diretores dessas IES, de acordo com as respostas dadas pelos próprios diretores no questionário de pesquisa. As respostas assemelham-se a uma pesquisa realizada sobre o assunto há 20 anos atrás por FINGER (1978). Atualmente o discurso mudou, a prática continua a mesma.



**Fig. 11 - Classificação das funções dos diretores quanto à seu desempenho, por ordem de importância: Estabelecer uma política educacional para a instituição.**

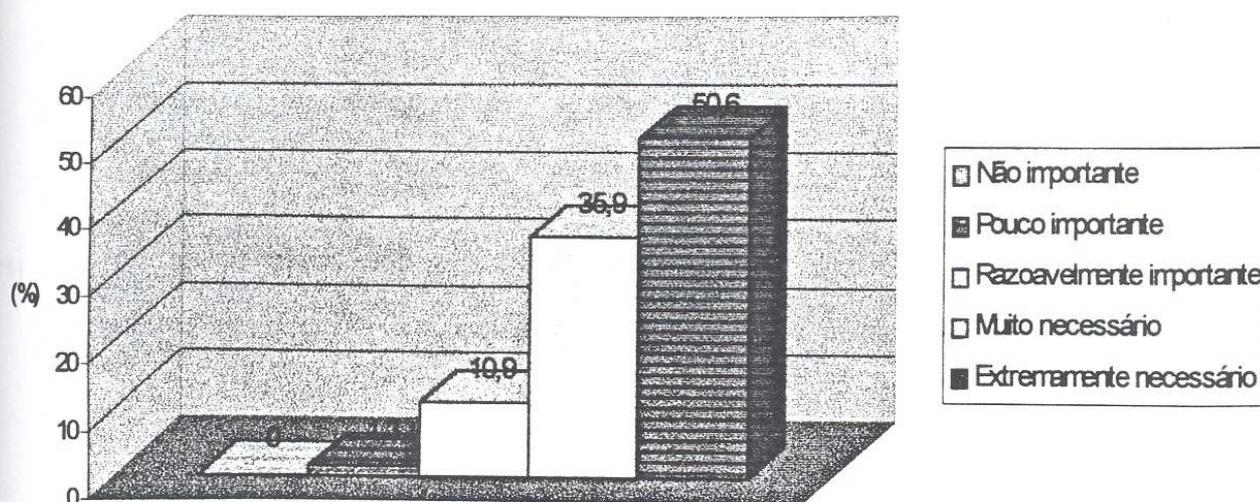
*Criar um sistema de comunicação interna eficiente* (fig. 12) ocupou o 2º lugar, com 55,8% dos diretores considerando-a extremamente necessária e 41% deles, muito necessário.

O fluxo de comunicação deve ser aberto e de fácil acesso por parte da direção para que possa chegar normalmente até seus subordinados/colaboradores. Com um sistema de comunicação interna eficiente os funcionários passam a identificar a IES como a organização deles, pois desta maneira há um significativo aumento de responsabilidade quanto a atuação dos mesmos ao desenvolverem sua tarefas diárias.



**Fig. 12 - Classificação das funções dos diretores quanto à seu desempenho, por ordem de importância: Criar um sistema de comunicação interna eficiente.**

*Prestar contas aos órgãos competentes* (fig. 13) ocupou o 3º lugar na classificação, com 50,6% dos diretores considerando este item como extremamente necessário e 35,9% deles considerando-o como muito necessário. O diretor de uma IES é o responsável direto pelo bom andamento de sua instituição, tanto nas IES públicas quanto nas privadas é dever da direção, periodicamente, prestar contas da situação administrativa da instituição aos órgãos competentes.



**Fig. 13 - Classificação das funções dos diretores quanto à seu desempenho, por ordem de importância: Prestar contas aos órgãos competentes.**

*Propor incentivos à carreira universitária* (fig. 14) ocupou o 4º lugar, com 50,3% dos diretores considerando-o extremamente necessário e 40% deles optando pelo item muito necessário. Somente 9,7% dos diretores optaram pela expressão razoavelmente importante.

Cabe à direção oferecer chances de melhor qualificação e de projeção funcional ao corpo docente e administrativo da instituição, visando não só o bem estar de sua IES, mas também o crescimento profissional dos funcionários.

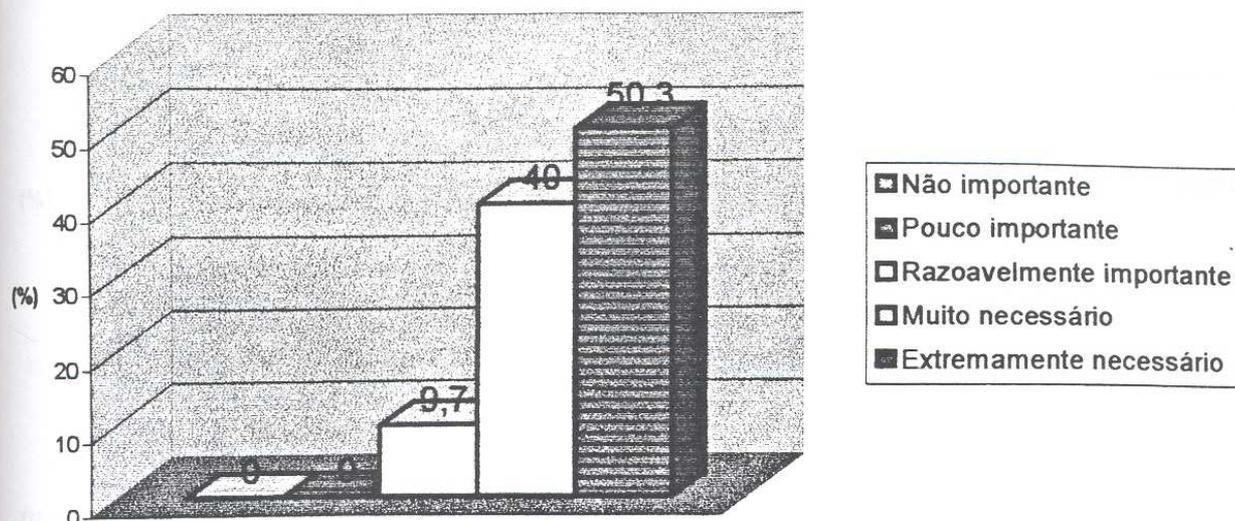


Fig. 14 - Classificação das funções dos diretores quanto à seu desempenho, por ordem de importância: Propor incentivos à carreira universitária.

*Manter um "staff" operante e bem articulado* (fig. 15) situou-se em 5º lugar, com 48,7% das respostas como extremamente necessário e 46,2% como muito necessário. Desta maneira há a maximização de recursos humanos e os custos são minimizados.

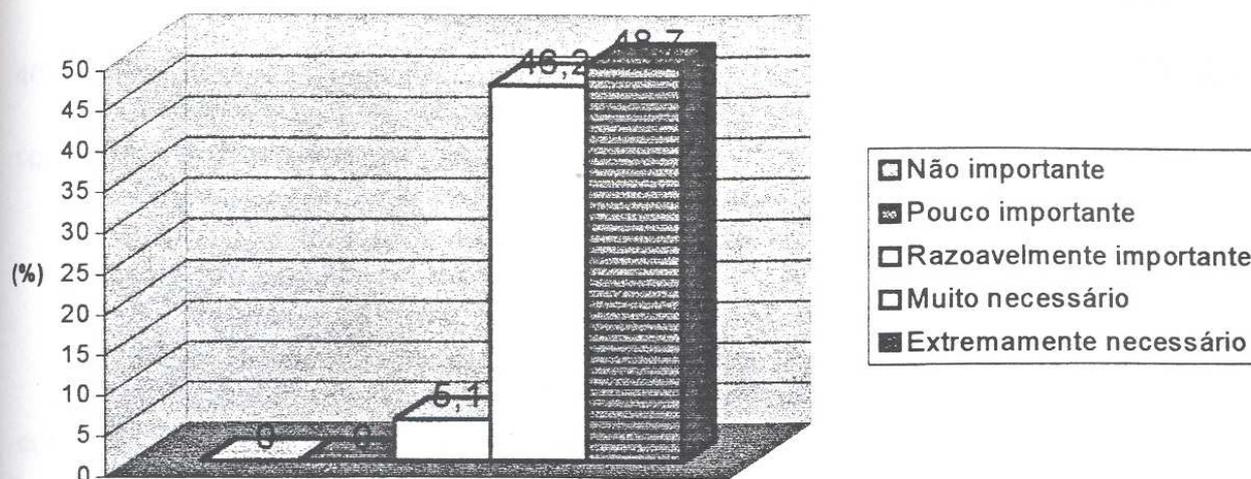


Fig. 15 - Classificação das funções dos diretores quanto ao seu desempenho, por ordem de importância: Manter um "staff" operante e bem articulado.

*Estabelecer os organismos para um bom clima de trabalho* situou-se em 6º lugar, com 47,1% dos diretores considerando este tópico como extremamente necessário e 46,5% deles o considerando muito necessário.

Um bom clima de trabalho melhora a identificação dos professores e funcionários com sua IES e colabora para o aumento da produtividade e do desempenho.

*Elaborar/aprovar o orçamento geral da faculdade* situou-se em 7ª colocação e é vista por 44,7% dos diretores como extremamente necessário e por 33,3% deles como muito necessário.

*Estabelecer um organograma claro e funcional* situou-se em 8º lugar, com 40,6% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 44,5% deles considerando-o como muito necessário.

*Estar presente constantemente na vida universitária* situou-se em 9º lugar, com 36,5% das respostas em extremamente necessário e 41% em muito necessário.

*Estabelecer os processos administrativos gerais a serem seguidos na faculdade* situou-se em 10º lugar, com 31,1% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 46,4% deles considerando-o como muito necessário.

*Estabelecer um sistema de avaliação constante no processo administrativo* situou-se em 11º lugar, com 31% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 51,6% deles considerando-o como muito necessário.

*Incentivar o uso de novas formas de realização das tarefas acadêmicas e administrativas* situou-se em 12º lugar, com 30,5% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 55,2% deles considerando esta função como muito necessário.

*Estabelecer facilidades para serem contatadas* situou-se em 13º lugar, com 28,9% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 53% deles considerando-o como muito necessário.

*Manter um eficiente sistema de controle em todas as áreas* situou-se em 14º lugar, com 28,8% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 44,9% deles considerando-o como muito necessário.

*Participar de reuniões administrativas* situou-se em 15º lugar, com 26,3% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 39,1% deles considerando-o como muito necessário. Não foi dada a devida importância a este quesito pelos diretores. O diretor de uma IES é o responsável direto pelo bom andamento da instituição. A delegação é necessária, no entanto, cabe ao diretor da instituição o papel de “facilitador” dos trabalhos realizados.

*Orientar a expansão física da faculdade* situou-se em 16º lugar, com 25,8% dos diretores considerando-o extremamente necessário e 45,8% deles considerando-o muito necessário.

*Dar posse aos novos membros do corpo docente e administrativo* situou-se em 17º lugar, com 16,7% dos diretores considerando-o extremamente necessário e 34,6% deles considerando-o como muito necessário. Vemos este tópico como pouco

relevante por parte dos diretores. Cabe aos diretores mostrarem a relevância de cada funcionário para a instituição.

*No atendimento geral, atender somente os casos que julgar importantes* situou-se em 18º lugar, com 8,3% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 19,3% deles, considerando-o como muito necessário.

*Propor alterações nos cargos e funções da faculdade* situou-se em 19º lugar, com 7,8% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 31,8% deles considerando-o como muito necessário.

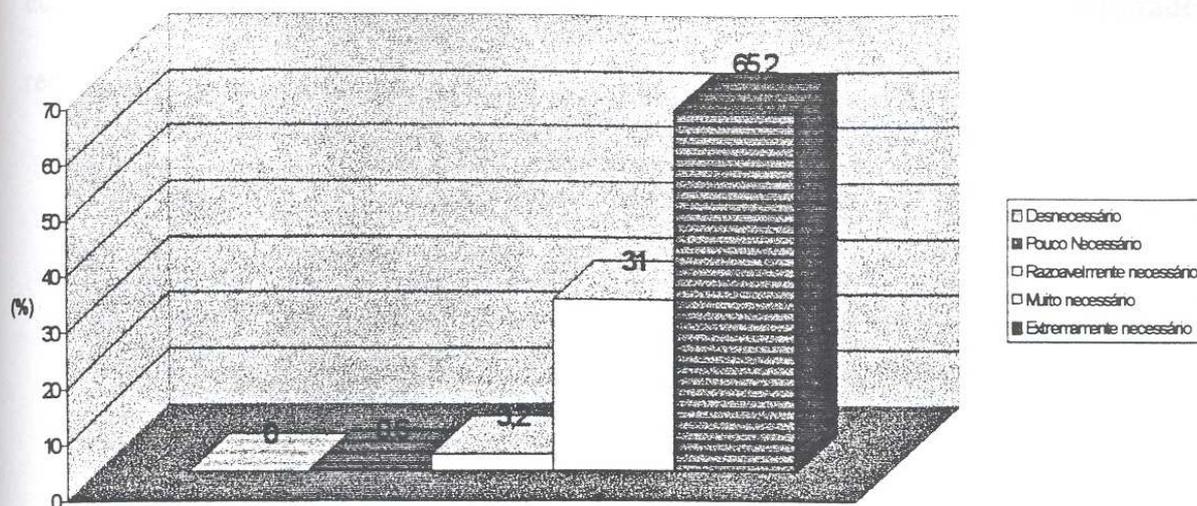
#### 4.5 RESPONSABILIDADES DO DIRETOR QUANTO À TOMADA DE DECISÕES

**Classificação da responsabilidade do diretor em relação à tomada de decisão:**

*Estabelecer um processo onde todos os escalões tenham condições de contribuir e participar* (fig. 16) situou-se em 1º lugar, com 65,2% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 31% deles considerando-o como muito necessário.

O processo participativo aumenta a co-responsabilidade de todo o corpo funcional, exigindo uma divisão adequada da carga de trabalhos realizados em uma IES. Seus principais objetivos são a eficácia organizacional e a satisfação dos docentes e demais funcionários.

Percebe-se que, embora a tomada de decisão seja responsabilidade do diretor, a participação dos colaboradores é determinante. Os passos para uma boa gestão devem ser avaliados no conjunto das ações tomadas pela alta administração. Neste enfoque, é impossível não considerar os recursos humanos, pois são eles, efetivamente, os realizadores (executores) das estratégias previamente definidas.



**Fig. 16 - Classificação da responsabilidade do diretor em relação à tomada de decisão: Estabelecer um processo onde todos os escalões tenham condições de contribuir e participar.**

Em 2º lugar situou-se o tópico: *Apresentar as suas idéias, mas aceitar as decisões do grupo* (fig. 17), com 57,5% dos diretores considerando-o extremamente necessário e 30,1% deles considerando muito necessário.

A capacidade de diálogo por parte do diretor é de extrema importância, ele não deve possuir fórmulas prontas, e sim, valorizar opiniões do grupo. Assim, a direção estará ampliando as contribuições de seus colegas de trabalho para os plenos resultados de sua IES.

