

OS DESAFIOS DA GESTÃO NO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO: ESTUDO DE CASO NA FACULDADE SESI-SP DE EDUCAÇÃO

Hugo Cesar Bueno Nunes *

Marcus Stander **

Resumo

É fato que o ensino superior privado no Brasil, vem passando por grandes transformações ao longo dos últimos 20 anos. Neste cenário o presente artigo, tem como objetivo compreender os principais desafios da gestão no ambiente universitário. Para isso, realizamos uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, onde utilizamos análise de documentos e questionário para coleta dos dados. Consideramos que o processo de autoavaliação realizado pela IES atrelado ao conhecimento do PDI pode ser um bom indicativo de possíveis saídas para a melhoria dos resultados e para a superação dos desafios apresentados pelos coordenadores de curso.

Palavras-chave: Desafios da Gestão. Faculdade Privada; Universitária Processos de Gestão.

THE CHALLENGES OF MANAGEMENT IN THE UNIVERSITY ENVIRONMENT: CASE STUDY IN THE SESI-SP EDUCATION FACULTY

Abstract

It is a fact that private higher education in Brazil has undergone major transformations over the last 20 years. In this scenario, this article aims to understand the main challenges of management in the university environment. For this, we carried out a qualitative research of the type of case study, where we used document analysis and questionnaire for data collection. We believe that the self-assessment process carried out by the IES, linked to the knowledge of the PDI, can be a good indicator of possible outcomes for the improvement of the results and to overcome the challenges presented by the course coordinators.

Keywords: Management Processes; Private Faculty; Challenges of University Management.

* Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo - USP, mestre em Educação Física pela Universidade São Judas Tadeu/SP - USJT (2010), Especialista em Gestão Escolar - UNIG (2006), licenciado em Educação Física pelo Centro Universitário UNIFIEO (2004). Professor da Faculdade SESI-SP de Educação. Rua Carlos Weber, 835, Vila Leopoldina, São Paulo/SP. (11) 99810-2075. E-mail: hnunes@sesisp.org.br

** Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo. Coordenador do Setor de Análises Curriculares EaD do Grupo Educacional Cruzeiro do Sul. É especialista em Educação a Distância e também em Gestão de Pessoas. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Cruzeiro do Sul. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: administração, gestão, empreendedorismo, e sociedade contemporânea. E-mail: marcus.stander@cruzeirosul.edu.br

INTRODUÇÃO

É fato que o ensino superior privado no Brasil, vem passando por grandes transformações ao longo dos últimos 20 anos. Podemos afirmar que tais transformações são efeitos do processo de globalização pelo qual temos sido envoltos de maneira frenética há décadas. Neste cenário o papel do gestor tem sido potencializado e de fundamental importância para a consolidação dos processos e resultados obtidos nestas instituições.

Para Ribeiro (2014) a universidade tem sido pressionada a se adequar às mudanças advindas do seu tecido social. Tais mudanças podem ser tanto oriundas de agências internacionais ou mesmo por força de dispositivos legais. A questão que se impõe na contemporaneidade, é o fato de que a gestão da universidade é marcada por uma série de desafios, os quais são configurados como compromissos da instituição tanto em termos educacionais como em termos sociais.

Outro ponto a considerar, é a qualidade dos serviços prestados pelas Instituições de Ensino Superior (IES), a qual deve ser concebida como um processo em estreita relação com a gestão estratégica. A necessidade de apresentar serviços de qualidade é sentida de perto pelas faculdades, as quais vem se potencializando ao longo do tempo, com a implementação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES, instituído pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC, em março de 2004 e através das exigências impostas pelo mercado de trabalho (LINS; TEIXEIRA; BARBOSA, 2005).

Especificamente ao falarmos de gestão no ambiente universitário, temos que compreender que tal área não se limita ao querer de apenas uma pessoa, ou seja, na figura do diretor e/ou da mantenedora, diversos colegiados fazem parte da estrutura acadêmica, os quais contribuirão na organização e nas tomadas de decisões. Cabe aos diferentes órgãos colegiados atuarem efetivamente na consolidação de uma gestão democrática nas instituições de ensino superior, com foco na qualidade dos serviços prestados.

Na complexa rede que compõe uma faculdade, algumas ações são destacadas e contribuem na potencialização do processo de gestão, como por exemplo, as autoavaliações internas, as atas e relatórios de reuniões de colegiados, os planos de ação dos coordenadores de

curso, assim como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se constitui como sendo um grande norteador dos processos administrativos de uma IES.

Dentre os diversos atores que compõe a comunidade acadêmica (equipe técnico-administrativa, docentes, discentes, gestores) temos a figura dos coordenadores de curso, os quais são responsáveis por elaborarem o projeto pedagógico do curso e dentre outras funções, coordenar as atividades de discussão e revisão do projeto pedagógico; supervisionar a execução do projeto, acompanhar o desempenho acadêmico dos estudantes e o processo de avaliação utilizado pelos professores etc., assim, os coordenadores de curso tem papel fundamental no processo de qualidade buscado pelas IES.

Neste espectro, o presente estudo teve como objetivo compreender os principais desafios da gestão no ambiente universitário na visão dos coordenadores de curso. A opção por desenvolver o presente estudo na faculdade SESI-SP de Educação se deu principalmente por dois motivos: primeiro que atualmente sou docente na faculdade e segundo devido a inovação em seu projeto pedagógico de curso, o qual forma professores e professoras no campo das licenciaturas por área de conhecimento.