A virtude de um bom administrador pode estar centrada mais na boa forma de condução das necessidades, tendo como pontos positivos a maleabilidade e a receptividade de idéias.

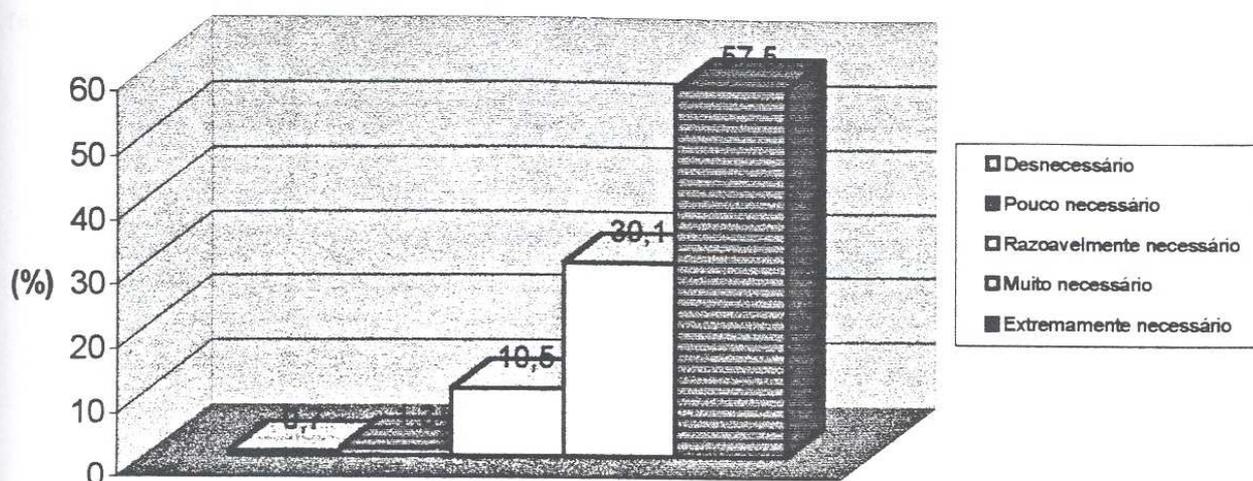


Fig. 17 - Classificação da responsabilidade do diretor em relação à tomada de decisão: Apresentar as suas idéias, mas aceitar as decisões do grupo.

*Decidir acatando as opiniões* (fig. 18) situou-se em 3º lugar, com 40,3% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 42,2% deles considerando-o como muito necessário.

Através do diálogo, diretor, professores e funcionários procuram encontrar a satisfação dos interesses dos assuntos discutidos. Pois uma das funções da direção, de acordo com esta pesquisa, é o de fazer a instituição funcionar. Os diretores, pelos dados obtidos na pesquisa, entendem que problemas analisados e discutidos mais

detalhadamente, possuem maiores probabilidades de que as decisões escolhidas sejam as mais acertadas.

Por outro lado, o resultado alcançado, possivelmente seja observado por todos, como contribuição pelo seu envolvimento nas questões relativas à IES, sejam estes resultados positivos ou negativos.

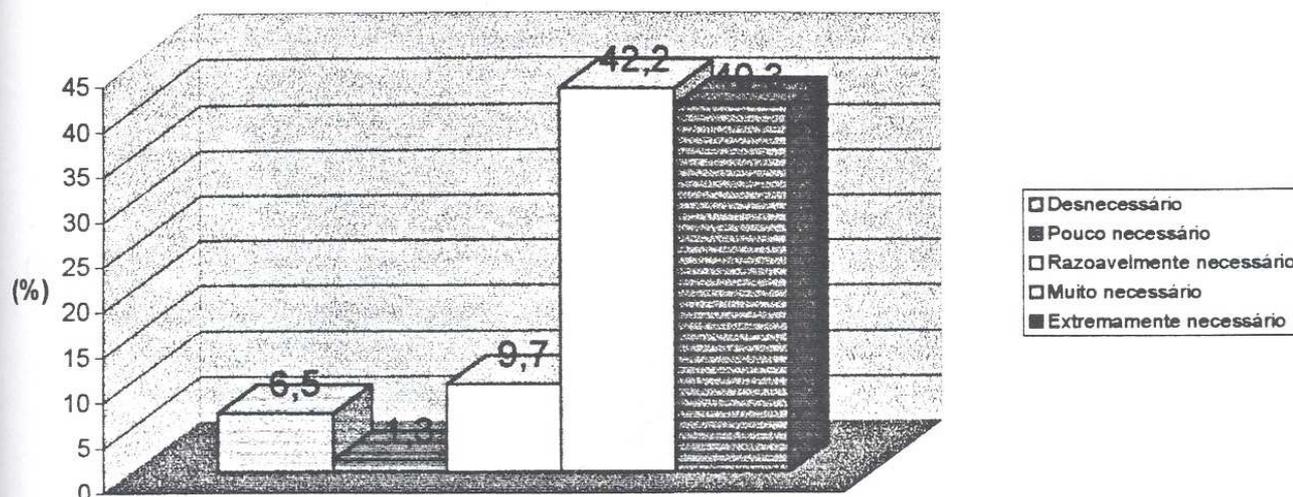


Fig. 18 - Classificação da responsabilidade do diretor em relação à tomada de decisão: Decidir acatando as opiniões.

Em 4º lugar, situou-se a função *estabelecer um quadro geral onde são tomadas as decisões mais importantes* (fig. 19), com 27,8% dos diretores considerando-o como extremamente necessário e 39,1% deles considerando-o como muito necessário.

Os diretores devem possuir uma hierarquia de prioridades em relação às quais decidir, para não reagirem de forma demasiada às pressões da conjuntura ou do orçamento com que necessariamente lidam no dia a dia.

A necessidade de definição das prioridades quanto aos objetivos da administração, determina a relevância que tais situações devem abranger e significar na gestão da IES.

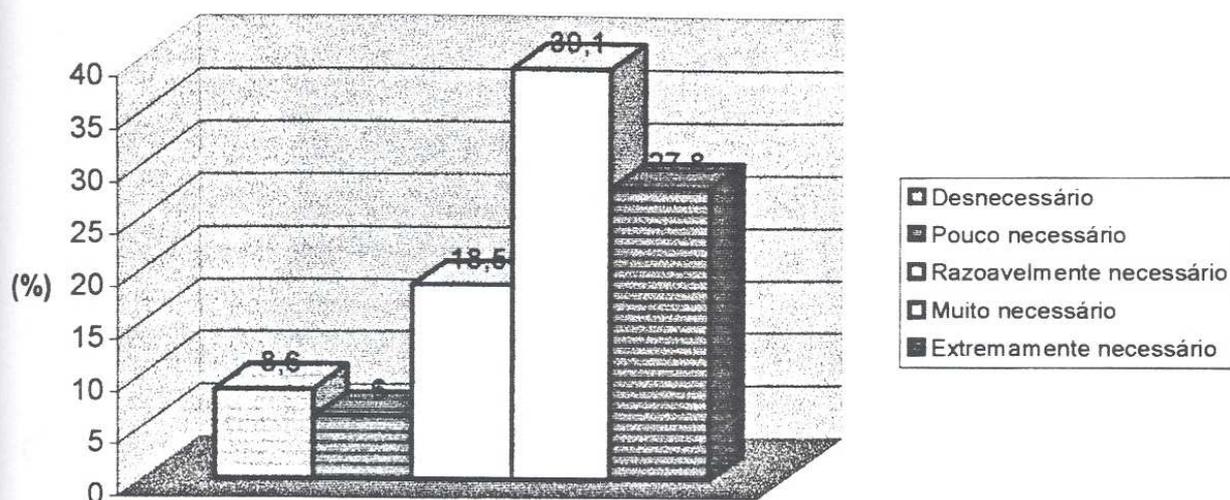


Fig. 19 - Classificação da responsabilidade do diretor em relação à tomada de decisão: Estabelecer um quadro de tomada de decisões mais importantes.

Foi classificado em 5º lugar a função *liderar as discussões mas deixar que outras decidam* (fig. 20), com 21,9% dos diretores considerando-a como extremamente necessário e 34,4% deles considerando-o como muito necessário. Considerando as respostas dadas no itens extremamente necessário e muito necessário, visualiza-se que somente metade dos diretores que responderam à

pesquisa trabalham através da gestão participativa, os demais ainda operaram sua decisões de forma mais individualizada.

A participação ativa daqueles que estão engajados na tomada de decisão, sugere que estes possuam atribuições bem definidas, e ao mesmo tempo, responsabilidades pelos seus atos administrativos. A descentralização do poder na execução das atividades pode contribuir para o avanço da qualidade na gestão como um todo.

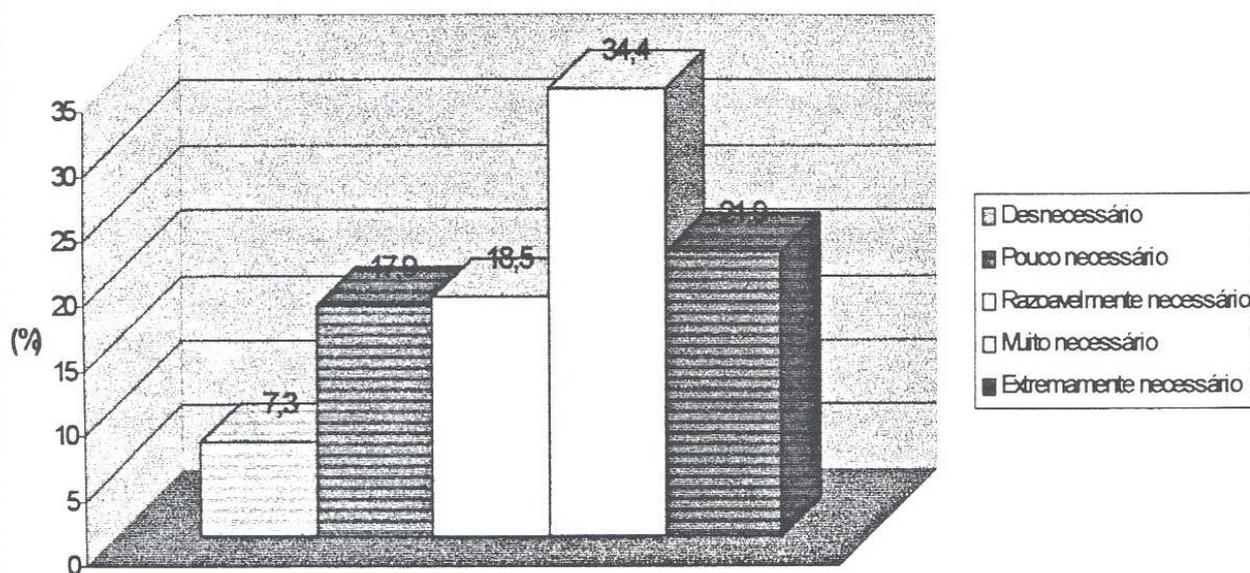


Fig. 20 - Classificação da responsabilidade do diretor em relação à tomada de decisão: Liderar as discussões, mas deixar que outras decidam.

Em 6º lugar situou-se a função *delegar totalmente o assunto aos órgãos colegiados da faculdade*, com 13,2% dos diretores considerando o tema como extremamente necessário e 22,4% deles considerando-o como muito necessário.

Em 7º lugar situou-se a função *decidir impondo suas opiniões*, com 2,3% dos diretores considerando-a como extremamente necessário e 5,9% deles considerando-a como muito necessário.

#### 4.6 O PAPEL DO DIRETOR NO RELACIONAMENTO COM OS ÓRGÃOS DA FACULDADE

*Fazer cumprir as decisões tomadas* (fig. 21) situou-se em 1º lugar, com 81,9% dos diretores afirmando que sempre assumem este papel. Já, 16,1% deles afirmaram que freqüentemente o fazem. Os diretores são os principais responsáveis pelo bom desempenho de suas IES. Foram eleitos ou contratados para garantir e gerar recursos, bem como conduzir a instituição para que os resultados sejam alcançados. A garantia de que as decisões tomadas são cumpridas, implica na afirmação de que o diretor está centrado no processo de liderança de sua IES, atuando plenamente em todos os âmbitos da mesma. Isto significa uma sintonia clara pelos integrantes da equipe nas decisões em níveis superiores.

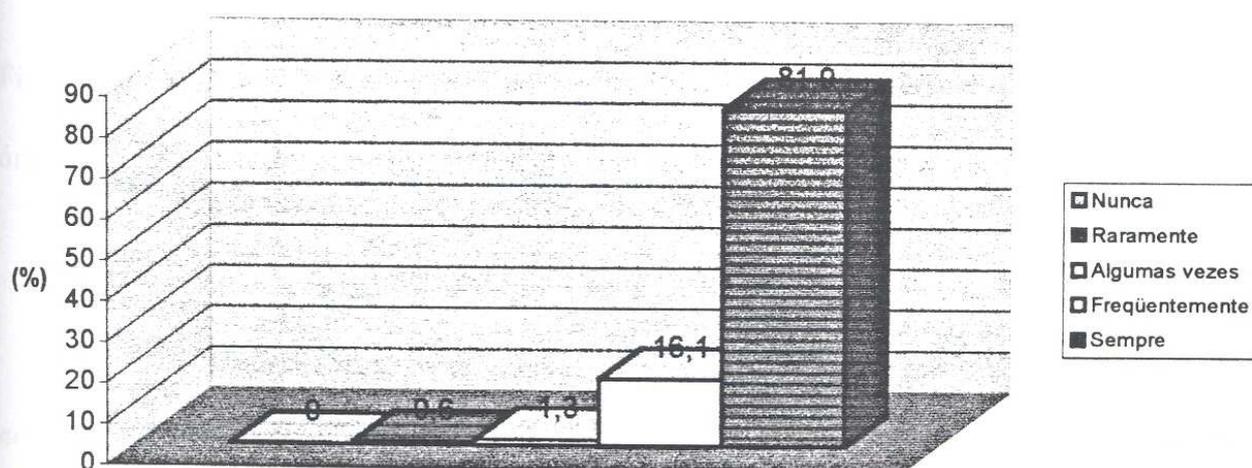


Fig. 21 - O Papel Do Diretor No Relacionamento Com Os Órgãos Da Faculdade: Fazer cumprir as decisões tomadas.

*O papel de convocar e presidir reuniões* (fig. 22) foi classificado em 2º lugar, com 43,2% dos diretores respondendo esta questão no quesito sempre e 40,6% deles respondendo no quesito freqüentemente. Sendo o diretor de uma IES seu representante dentro e fora dela, e pelos estatutos verificados, o diretor é o presidente do conselho da instituição. Desta forma é seu papel o de convocar reuniões e presidilas, traduzindo as suas aspirações em busca dos objetivos e metas planejadas.

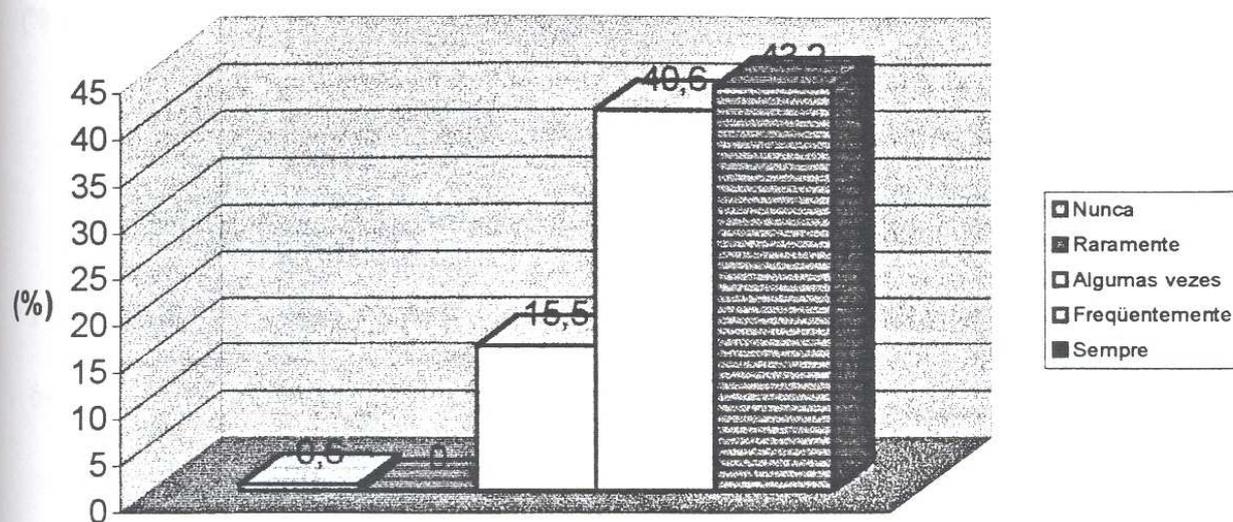


Fig. 22 - O papel do diretor no relacionamento com os órgãos da faculdade: Convocar e presidir reuniões.

Em 3º lugar foi classificado para compor o papel do diretor o tópico *orientar e aconselhar nas decisões* (fig. 23), com 39,4% dos diretores respondendo no quesito sempre e 48,4% deles optando pelo quesito freqüentemente. Os dirigentes em suas IES devem ser mediadores, navegando em todas as esferas da instituição. Assim sendo, os diretores, através da classificação dada a este tópico, também assim

visualizam seus papéis. Tal concepção respalda as linhas gerais a serem seguidas, e ao mesmo tempo, confirma sua liderança.

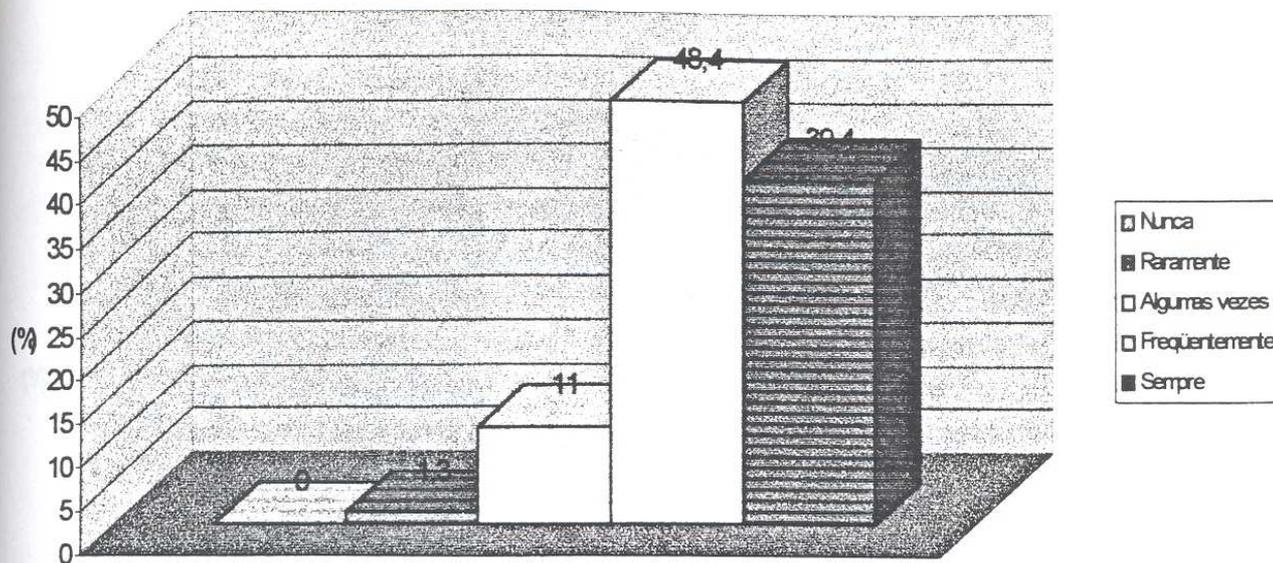


Fig. 23 - O papel do diretor no relacionamento com os órgãos da faculdade: Orientar e aconselhar nas decisões.

Em 4º lugar situou-se o tópico *não intervir nas discussões e decisões* (fig. 24), com 5,2% dos diretores respondendo no quesito sempre e 22,6% deles respondendo no quesito frequentemente. Os diretores entendem que faz parte de seus papéis liderar e intervir nas discussões tomadas. Assim se expressa JULIATTO, (1998, pg. 09): “Foram contratados, precisamente, para gerar e gerenciar recursos e para conduzir os esforços coletivos da comunidade escolar a bom termo. O que significa, ao alcance dos objetivos traçados e ao cumprimento da missão da instituição, ou seja, na busca de resultados”.

Esta análise indica um respeito aos agentes, em escalões inferiores, traduzindo a confiança naqueles que fazem parte do processo.

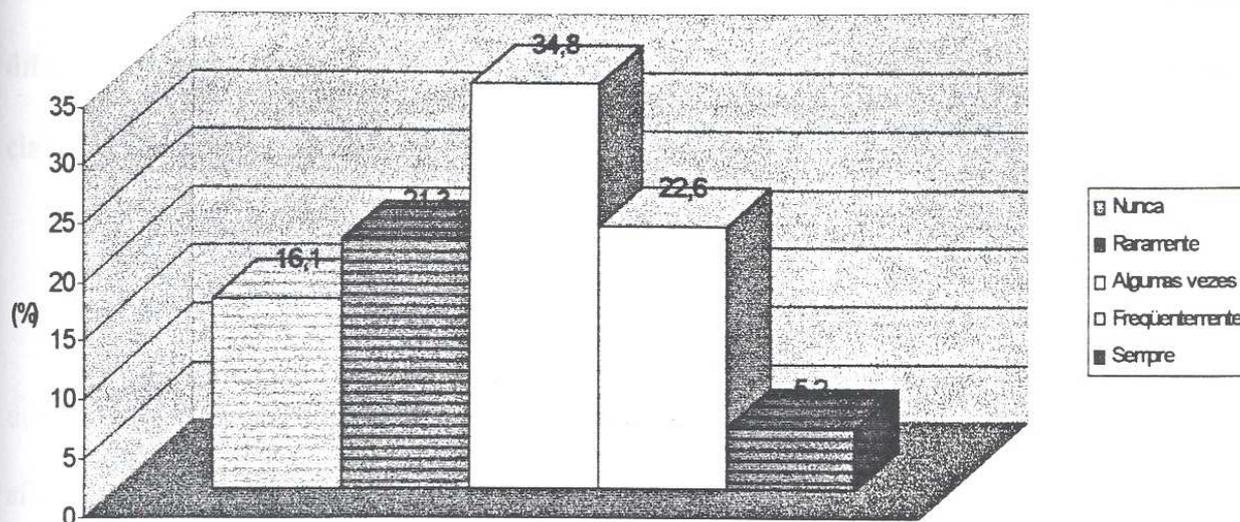


Fig. 24 - O papel do diretor no relacionamento com os órgãos da faculdade: Não intervir nas discussões e decisões.

#### 4.7 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO DIRETOR NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES

No desempenho de suas funções o diretor enfrenta dificuldades diversas e com diferentes graus de intensidade. Abaixo estão algumas dificuldades encontradas e classificadas segundo a opinião dos diretores.

Em 1º lugar foi classificado o tópico *liberação de verbas* (fig. 25), com 20,3% dos diretores classificando-o como tópico de extrema dificuldade, 22,4% deles afirmando haver muita dificuldade. Todavia, 23,1% dos diretores afirmaram sentir razoável dificuldade. Somente 13,3% dos diretores afirmaram ter pouca dificuldade com relação à liberação de verbas. Face a atual conjuntura econômica, liberação de verbas é um problema enfrentado tanto nas IES públicas quanto privadas.

Tal situação, deve-se, principalmente, às crescentes necessidades destas IES, para atendimento de um mercado cada vez mais competitivo e da exigência do alunado.

A escassez dos recursos para fazer frente ao que fora planejado, torna o administrador da IES um verdadeiro idealizador de propostas inovadoras.

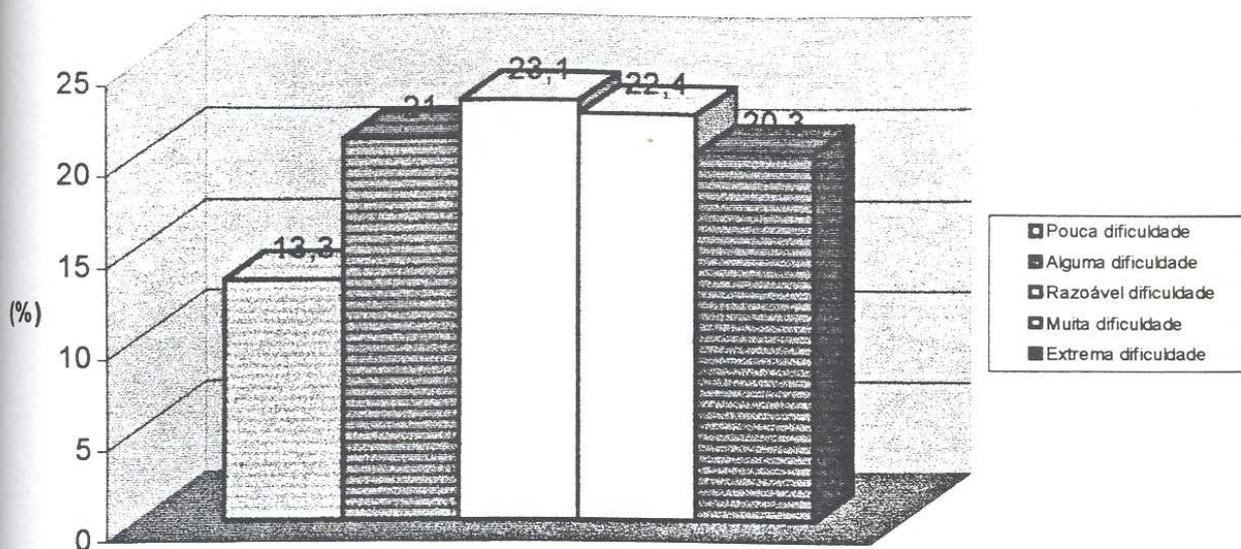
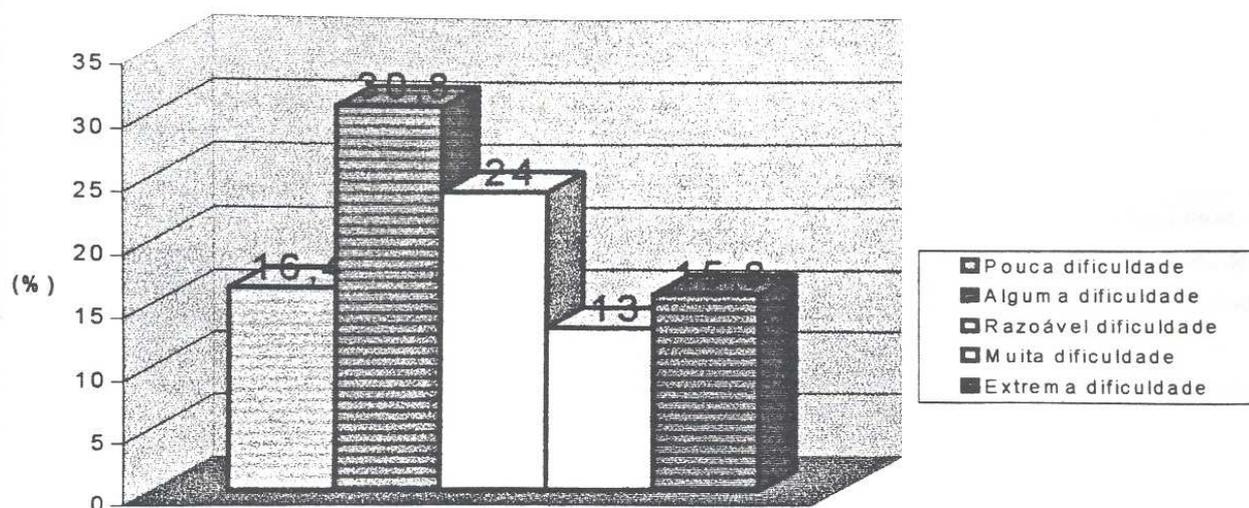


Fig. 25 - Dificuldades enfrentadas pelo diretor no desempenho de suas funções:

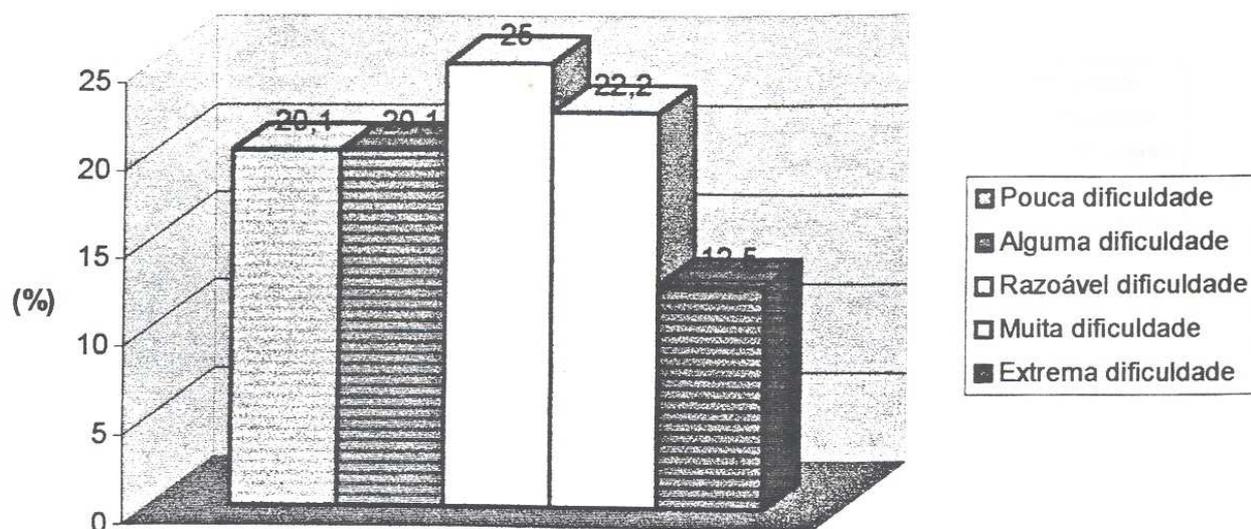
#### Liberação de verbas.

Em 2º lugar situou-se a *falta de recursos materiais* (fig. 26), com 15,8% dos diretores afirmando encontrar extrema dificuldade, enquanto que 13% deles afirmaram encontrar muita dificuldade. Entretanto, 24% deles encontram razoável dificuldade, 30,8% dos diretores encontram alguma dificuldade e 16,4% deles encontram pouca dificuldade. Este tópico relaciona-se diretamente com o tópico liberação de verbas, pois com verbas restritas a aquisição de materiais para a IES fica prejudicada. Cabe a cada diretor administrar os recursos escassos para melhor maximizá-los, pois, estes por si só são escassos.



**Fig. 26 - Dificuldades enfrentadas pelo diretor no desempenho de suas funções:  
Falta de recursos materiais.**

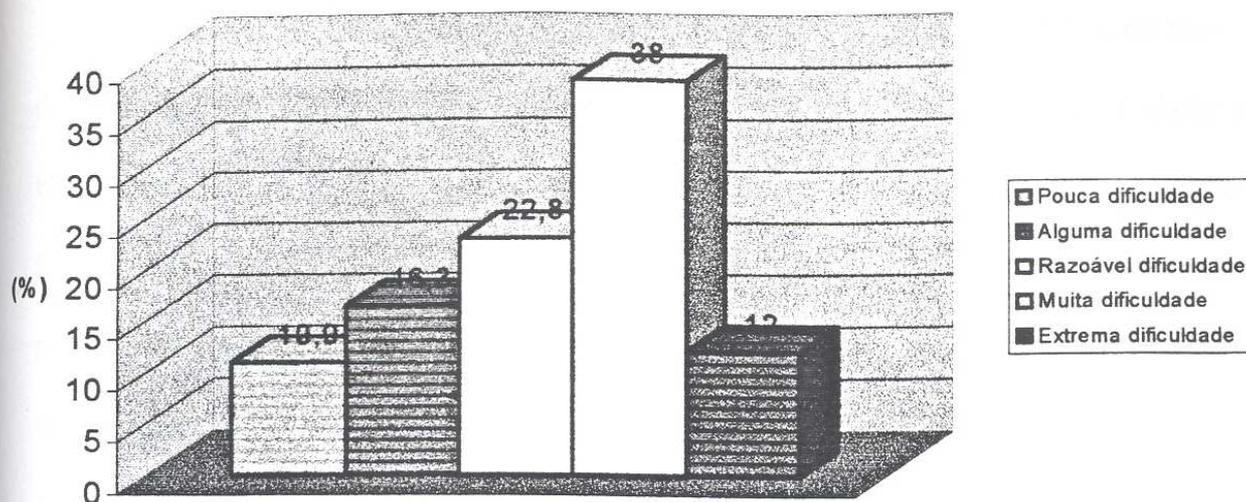
Em 3º lugar situou-se o tópico *falta de autonomia* (fig. 27) para solucionar situações não previstas em lei, com 12,5% dos diretores afirmando possuir extrema dificuldade com relação a este assunto. Com 22,2% dos diretores afirmaram possuir muita dificuldade, enquanto que 25% deles optaram pelo quesito de razoável dificuldade. No entanto, 20,1% dos diretores afirmaram possuir alguma dificuldade, com igual porcentagem no quesito de pouca dificuldade. A autonomia em uma IES está longe de ser absoluta, pois de acordo com a LDB, uma série de itens, como duração de cursos, autorização e reconhecimento dos mesmos, ainda é de competência do Estado.



**Fig. 27 - Dificuldades enfrentadas pelo diretor no desempenho de suas funções:  
Falta de autonomia para solucionar situações não previstas em lei.**

Esta questão requer uma discussão mais profunda que simplesmente a responsabilidade de gerir os recursos, sejam estes materiais, humanos ou financeiros. É necessário observar que existe a relação e o comprometimento destas IES com a sociedade como um todo.

Em 4º lugar foi classificado o tópico *obtenção de recursos materiais* (fig. 28), com 12% dos diretores afirmando possuir extrema dificuldade neste assunto, já 38% deles afirmaram possuir muita dificuldade, 22,8% dos diretores optaram pelo quesito razoável dificuldade. Encontraram alguma dificuldade neste tópico, 16,3% dos diretores e 10,9% deles encontraram pouca dificuldade.

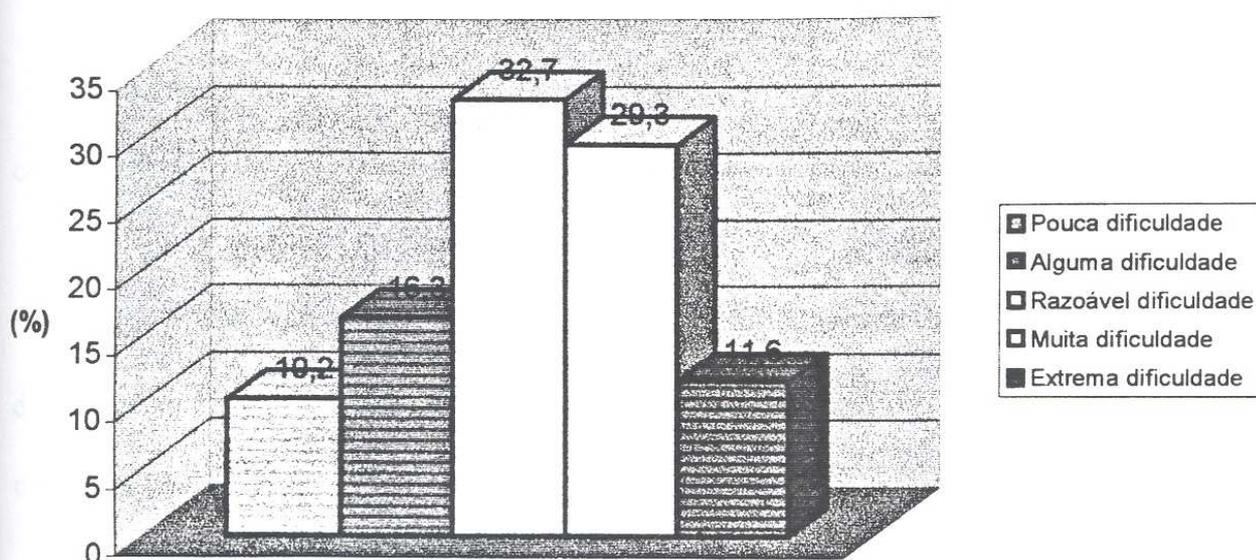


**Fig. 28 - Dificuldades enfrentadas pelo diretor no desempenho de suas funções: Obtenção de recursos materiais.**

O desenvolvimento de mecanismos junto aos diversos setores onde está inserida a IES, possibilitará a obtenção e o acréscimo de recursos promovidos por uma ampliação nas fontes de arrecadação. Isto pode ser obtido através de convênios com o setor privado, parcerias, venda de serviços, dentre outros.

Em 5º lugar situou-se o tópico *obtenção de recursos humanos* (fig. 29), com 11,6% dos diretores considerando este assunto como extrema dificuldade; 38% deles como muita dificuldade; 22,8% dos diretores como razoável dificuldade; 16,3% deles como alguma dificuldade e 10,9% como pouca dificuldade. Como a maior parte dos questionários retornaram de instituições do interior dos estados, em torno de 80%, onde geralmente o número de pessoas qualificadas é menor, este é um problema mais difícil de ser contornado pelos diretores.

Este tópico estabelece uma necessidade quase absoluta em termos de melhoria de qualidade de ensino nas IES isoladas. Não há como se pensar em qualidade sem, em contrapartida, refletir sobre os seus colaboradores no seio da instituição. A formulação de equipes atuantes e homogêneas requer uma atenção redobrada por parte dos administradores das IES, pois, são efetivamente a base do seu desenvolvimento.



**Fig. 29 - Dificuldades enfrentadas pelo diretor no desempenho de suas funções:  
Obtenção de recursos humanos.**

*Demora na aprovação nos planos e orçamentos da faculdade* situou-se em 6º lugar, com 8,3% dos diretores optando pelo quesito extrema dificuldade e 16,7% deles no quesito muita dificuldade.

*Implantação nas mudanças introduzidas no sistema, por determinação federal* situou-se em 7º lugar, com 6,3% dos diretores considerando que é de extrema dificuldade e 11% deles no quesito muita dificuldade.

*Acompanhar as mudanças periódicas na legislação* situou-se em 8º lugar, com 4,8% dos diretores considerando-o de extrema dificuldade e 17,7% deles como muita dificuldade.

*Duração do tempo de mandato* situou-se em 9º lugar, com 2,2% dos diretores considerando de extrema dificuldade e 7,2% como muita dificuldade.

*Relacionamento com órgãos superiores* situou-se em 10º lugar, com 1,4% dos diretores considerando este tópico de extrema dificuldade e 6,9% como muita dificuldade.

*Relacionamento com o corpo docente* situou-se em 11º lugar, com 1,4% das respostas em extrema dificuldade e 1,4% em muita dificuldade.

*Relacionamento com estudantes e relacionamento com o corpo administrativo* obtiveram a mesma colocação, situando-se em 12º lugar, com 0,7% das respostas em extrema dificuldade e 2,7% em muita dificuldade.

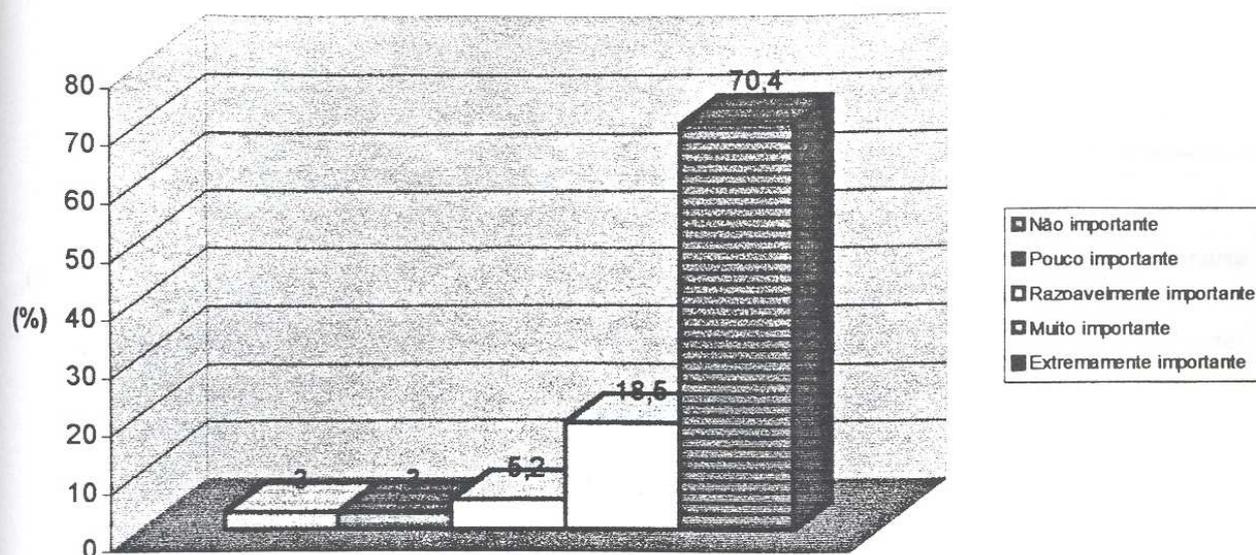
#### 4.8 EXPECTATIVAS DO CARGO DE DIREÇÃO

A opinião dos entrevistados sobre o que deve ser esperado de um candidato a diretor, no sentido de melhor capacitá-lo para o desempenho de suas funções:

*Quanto ao grau de formação dos diretores:*

A *Graduação* (fig. 30) situou-se em 1º lugar, com 70,4% dos diretores considerando-a como extremamente importante e 18,5% deles, como muito importante. Nos estatutos consultados não foi encontrada nenhuma exigência quanto a um treinamento específico para o cargo de direção. Desnecessário afirmar que independente disso a graduação é um requisito essencial.

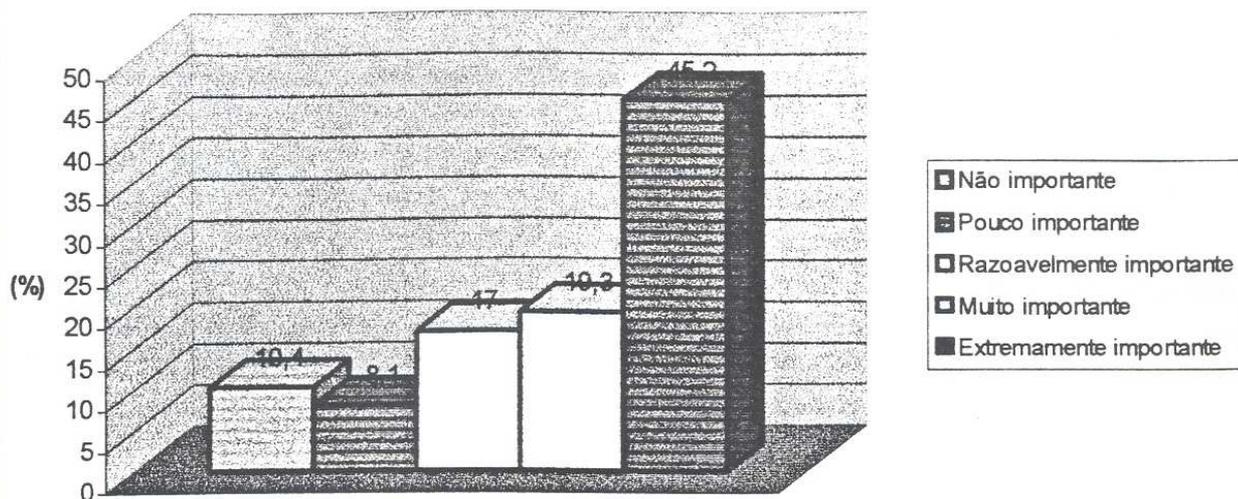
Pelo grau de importância dado pelos diretores da IES ao quesito graduação, pode-se extrair um entendimento de que grande parte destas instituições são administradas por profissionais apenas graduados. Não que isso possa suscitar uma análise desfavorável à sua gestão, mas, em alguns casos pode dificultar suas ações junto ao corpo docente mais experiente e talvez mais qualificado.



**Fig. 30 - O que deve ser esperado de um candidato a diretor, no sentido de melhor capacitá-lo para o desempenho de suas funções: Graduação.**

A *Especialização* (fig. 31) situou-se em 2º lugar, com 45,2% dos diretores considerando-a como extremamente importante e 19,3% deles, como muito importante.

Conforme os dados coletados, pode-se afirmar que os diretores, em sua maioria, não vêem como necessário um treinamento direcionado para o exercício de suas funções. Observa-se que o diretor de uma IES não percebe o grau de importância fornecida através de uma formação mais especializada. Talvez tal visão reflita a resposta dada à dificuldade que a maior parte dos pesquisados tem em serem administradores em educação.



**Fig. 31 - O que deve ser esperado de um candidato a diretor, no sentido de melhor capacitá-lo para o desempenho de suas funções: Especialização.**

O *Mestrado* (fig. 32) situou-se em 3º lugar, com 32,1% dos diretores o considerando extremamente importante e 32,8% deles como muito importante.

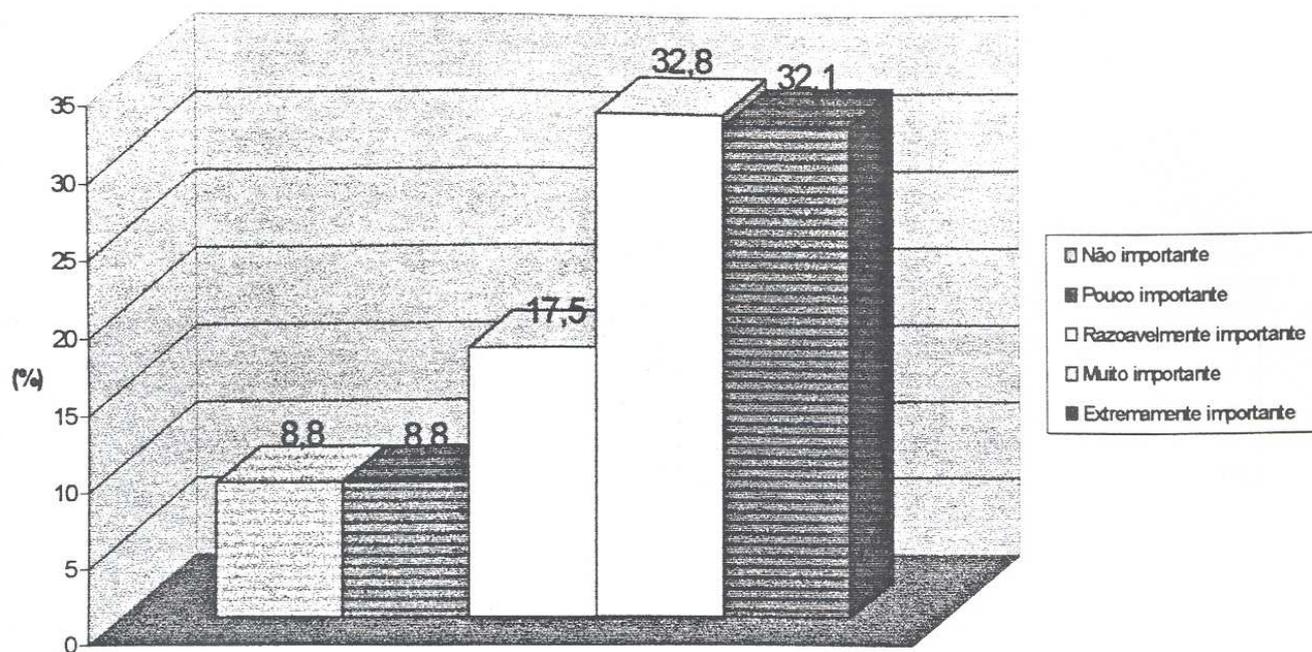


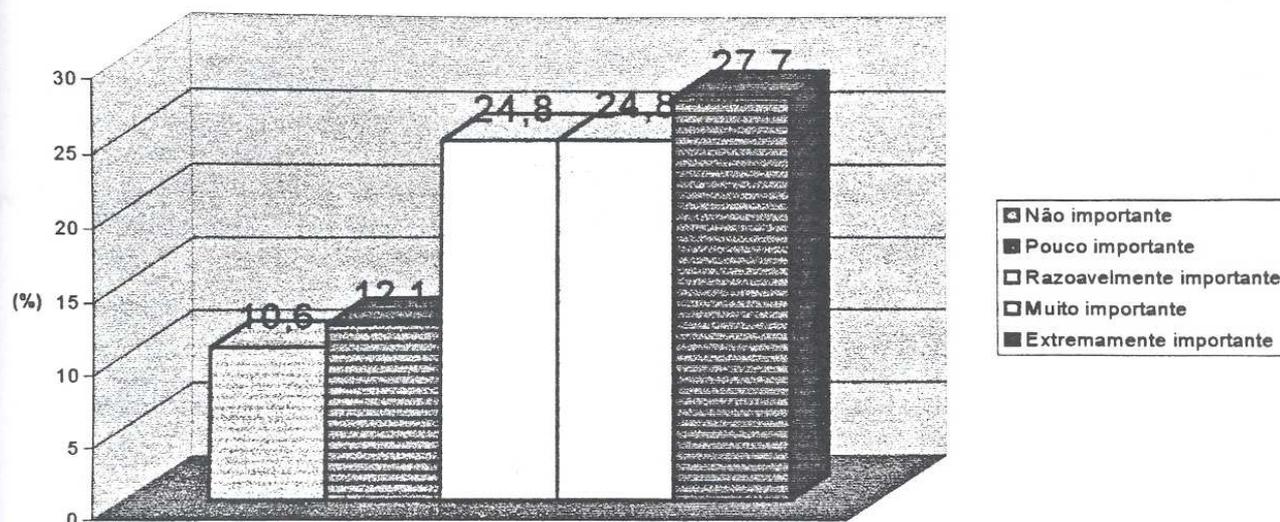
Fig. 32 - O que deve ser esperado de um candidato a diretor, no sentido de melhor capacitá-lo para o desempenho de suas funções: Mestrado.

Como o mestrado não precisa ter uma identificação clara com suas funções (de acordo com o questionário), os percentuais de muito importante e extremamente importante superam os mesmos no quesito de especialização, estabelecendo uma nítida relação pela formação não vinculada ao cargo que ocupa.

O *Doutorado* (fig. 33) situou-se em 4º lugar, com 27,7% dos diretores o considerando extremamente importante e 24,8% deles considerando como muito importante.

À medida em que o grau de instrução se eleva, é perceptível a redução da importância dada pelos diretores, até porque não retrata adequadamente o

posicionamento atual dos mesmos e também porque as dificuldades para o alcance de tal grau vai aumentando.



**Fig. 33 - O que deve ser esperado de um candidato a diretor, no sentido de melhor capacitá-lo para o desempenho de suas funções: Doutorado.**

A *livre docência* (fig. 34) situou-se em 5º lugar, com 17,9 % dos diretores a considerando como extremamente importante e 16,4% deles considerando como muito importante.

Assim como o doutorado, a livre docência não traduz a adequação do cargo “*versus*” a formação do diretor da IES.

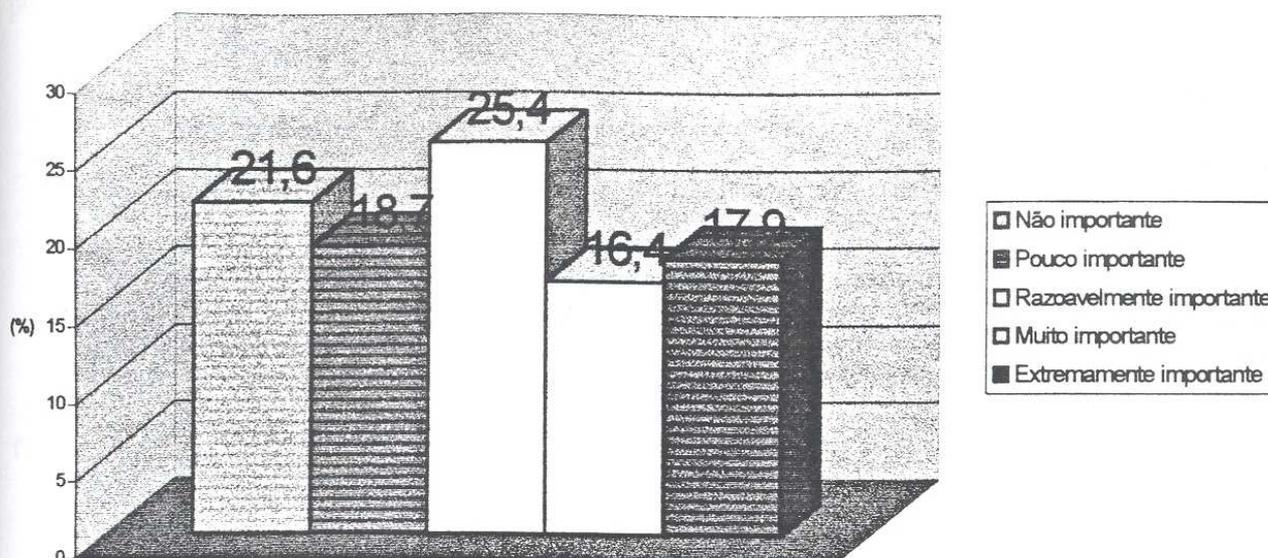


Fig. 34 - O que deve ser esperado de um candidato a diretor, no sentido de melhor capacitá-lo para o desempenho de suas funções: Livre docência.

#### *Quanto à experiência profissional:*

*Docência no ensino superior* (fig. 35) situou-se em 1º lugar, com 48,6% dos diretores considerando-a como extremamente importante e 36,4% deles considerando-o como muito importante. Possivelmente pelo fato de a maioria dos diretores terem alcançado esta posição, em geral, oriundos do magistério. No entanto, nem sempre com o devido preparo para assumir funções administrativas.

Os aspectos que norteiam as atividades administrativas devem consolidar uma boa gestão quando estes são aplicados adequadamente. Portanto, além de observar o

caminho pelo qual alguém deve chegar a um determinado posto, é necessário perceber seu preparo para tal.

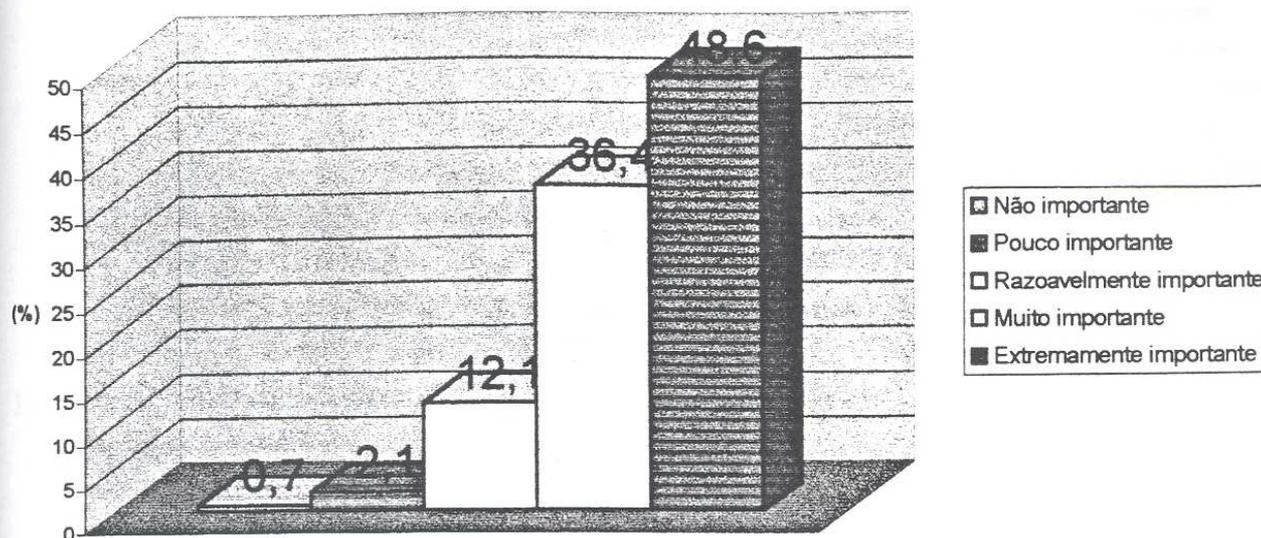


Fig. 35 - Quanto à experiência profissional: Docência no ensino superior.

Em **cargos administrativos** (fig. 36) da faculdade situou-se em 2º lugar, com 34,1% dos diretores considerando-o como extremamente importante e 41,9% deles considerando-o como muito importante. Profissionais que já ocuparam cargos administrativos possuem uma bagagem diferenciada dos demais, pois reúnem teoria e prática.

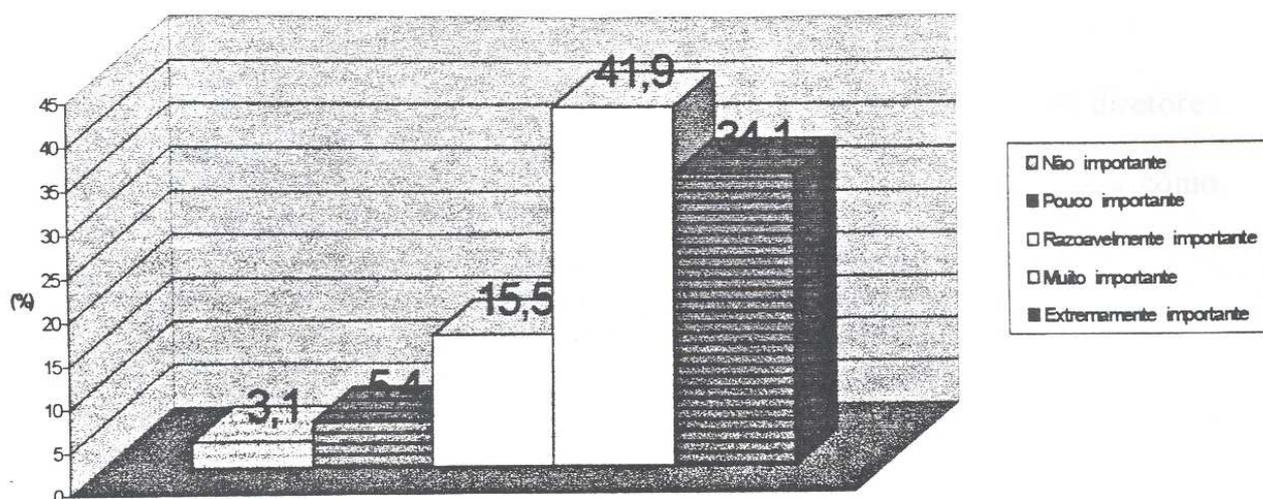


Fig. 36 - Quanto à experiência profissional: cargos administrativos.

O equilíbrio pelo conhecimento entre as atividades administrativas e as que traduzem uma relação pelo objeto explorado pela IES, a educação, faz-se presente, visto que ambas são importantes para o pleno andamento de cada instituição.

Em *empresa particulares* situou-se em 3º lugar, com 8,6% dos diretores considerando como extremamente importante e 33,1% deles considerando-a como muito importante.

Em *órgãos públicos* situou-se em 4º lugar, com 6,5% dos diretores considerando-o como extremamente importante e 25,2% deles considerando-a como muito importante.

### Quanto a área de formação:

*Ciências humanas* (fig. 37) situou-se em 1º lugar, com 42,2% dos diretores considerando-a como extremamente importante e 30,5% deles considerando-a como muito importante.

Possivelmente ciências humanas ocupou este lugar pela grande maioria dos diretores das instituições pesquisadas serem de instituições com cursos ligados a esta área.

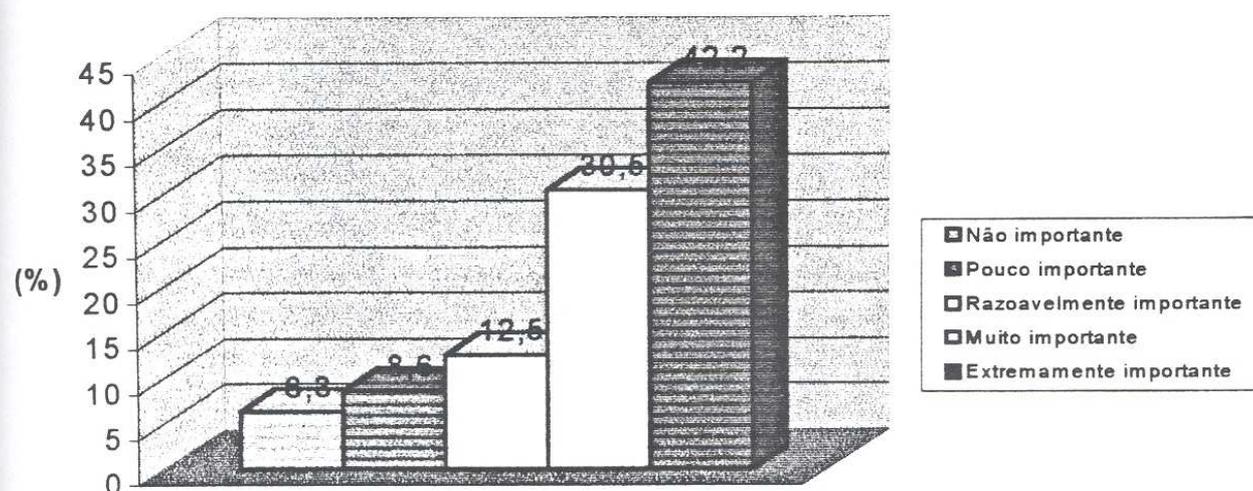


Fig. 37 - Quanto a área de formação: Ciências Humanas.

*Ciências jurídicas* (fig. 38) foi classificada em 2º lugar, com 12,1% considerando-a extremamente importante e 26,7% deles considerando-a como muito importante. Os diretores de ensino, hoje mais que nunca, necessitam estar familiarizados com leis relativas às IES e à educação em geral.

Embora tal argumentação seja teoricamente sustentada, na prática não se denota uma correlação deste enfoque. O que de fato ocorre é a necessidade de uma visão mais clara de gestão por parte dos diretores das IES isoladas, normalmente se identificando com o que foi respondido nesta pesquisa.

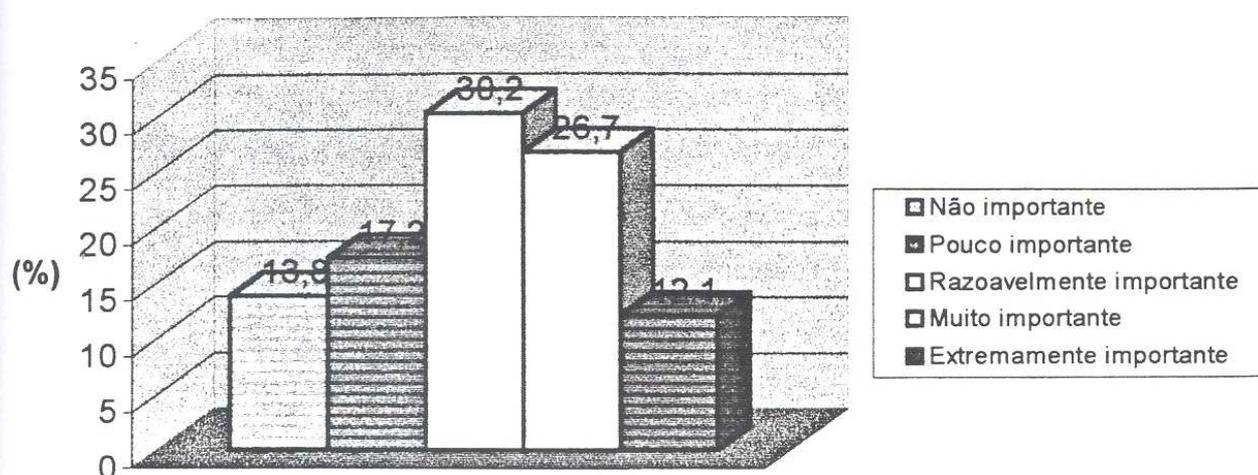


Fig. 38 - Quanto a área de formação: Ciências Jurídicas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse final de século foi marcado por profundas mudanças em vários aspectos da vida humana. Nas últimas quatro décadas foram realizadas mais descobertas científicas que em toda a história da humanidade, os avanços ocorreram em todas as áreas do conhecimento humano.

Na economia, pode-se destacar o aparecimento de um novo mercado de consumo, na política, um novo modelo de Estado e na administração, novas formas de gestão. Na administração de uma IES a expectativa era que ocorressem também mudanças significativas. Entretanto, a presente pesquisa demonstrou que, nas IES, as mudanças não ocorreram, ou se aconteceram, foram superficiais e localizadas.

As IES devem estar preparadas para assumir o papel de líderes e, também, para garantir a disseminação universal do conhecimento. O conhecimento está se tornando a mola mestra da sociedade hodierna, recurso chave em qualquer organização, principalmente nas educacionais.

E isto não se faz espontaneamente, porque os espaços das ações estão sempre ocupados pelas rotinas. Este novo contexto exige que os diretores reavaliem as urgências, improvisações e as atividades importantes, para que de fato possa ser criado o hábito de melhor planejar o desempenho dos papéis e funções em suas IES.

A presente pesquisa aponta para uma ação dos diretores que leve em conta o fato de que as dinâmicas do conhecimento implicam num imperativo claro: cada IES precisa embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura. A necessidade de se organizar para mudar requer um alto grau de descentralização, baseada na proximidade das pessoas e na contribuição que possam dar. Isso deixa claro que o essencial não é a forma, nem o modelo ou receita a ser utilizado, mas sim o afastamento da alta administração da rotina operacional, a fim de que fique livre para coordenar a construção do futuro, no presente. Assim, como foi mostrado no capítulo 3.8 (Processo Decisório), o ideal é socializar o poder de decisão na coletividade e não em grupos de pessoas.

Esta pesquisa mostrou, ainda, que a introdução de mudanças quanto aos papéis e funções dos diretores numa IES não se dará de maneira completa e profunda desde o início. As dificuldades de se disponibilizarem informações confiáveis e de vencerem as resistências deverão ser enfrentadas gradativamente, e o aprendizado de planejar e replanejar é um desafio a ser vencido, para que se alcancem os ideais de uma IES forte e atuante no seio da comunidade onde está inserida.

Os resultados da pesquisa mostraram os papéis e funções desempenhados pelos diretores, definidos pelos próprios diretores e pela percepção dos membros dos Conselhos Estaduais de Educação, apontaram, também, para o fato de que tanto os Diretores quanto os Conselheiros possuem uma visão similar a respeito dos principais papéis e funções que os diretores devem desempenhar.

Com relação aos papéis que desempenham, Diretores e Conselheiros assim os classificaram, em ordem de importância:

1. Um educador;
2. Um dos representantes da faculdade;
3. Um líder educacional;
4. Um coordenador geral das atividades;
5. Um líder administrativo.

Os Conselheiros possuem a mesma visão dos diretores a respeito de como são desempenhados os papéis da figura do diretor, na gestão de uma IES.

No “ranking” de importância, os Diretores classificaram como sendo as principais funções por eles exercidas, as seguintes:

1. Promover uma constante avaliação sobre os problemas acadêmicos da instituição;
2. criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente;
3. estabelecer os objetivos específicos da faculdade;
4. estabelecer canais de contato direto com os professores;
5. incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para a sua realização.

Já a visão dos Conselheiros quanto às funções que devem ser desempenhadas pelos diretores é um pouco diferente daquela que estes apresentaram e divergem em termos de prioridades:

1. Promover uma constante avaliação sobre os problemas acadêmicos e os meios de realização da faculdade e incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para a sua realização (questões 15 e 23 do questionário de pesquisa obtiveram os mesmos percentuais);
2. estabelecer canais de contato direto com os professores e pesquisadores; desenvolver e incentivar a prestação de serviços à comunidade; estabelecer uma nova forma de avaliação ao corpo docente e criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente (questões 18, 20, 21 e 25 do questionário de pesquisa obtiveram os mesmos percentuais);
3. estabelecer canais de contato direto com os estudantes;
4. propor modificações ao vestibular; estabelecer e incentivar as atividades culturais da faculdade; (questões 22 e 24 do questionário de pesquisa obtiveram os mesmos percentuais); e
5. estabelecer os objetivos específicos da faculdade.

As decisões consideradas “extremamente necessárias” pelos diretores no exercício de suas funções foram as seguintes:

1. Estabelecer um processo onde todos os escalões tenham condições de contribuir e participar;
2. apresentar as suas idéias, mas aceitar as decisões do grupo;
3. decidir acatando as opiniões;
4. estabelecer um quadro geral onde tomem somente as decisões mais importantes;
5. liderar as discussões, mas deixar que outros decidam.

Para o exercício da função de diretor de uma IES, os diretores em sua maioria, entendem que possuindo a graduação e especialização seria suficiente para o desempenho do cargo. No entanto, os Conselheiros responderam ao questionário de forma diferente, para 63,6% deles, é extremamente importante que os diretores possuam o mestrado.

Com relação à experiência profissional, os diretores valorizam mais a docência no ensino superior do que ocupar cargos administrativos na IES. Os Conselheiros pensam da mesma maneira.

A principal conclusão dessa pesquisa, pela análise dos seus resultados, é que não houve nem uma mudança no discurso de diretores de IES e conselheiros, nem na prática gerencial das IES, nos últimos anos. Um exemplo disto são os resultados obtidos por FINGER (1978), quando realizou uma pesquisa similar junto aos Reitores das Universidades brasileiras. As conclusões a que chegou este professor/pesquisador, há duas décadas passadas se assemelham aos encontrados nesse trabalho.

Isso significa que apesar de terem surgido estudos sobre o tema, o trabalho dos intelectuais não chegou às bases, isto é, àqueles que tem a responsabilidade de gerenciar as IES.

Tanto os Diretores quanto os Conselheiros continuam contemplando o papel de líder educacional (1º lugar na pesquisa) como mais importante que o papel de um líder administrativo (5º lugar na pesquisa).

Enquanto mudanças significativas ocorreram e continuam a ocorrer na sociedade, a forma de gerir uma instituição de ensino pouco ou nada mudou, nas últimas duas décadas, como foi descrito acima.

As IES isoladas são instituições que formam profissionais para atuar nas diversas atividades produtivas, no entanto, na maioria dos casos são geridas por “amadores”, com formação profissional nas mais diversas áreas e não em administração universitária.

Essa última década foi marcada pelo recrudescimento da globalização, movimentando capitais, tecnologias de produtos e processos, mas, ao mesmo tempo, incrementando a competição, conceito pouco presente no dia a dia das IES. Esta pesquisa mostrou que as IES isoladas brasileiras não estão preparadas para este novo cenário. Está aí, portanto, diante delas um grande desafio, se quiserem manter-se enquanto instituições produtivas.

É importante que as IES estejam preparadas para assumir o papel de líderes, garantindo assim, a disseminação universal do conhecimento, que está se tornando a mola

mestra da sociedade atual. Recurso chave em qualquer organização, principalmente nas educacionais.

Este trabalho está longe de ter esgotado o assunto, pois apenas mostrou os principais papéis e funções dos diretores das IES isoladas brasileiras. Muitas perguntas poderão ser respondidas ainda, no que concerne à gestão das IES e muito pode ser melhorado para a obtenção de resultados mais producentes.

As conclusões aqui obtidas apontam para outras pesquisas, por exemplo, repetir esta abordagem para as Universidades e Centros Universitários, com a participação dos reitores, diretores e chefes de departamentos, para constatar quais as deficiências e pontos positivos, segundo a visão dos decisores, no que tange a papéis e funções por eles desempenhados.

É latente a necessidade da implantação de programas de desenvolvimento do potencial humano na área de gestão universitária, voltados à professores e técnicos na área.

Esses programas direcionados à qualificação de gestores de IES ainda são escassos no Brasil, tanto a nível de treinamentos e especialização, quanto mestrado ou doutorado. Constitui-se, assim, em mais um desafio a ser enfrentado pelos diretores das IES e por aqueles que são os responsáveis pela administração do sistema de ensino superior brasileiro.

## **6 ANEXOS**

...mente do

## ANEXO 01

Curitiba, 14 de agosto de 1998.

Senhor Diretor,

A presente pesquisa tem por objetivo reunir dados para subsidiar minha dissertação de Mestrado em Educação, Gestão de Instituições de Ensino, enfocando os “Papéis e Funções dos Diretores das Instituições de Ensino Superior Isoladas no Brasil”.

Sua colaboração, respondendo ao questionário anexo, é fundamental para os esclarecimentos de aspectos relacionados aos papéis e funções nas atividades de direção de instituições de ensino superior isoladas no Brasil, em suas próprias concepções, imprescindível para a realização do meu trabalho, nesta fase.

São 86 questões, e as respostas estão simplificadas, bastando indicar uma das alternativas. O tempo gasto para responder ao questionário é de, aproximadamente, 20 minutos.

Os dados serão utilizados de forma agregada e sem identificação pessoal.

A dissertação está sendo orientada pelo Professor Dr. Almeri Paulo Finger, professor do Mestrado em Educação da PUC-PR.

Para a devolução do questionário, por gentileza, utilize o endereço constante no verso do envelope, devolvendo-me até dia 24/09/98.

Antecipadamente, agradeço por sua colaboração e me coloco ao seu inteiro dispor para qualquer esclarecimento, pessoalmente, no endereço do Mestrado em Educação da PUC-PR ou pelo E-mail: [d9600023@rla14.pucpr.br](mailto:d9600023@rla14.pucpr.br).

Atenciosamente,

Sônia Aparecida Guetten Ribaski

**QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS DIRETORES (ANEXO 02)**

Os Diretores das Instituições de Ensino Superior Isoladas (IES) no Brasil desempenham diversos papéis em sua vida diária. Alguns deles são atribuídos pelas pessoas que procuram ver neles determinadas qualidades para o exercício das suas funções. Nas sentenças abaixo classifique a frequência do desempenho desses papéis, de acordo com suas experiências e opiniões.

Nº	Tópicos	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre	Não responderam	Ranking
01	Um líder educacional	0.6	1.9	12.9	38.1	46.5	01	03
02	Um líder político	13.5	21.3	36.1	16.8	12.3	01	07
03	Um educador	0	3.3	5.9	16.3	74.5	03	01
04	Um dos representantes da faculdade	1.8	4.6	10.1	30.3	53.2	47	02
05	Um dos representantes da faculdade junto ao público geral	0.7	4.6	9.8	27.5	57.5	03	02
06	Um alto funcionário burocrático	3.4	22.9	22.2	13.1	7.8	03	10
07	Um coordenador geral das atividades	0	5.8	13.5	34.8	45.8	01	04
08	Um relações públicas	3.9	5.2	23.5	42.5	24.8	03	06
09	Um líder administrativo	3.9	3.9	15.6	38.3	37.7	02	05
10	Um legislador	11.7	19.6	42.5	19.0	7.8	03	09
11	Um economista	14.3	29.2	35.1	14.9	6.5	02	11
12	Um cientista	23.5	31.4	26.1	10.5	8.5	03	08

A realização do processo acadêmico da faculdade representa a sua própria razão principal de existir, compreendendo ali o sistema ensino-aprendizagem, pesquisa, etc. No desempenho de suas funções e no relacionamento com o processo acadêmico o diretor deve:

Nº	Tópicos	Não importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito Importante	Extremamente importante	Não responderam	Ranking
13	Limitar-se ao cumprimento da política governamental	14.2	30.4	39.9	14.2	1.4	08	15
14	Estabelecer os objetivos específicos da faculdade	0.6	0.6	3.2	38.7	56.8	03	03
15	Promover uma constante avaliação sobre os problemas acadêmicos e os meios de realização da faculdade	00	0.6	0.6	34.6	64.1	00	01
16	Propor novas formas de realização da vida acadêmica na faculdade	00	0.6	7.1	49.0	43.2	01	08
17	Propor novos cursos e programas para a faculdade	00	00	16.8	46.5	38.6	01	11
18	Estabelecer canais de contato direto com os professores e pesquisadores	00	0.6	5.2	39.4	54.8	01	04
19	Estabelecer canais de contato direto com os estudantes	00	1.9	7.7	41.9	48.4	01	06
20	Desenvolver e incentivar a prestação de serviços à comunidade	00	00	10.3	43.2	46.5	01	07
21	Estabelecer uma nova forma de avaliação ao corpo docente	00	00	15.4	50	34.6	00	12

22	Propor modificações ao vestibular	1.3	5.8	34.8	39.4	18.7	01	14
23	Incentivar a pesquisa e Tentar conseguir meios para a sua realização	00	1.3	7.7	40	51	01	05
24	Estabelecer e incentivar as atividades culturais da faculdade	00	00	16.7	41	42.3	00	09
25	Criar facilidade para o aperfeiçoamento do corpo docente	00	00	4.5	32.1	63.5	00	02
26	Estabelecer convênios com entidades diversas	00	00	15.4	44.2	40.4	00	10
27	Participar de reuniões acadêmicas	00	2.6	21.3	50.3	25.8	01	13

**Na realização da administração da faculdade o diretor exerce algumas funções que são estabelecidas pela legislação em vigor e pela aplicação dos princípios administrativos. Entre as diferentes funções que o diretor exerce, algumas estão relacionadas abaixo. Classifique o desempenho das mesmas de acordo com a ordem de importância.**

N°	Tópicos	Não Importante	Pouco Importante	Razoavelmente importante	Muito Necessário	Extremamente necessário	Não responderam	Ranking
28	Estabelecer um organograma claro e funcional	1.3	3.2	10.3	44.5	40.6	01	08
29	Criar um sistema de comunicação interna eficiente	0.6	0.6	1.9	41.0	55.8	00	02

30	Manter um "staff" operante e bem articulado	00	00	00	5.1	46.2	48.7	00	05
31	Estabelecer facilidades para ser contatada	00	0.7	17.4	53	28.9	07	13	
32	Propor alterações nos cargos e funções da faculdade	0.6	9.1	50.6	31.8	7.8	02	19	
33	Estabelecer os organismos para um bom clima de trabalho	00	00	6.5	46.5	47.1	01	06	
34	Elaborar/aprovar o orçamento geral da faculdade	4.0	4.0	14	33.3	44.7	06	07	
35	Estabelecer os processos administrativos gerais a serem seguidos na faculdade	0.7	2.0	19.2	46.4	31.1	05	10	
36	Dar posse aos novos membros do corpo docente e administrativo	5.1	12.8	30.8	34.6	16.7	00	17	
37	No atendimento geral atender somente os casos que julgar importantes	15.9	17.9	38.6	19.3	8.3	11	18	
38	Estar presente constantemente na vida comunitária	00	2.6	19.9	41	36.5	00	09	
39	Estabelecer um sistema de avaliação constantemente no processo administrativo	00	1.3	16.1	51.6	31	01	11	
40	Manter um eficiente sistema de controle, em todas áreas	0.6	3.8	21.8	44.9	28.8	00	14	
41	Incentivar o uso de novas formas de realização das tarefas acadêmicas e administrativas	00	1.9	12.3	55.2	30.5	02	12	

42	Propor incentivos à carreira universitária	00	00	9.7	40	50.3	01	04
43	Orientar a expansão física da faculdade	1.3	4.5	22.6	45.8	25.8	01	16
44	Participar das reuniões administrativas	1.3	2.6	30.8	39.1	26.3	00	15
45	Estabelecer uma política educacional para a instituição	1.3	1.3	1.9	24.5	71	01	01
46	Prestar contas aos órgãos competentes	00	1.3	10.9	35.9	50.6	00	03

Na administração da faculdade sempre será importante o processo pelo qual as decisões são tomadas, pois a tarefa de decidir permeia toda a organização administrativa. Uma administração eficiente estabelece princípios de organização que assegure um correto processo de decisão e condições para que as mesmas sejam colocadas em práticas. Classifique nas sentenças abaixo a responsabilidade do diretor em relação a tomada de decisão:

Nº	Tópicos	Desnecessário	Pouco Necessário	Razoavelmente necessário	Muito necessário	Extremamente necessário	Não responderam	Ranking
47	Estabelecer um quadro geral onde tome somente as decisões mais importantes	8.6	6.0	18.5	39.1	27.8	05	04
48	Liderar as discussões mas deixar que outras decidam	7.3	17.9	18.5	34.4	21.9	05	05
49	Estabelecer um processo onde todos os escalões tenham condições de contribuir e participar	00	0.6	3.2	31	65.2	01	01
50	Apresentar as suas idéias mas aceitar as decisões do grupo	0.7	1.3	10.5	30.1	57.5	03	02
51	Delegar totalmente o assunto aos órgãos colegiados da faculdade	13.2	19.1	32.2	22.4	13.2	04	06
52	Decidir impondo suas opiniões	59.5	22.9	9.2	5.9	2.3	03	07
53	Decidir acatando as opiniões	6.5	1.3	9.7	42.2	40.3	02	03

Por decorrência do cargo, o diretor da faculdade brasileira deve, necessariamente, relacionar-se com os órgãos da faculdade. Qual deve ser o papel do diretor nesse relacionamento?

N°	Tópicos	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre	Não responderam	Ranking
54	Convocar e presidir	0.6	00	15.5	40.6	43.2	01	02
55	Orientar e aconselhar nas decisões	00	1.3	11	48.4	39.4	01	03
56	Não intervir nas discussões e decisões	16.1	21.3	34.8	22.6	5.2	01	04
57	Fazer cumprir as decisões tomadas	00	0.6	1.3	16.1	81.9	01	01

No desempenho de suas funções o diretor enfrenta dificuldades diversas e com diferentes graus de intensidade. Abaixo estão algumas dificuldades encontradas. Classifique-as segundo sua opinião em suas intensidades e de acordo com o que ela representa para a realização do trabalho universitário.

Nº	Tópicos	Pouca Dificuldade	Alguma Dificuldade	Razoável Dificuldade	Muita Dificuldade	Extrema dificuldade	Não responderam	Ranking
58	Falta de autonomia para solucionar situações não previstas em lei	20.1	20.1	25	22.2	12.5	12	03
59	Acompanhar as mudanças periódicas na legislação	25.2	22.4	29.9	17.7	4.8	09	08
60	Duração do tempo de mandato	51.1	19.4	20.1	7.2	2.2	17	09
61	Obtenção de recursos humanos	10.2	16.3	32.7	29.3	11.6	09	05
62	Obtenção de recursos materiais	10.9	16.3	22.8	38	12	64	04
63	Demora na aprovação dos planos e orçamentos da faculdade	24.3	26.4	24.3	16.7	8.3	12	06
64	Liberação de verbas	13.3	21	23.1	22.4	20.3	13	01
65	Implantação nas mudanças introduzidas no sistema, por determinação federal	17.4	24.3	41	11	6.3	12	07
66	Relacionamento com órgãos superiores	43.1	28.5	20.1	6.9	1.4	12	10
67	Relacionamentos com estudantes	69.4	21.1	6.1	2.7	0.7	09	12

68	Relacionamento com o corpo docente	70.1	16.3	10.9	1.4	1.4	09	11
69	Relacionamento com o corpo administrativo	73.5	18.4	4.8	2.7	0.7	09	13
70	Falta de recursos materiais	16.4	30.8	24	13	15.8	10	02

**Com a presente complexidade da faculdade em sua estrutura e missão, administrá-la exige determinadas qualificações pessoais e capacitação profissional que não podem ser ignoradas. Em sua opinião, o que deve ser esperado de um candidato a diretor, no sentido de melhor capacitá-lo para desempenho de suas funções.**

Nº	Tópicos	Não Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Muito Importante	Extremamente importante	Não responderam	Ranking
71	GRAU DE FORMAÇÃO Graduação	3.0	3.0	5.2	18.5	70.4	21	01
72	Especialização	10.4	8.1	17.0	19.3	45.2	21	02
73	Mestrado	8.8	8.8	17.5	32.8	32.1	19	03
74	Doutorado	10.6	12.1	24.8	24.8	27.7	15	04
75	Livre docência	21.6	18.7	25.4	16.4	17.9	22	05
	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL							

76	Em cargos administrativos da faculdade	3.1	5.4	15.5	41.9	34.1	27	02
77	Órgãos públicos	18	23	27.3	25.2	6.5	17	04
78	Empresas particulares	10.1	12.2	36	33.1	8.6	17	03
79	Docência no ensino superior	0.7	2.1	12.1	36.4	48.6	16	01
	FORMAÇÃO NA ÁREA DE:							
80	Ciências Humanas	6.3	8.6	12.5	30.5	42.2	28	01
81	Ciências Biológicas e Profissões da Saúde	33.6	28.3	21.2	7.1	9.7	43	03
82	Ciências Aplicadas	26.5	23.9	31.1	13.3	6.2	43	05
83	Ciências Exatas e Tecnológicas	24.6	17.5	27.2	24.6	6.1	42	06
84	Ciências Jurídicas	13.8	17.2	30.2	26.7	12.1	40	02
85	Ciências Agrárias e Ambientais	34.8	29.5	25	4.5	6.3	44	04

TOTAL DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS: 643

TOTAL DE QUESTIONÁRIOS RECEBIDOS: 156

## QUESTIONÁRIO ENVIADOS AOS CONSELHEIROS

Os Diretores das Instituições de Ensino Superior Isoladas (IES) no Brasil desempenham diversos papéis em sua vida diária. Alguns deles são atribuídos pelas pessoas que procuram ver neles determinadas qualidades para o exercício das suas funções. Nas sentenças abaixo classifique a frequência do desempenho desses papéis, de acordo com suas experiências e opiniões.

Nº	Tópicos	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre	Ranking
01	Um líder educacional	00	8.3	8.3	50	33.3	03
02	Um líder político	00	8.3	41.7	25	25	05
03	Um educador	8.3	00	8.3	25	58.3	01
04	Um dos representantes da faculdade	9.1	9.1	9.1	45.5	27.3	00
05	Um dos representantes da faculdade junto ao público geral	9.1	9.1	18.2	27.3	36.4	02
06	Um alto funcionário burocrático	25	33.3	16.7	8.3	16.7	08
07	Um coordenador geral das atividades	00	25	16.7	33.3	25	04
08	Um relações públicas	00	25	16.7	8.3	16.7	07
09	Um líder administrativo	00	8.3	25	41.7	25	06
10	Um legislador	8.3	8.3	66.7	16.7	00	11
11	Um economista	16.7	16.7	58.3	00	8.3	10
12	Um cientista	25	41.7	16.7	8.3	8.3	09

A realização do processo acadêmico da faculdade representa a sua própria razão principal de existir, compreendendo ali o sistema ensino- aprendizagem, pesquisa, etc. No desempenho de suas funções e no relacionamento com o processo acadêmico o diretor deve:

Nº	Tópicos	Não importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Extremamente importante	Ranking
13	Limitar-se ao cumprimento da política governamental	16.7	41.7	41.7	00	00	08
14	Estabelecer os objetivos específicos da faculdade	00	9.1	18.2	45.5	27.3	05
15	Promover uma constante avaliação sobre os problemas acadêmicos e os meios de realização da faculdade	00	00	00	25	75	01
16	Propor novas formas de realização da vida acadêmica na faculdade	00	00	00	83.3	16.7	07
17	Propor novos cursos e programas para a faculdade	00	00	8.3	66.7	25	06
18	Estabelecer canais de contato direto com os professores e pesquisadores	00	00	00	41.7	58.3	02
19	Estabelecer canais de contato direto com os estudantes	00	00	00	50	50	03
20	Desenvolver e incentivar a prestação de serviços à comunidade	00	00	00	41.7	58.3	02
21	Estabelecer uma nova forma de avaliação ao corpo docente	00	00	16.7	41.7	58.3	02
22	Propor modificações ao vestibular	00	00	33.3	33.3	33.3	04
23	Incentivar a pesquisa e Tentar conseguir meios para a sua realização	00	00	8.3	16.7	75	01
24	Estabelecer e incentivar as atividades culturais da faculdade	00	00	16.7	50	33.3	04

25	Criar facilidade para o aperfeiçoamento do corpo docente	00	00	00	00	41.7	58.3	02
26	Estabelecer convênios com entidades diversas	00	00	33.3	58.3	8.3	08	
27	Participar de reuniões acadêmicas	00	00	33.3	50	16.7	07	

**Na realização da administração da faculdade o diretor exerce algumas funções que são estabelecidas pela legislação em vigor e pela aplicação dos princípios administrativos. Entre as diferentes funções que o diretor exerce, algumas estão relacionadas abaixo. Classifique o desempenho das mesmas de acordo com a ordem de importância.**

Nº	Tópicos	Não importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito Necessário	Extremamente Necessário	Ranking
28	Estabelecer um organograma claro e funcional	00	8.3	25	25	41.7	03
29	Criar um sistema de comunicação interna eficiente	00	00	8.3	50	41.7	03
30	Manter um "staff" operante e bem articulado	00	00	8.3	66.7	25	05
31	Estabelecer facilidades para ser contatada	00	16.7	8.3	58.3	16.7	06
32	Propor alterações nos cargos e funções da faculdade	00	16.7	41.7	33.3	8.3	07
33	Estabelecer os organismos para um bom clima de trabalho	00	00	8.3	50	41.7	03
34	Elaborar/aprovar o orçamento geral da faculdade	00	00	00	66.7	33.3	04
35	Estabelecer os processos	00	00	41.7	41.7	16.7	06



Na administração da faculdade sempre será importante o processo pelo qual as decisões são tomadas, pois a tarefa de decidir permeia toda a organização administrativa. Uma administração eficiente estabelece princípios de organização que assegure um correto processo de decisão e condições para que as mesmas sejam colocadas em prática. Classifique nas sentenças abaixo a responsabilidade do diretor em relação a tomada de decisão:

Nº	Tópicos	Desnecessário	Pouco Necessário	Razoavelmente necessário	Muito Necessário	Extremamente Necessário	Ranking
47	Estabelecer um quadro geral onde tome somente as decisões mais importantes	00	25	25	41.7	8.3	05
48	Liderar as discussões mas deixar que outras decidam	16.7	8.3	33.3	33.3	8.3	04
49	Estabelecer um processo onde todos os escalões tenham condições de contribuir e participar	00	00	00	16.7	83.3	01
50	Apresentar as suas idéias mas aceitar as decisões do grupo	00	00	00	58.3	41.7	02
51	Delegar totalmente o assunto aos órgãos colegiados da faculdade	16.7	16.7	25	41.7	00	06
52	Decidir impondo suas opiniões	91.7	8.3	00	00	00	06
53	Decidir acatando as opiniões	8.3	00	8.3	58.3	25	03

**Por decorrência do cargo, o diretor da faculdade brasileira deve, necessariamente, relacionar-se com os órgãos da faculdade. Qual deve ser o papel do diretor nesse relacionamento?**

Nº	Tópicos	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre	Ranking
54	Convocar e presidir	00	00	33.3	41.7	25	03
55	Orientar e aconselhar nas decisões	00	00	8.3	41.7	50	02
56	Não intervir nas discussões e decisões	25	00	25	25	25	04
57	Fazer cumprir as decisões tomadas	00	8.3	00	8.3	83.3	01

No desempenho de suas funções o diretor enfrenta dificuldades diversas e com diferentes graus de intensidade. Abaixo estão algumas dificuldades encontradas. Classifique-as segundo sua opinião em suas intensidades e de acordo com o que ela representa para a realização do trabalho universitário.

N°	Tópicos	Pouca dificuldade	Alguns Dificuldade	Razoável dificuldade	Muita dificuldade	Extrema Dificuldade	Ranking
58	Falta de autonomia para solucionar situações não previstas em lei	9.1	00	9.1	45.5	36.4	02
59	Acompanhar as mudanças periódicas na legislação	9.1	18.2	36.4	18.2	18.2	09
60	Duração do tempo de mandato	18.2	18.2	63.6	00	00	00
61	Obtenção de recursos humanos	00	00	18.2	36.4	45.5	01
62	Obtenção de recursos materiais	00	00	18.2	54.5	27.3	04
63	Demora na aprovação nos planos e orçamentos da faculdade	00	00	27.3	54.5	18.2	05
64	Liberação de verbas	00	00	27.3	36.4	36.4	03
65	Implantação nas mudanças introduzidas no sistema, por determinação federal	9.1	27.3	9.1	36.4	18.2	08
66	Relacionamento com órgãos superiores	18.2	54.5	27.3	00	00	00
67	Relacionamentos com estudantes	30	50	20	00	00	00
68	Relacionamento com o corpo docente	40	20	40	00	00	00
69	Relacionamento com o corpo administrativo	9.1	18.2	9.1	45.5	18.2	06*
70	Falta de recursos materiais	9.1	18.2	9.1	45.5	18.2	07*

Com a presente complexidade da faculdade em sua estrutura e missão, administrá-la exige determinadas qualificações pessoais e capacitação profissional que não podem ser ignoradas. Em sua opinião, o que deve ser esperado de um candidato a diretor, no sentido de melhor capacitá-lo para desempenho de suas funções.

Nº	Tópicos	Não Importante	Pouco Importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Extremamente Importante	Ranking
	GRAU DE FORMAÇÃO						
71	Graduação	18.2	18.2	18.2	00	45.5	03
72	Especialização	18.2	00	45.5	9.1	27.3	04
73	Mestrado	00	00	18.2	18.2	63.6	01
74	Doutorado	00	9.1	9.1	36.4	45.5	02
75	Livre docência	9.1	27.3	00	45.5	18.2	05
	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL						
76	Em cargos administrativos da faculdade, departamento, instituto, etc.	00	9.1	9.1	54.5	27.3	02
77	Órgãos públicos	00	00	36.4	36.4	27.3	03
78	Empresas particulares	9.1	9.1	45.5	27.3	9.1	04
79	Docência no ensino superior	00	00	00	18.2	81.8	01
	FORMAÇÃO NA ÁREA DE:						
80	Ciências Humanas	00	9.1	18.2	45.5	27.3	01
81	Ciências Biológicas e Profissões da Saúde	20	20	30	20	10	02
82	Ciências Aplicadas	10	20	60	10	00	06
83	Ciências Exatas e Tecnológicas	20	10	40	30	00	04
84	Ciências Jurídicas	10	10	50	30	00	03
85	Ciências Agrárias e Ambientais	20	20	40	20	00	05

TOTAL DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS: 94

TOTAL DE QUESTIONÁRIOS RECEBIDOS: 11

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, J. **Como liderar com eficiência**. São Paulo: Nobel, 1989.
- ALENCASTRO, I. P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995.
- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: DIFEL, 1981.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- AZEVEDO, I, B. de. **O prazer da produção científica**. Piracicaba: UNIMEP, 1992.
- BALDRIDGE, J. V. **Estructuración de políticas y liderazgo – Efectivo en la Educación Superior**. México: Noema, 1982.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Characteristics of Colleges and Universities: In the dynamics of organizational change in education**, J. V. Baldrige & T. Deal (Editors) Berkeley: Mcuthan Publishing Corporation, 1983.
- BARNARD, C. I. **As funções de executivo**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BARRIO, O. S. **Organización escolar: Una Perspectiva Ecológica**. Alcoy: Ed. Marfil, 1993.
- BARROS, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERNARDES, C. **Teoria geral da administração: análise integrada das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CERTO, S. C. & PETER, J. P. **Administração estratégica. Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COATES, C. **O gerente total: ultrapasse os limites do seu comportamento e conduza a empresa como um todo**. São Paulo: Nobel, 1998.
- COSTA M. F. F. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1984.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

- CUNHA, L. A . **A Universidade temporã**. 2. ed. . Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora S. A., 1986.
- DEMO P. [et al.] **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- \_\_\_\_\_. **O gerente eficaz**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- \_\_\_\_\_. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 6. ed.; São Paulo: Futura, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas**. 2. ed.; São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRÜGG, K. I. **O desafio da educação: a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ENSSLIN, L. G., P. COSTA, A . SCHUCH. L. **O Humano no centro das estratégias para apoio ao processo decisório em direção à competitividade**. Anais do XXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. Vitória – ES: 1995.
- FÁVERO, M. de L. (Org.). et al. **A Universidade em questão**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- FAYOL. H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.
- FINGER, A., P. **The role and functions of brazilian university presidents**. Tese de doutorado. 1978.
- \_\_\_\_\_. **Liderança e administração na Universidade**. In: Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Universidade: Organização, planejamento e gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- \_\_\_\_\_. **A gestão de instituições de ensino no próximo milênio: questões que exigem resposta**. In: Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.
- \_\_\_\_\_. **A Universidade e seus desafios: construindo uma organização acadêmica de última geração: pressupostos básicos da administração da universidade**. Rio de Janeiro: Ed. Central da Univ. Gama Filho, 1998.

- FONSECA, D. Mendes da. **O pensamento privatista em educação**. Campinas: Papirus, 1992.
- GLASSER W. Escola de qualidade. **Revista Phi Delta Kappan**, vol. 71, n. 6, 02/90.
- GODOY, A. S. **Revista de administração de empresas**. São Paulo: v. 35, n.02, março/abril 1995. p. 57
- HATAKEYAMA, Y. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- JUCIUS & SCHLENDER. **Introdução à administração: elementos de ação administrativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- JULIATTO C. I. **Novas perspectivas em administração escolar**. Curitiba: [s.n.], 1998, 11 p. (Trabalho não publicado).
- \_\_\_\_\_. Anotações em aula. Disciplina: **Gestão de instituições de ensino**. PUC PR: 1996.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: Novos passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KARLING, A. A. **Autonomia: condição para uma gestão democrática**. Maringá: EDUEM, 1997.
- KOONTZ & O'DONNELL. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- IASI. M. A. **Reengenharia social**. São Paulo: Ltr, 1996.
- LAKATOS, E. M. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEI N° 9394. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Dez/1996.
- LEITE, N. C. **Fatores políticos condicionantes da criação e desenvolvimento de universidades brasileiras: o caso da Universidade Federal de Rondônia**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 1993. (Dissertação de Mestrado).
- LEITÃO, S. P. **A decisão e suas dimensões na universidade**. Fórum Educacional. Rio de Janeiro, v.11, n. 2, p. 46-64, abr/jun. 1987.
- LOBO, S. **Planejamento estratégico em instituições de ensino superior**. [www.crub.org.br/slobo.html](http://www.crub.org.br/slobo.html) [1998].
- LOUREIRO, M. A. S. **História das Universidades**. São Paulo: Estrela Alfa, 1990.

- LÜCK, H. **A Construção do projeto pedagógico na Universidade: Algumas Anotações para reflexão.** Curitiba: : [s.n.], 1998, 6 p. ( Trabalho não publicado).
- MARÉS, C. **Eleição de Diretores e Democracia na Escola.** *Revista Ande*, n. 06. São Paulo: 1983.
- MARQUES, M. O. **Educação- / Interlocação, Aprendizagem / Reconstrução de saberes.** Ijuí: Ed. Unijuí, 1996.
- MATUS, C. **Adeus, senhor presidente. Planejamento, antiplanejamento e Governo.** Recife: Litteris, 1989.
- MAXIMIANO, A C. **A Teoria geral da administração: da escala científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MEYER, V. Jr. **Considerações sobre o planejamento estratégico na Universidade.** In: UNIVERSIDADE: organização, planejamento, gestão. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- MEZZOMO, J.C. **Gestão da qualidade na escola - Princípios Básicos.** Escritório de Comunicação. São Paulo: ed.: TERRA, 1994.
- MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MOURA, A . R., BERTERO, C. O . **Autarquias e Fundações: dois experimentos organizacionais em universidades federais.** *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 31-56, jul/dez. 1984.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro : Record, 1991.
- NETO, M. J. R. **Atividades administrativas, serviços de apoio, produção acadêmica: um diálogo necessário na reformulação estrutural da universidade.** [www.crub.org.br/mneto.html](http://www.crub.org.br/mneto.html) [set. 1997].
- NEVES, L. M. W. **Brasil ano 2.000 : uma nova divisão de trabalho na educação.** Rio de Janeiro : Papéis e Cópias. 1997.
- NEWMAN, W. H. **Ação administrativa.** São Paulo: Atlas, 1973.
- OLIVEIRA, E. M. **Gestão organizacional estratégica.** Brasília: FEPAD, 1992.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1993.

- OLIVEIRA, J. B. **A expansão do ensino superior.** [www.crub.org.br/joliveira.html](http://www.crub.org.br/joliveira.html) (1998).
- ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. **A gestão da universidade brasileira: a visão dos reitores...** Piracicaba: Unimep, 1995.
- PALHARES, N. S. **Política educacional e populismo no Brasil.** São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.
- PARO, V. H. **Administração escolar – Introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 1993.
- PENTEADO, S. A. T. **Participação na Universidade: retrato em preto e branco.** São Paulo: Pioneira, 1991. (Coleção novos umbrais).
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza da nações.** 2. Ed. Rio de Janeiro: ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RAMOS, C. **Pedagogia da qualidade total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- RIBEIRO, M. L. S. **História da educação brasileira: a organização escolar.** São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.
- RIBEIRO, N. F. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- RICHARDSON R. J. **A pesquisa social: métodos e técnicas.** 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1989.
- RIEDMAN, N. **Técnicas de dirección.** Madrid: Paraninfo, 1981.
- RODRIGUES, S. F. **Processo decisório em Universidades: Teoria III.** Porto Alegre: ERA, 20(2): 59-75, jul/dez. 1984
- ROMANELLI, O. de O. **História da educação no Brasil.** Petrópolis : Vozes, 1984.
- RUAS, A. G. **O ensino superior no Brasil e sua estrutura básica.** In: Garcia, Walter (Org.) **Educação brasileira contemporânea; organização e funcionamento.** 3. ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- SAVIANI, D. **Educação brasileira: estrutura e sistema.** São Paulo: Cortez, 1987.
- SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** São Leopoldo, RS: Unisinos, 1991.
- SCHWARTZMAN, S. **A avaliação do ensino superior: Contexto, experiências, desdobramentos e perspectivas.** São Paulo, 1989.[s/ ed.]

- SEGENREICH, S.C.D. **Análise institucional: Possibilidades de contribuição à avaliação e gestão de instituições educativas.** RBAE 10; 1994.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIENA, O. Tipos de racionalidade na lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias brasileiras. **Teoria Administrativa aplicada às instituições de ensino superior.** Teresina: Fundação Universidade Federal do Piauí, Instituto IEPES, Curso de mestrado em Gestão Universitária: 1996.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SPANBAUER, S. J. **Um sistema de qualidade para educação.** Rio de Janeiro : Qualitymark Editora 1996.
- TYLER, W. **Organización escolar: Una perspectiva sociológica.** Madrid: Ediciones Morata, S.A., 1991.
- TOBIAS J. A. **História da educação brasileira.** São Paulo: IBRASA, 1986.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.: a pesquisa qualitativa em Educação.** São Paulo : Atlas, 1987.
- UHLMANN, G. W. **Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea.** São Paulo: FTD, 1997.
- UNGLAUB E. **O diretor como líder da qualidade de ensino.** Dissertação de mestrado. Curitiba: Imprensa Universitária PUC-PR, 1997.
- URIA, M. E. & CISCAR C. **Organizacion escolar y accion directiva.** Madrid: Ed. Narcea, 1988.
- VAHL, T. R. **Estrutura e gerenciamento das Universidades brasileiras.** In: Temas de administração universitária./ organizado pelo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU, Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.
- VALENCIA. J. R. **Teoría de la Administración Aplicada a la Educación.** México: ed. Contables y administrativas, S.A. de C. V., 1993.
- VALÉRIEN, J. **Gestão da escola fundamental.** São Paulo: Cortez, 1993.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de Pessoal.** Rio de Janeiro : Campus, 1997.