A proposta inicial é oferecer Cursos de Graduação, através da oferta de quatro cursos de Licenciatura por Áreas do Conhecimento indicadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica e, especificamente, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental e para o Ensino Médio, editadas pelo Conselho Nacional de Educação: Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza e Ciências Humanas. O Ensino, conectado com atividades de Pesquisa e de Extensão, articula conhecimentos teóricos e práticas pedagógicas, para tornar significativo e consolidar o aprendizado, comprometido com a realidade da Educação Básica no Estado e no País (SESI/PDI, p. 25, 2015).

Para tal empreitada, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso. Para Gil (2002) estudo de caso trata-se de uma pesquisa descritiva e que exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação de dados. Permite indicar os acontecimentos e mostrar com clareza a contribuição de cada um, além de expor características bem delineadas de determinada população ou fenômeno.

Diante do exposto, como procedimento metodológico, optamos por realizar a leitura do principal documento que orienta o processo de gestão da faculdade, o plano de desenvolvimento institucional (PDI), assim como, realizamos a aplicação de um questionário com três perguntas abertas que versavam sobre: 1. Na sua opinião quais os maiores desafios da gestão no ambiente universitário? 2. Dentre as diversas ferramentas de gestão, quais você tem conhecimento e utiliza com maior frequência? 3. Qual a importância de um plano de trabalho na condução do planejamento estratégico de uma instituição educacional? A partir disto, realizamos uma análise de conteúdo (Bardin, 1977) tendo tais questões como balizadoras, as quais foram geradas categorias de análise de acordo com as dificuldades descritas pelos gestores e o confronto dos dados obtidos com a literatura da área. Diante disso, realizou-se a apresentação dos resultados obtidos em cada categoria de forma descritiva com o auxílio de trechos dos questionários aplicados. Ainda, apontamos algumas possibilidades de gestão a partir do documento de autoavaliação da faculdade a qual tivemos acesso.

OS DESAFIOS DA GESTÃO NO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

De maneira geral, a educação superior encontra-se diante de novos conceitos, como por exemplo, eficiência, governança, competitividade, produtividade etc., isto acaba por configurar um novo paradigma a ser compreendido pela gestão universitária, principalmente por conta das pressões de agências internacionais como OCDE, Banco Mundial, FMI, os quais defendem que o conhecimento gerado deve atender às exigências do campo econômico (RIBEIRO, 2014).

Neste contexto alerta-nos Azevedo (2015) que a expansão da educação superior no Brasil deu-se em um ambiente de mercado dominado por empresas de serviços educacionais objetivando apenas lucro, assim temos, empresas transnacionais e fundos de investimento lançando-se no mercado de educação superior no Brasil e dominando boa parte deste mercado em crescente expansão.

Os princípios de mercado têm produzido variados efeitos em outros campos de educação superior nacionais. No Brasil, por exemplo, sem desconsiderar as influências similares na esfera pública, o capitalismo acadêmico deitou raízes no campo educacional por intermédio da expansão das instituições de ensino superior privadas, as quais possuem quase $\frac{3}{4}$ (três quartos) das matrículas totais na graduação, demonstrando a consolidação de um verdadeiro mercado de educação superior no Brasil. (AZEVEDO, 2015, p.89)

Conscientes deste mercado, o qual visa apenas lucro, é papel dos gestores atentarem-se para as armadilhas e não deixarem se levar pela onda avassaladora que invadiu as IES, impactando diretamente na organização e gestão

dos processos, passando muitas vezes a considerar os aspectos de gestão simplesmente como uma ferramenta a serviço da lucratividade transloucada.

No tocante aos estudos sobre gestão universitária e que vem sendo apresentados por diferentes atores que atuam neste segmento, temos a pesquisa de Ribeiro (2014) que teve como objetivo analisar os compromissos relacionados à gestão universitária, fazendo um comparativo entre instituições públicas portuguesas e instituições públicas federais brasileiras, obtendo como resultados algumas semelhanças e diferenças. O que mais se assemelha entre os dois países foi a utilização de parcerias público-privado e a realização de projetos de desenvolvimento social. O que mais se distancia do Brasil em relação a Portugal, foi que os lusitanos têm uma melhor compreensão pública de ciência; avaliação interna; integração no espaço europeu; ligação com países de língua portuguesa; competitividade e sustentabilidade institucional, mais sistematizada e coesa do que no Brasil.

Já Tavares (2011) elenca como desafios da gestão universitária os seguintes pontos: o estabelecimento de processos decisórios visando a participação da comunidade acadêmica por meio de colegiados representativos dos diferentes seguimentos da universidade; autonomia universitária, como decorrência dos objetivos e da missão da universidade; dimensão política, com fundamentos nas próprias leis de funcionamento e forças específicas que se mobilizam para realizar ou reagir às mudanças; performance institucional, que busca responder às demandas efetivas da sociedade; melhor controle institucional e social, que objetiva a prestação de contas à sociedade e criação de mecanismos para que isso se torne efetivo; construção de indicadores qualitativos e quantitativos para promoção de uma avaliação adequada e transparente de seus dados; financiamento, como forma de manter sua sustentabilidade; uma perspectiva de longo prazo, objetivando construir parâmetros de sustentabilidade e gestão de risco para médio e longo prazo; valorização da diferença e diversidade, pois a universidade é um lócus de conflito, onde a produção do saber exige transitarmos entre a dúvida e o dogma.

Já o estudo desenvolvido por Santos e Bronnemann (2013) aponta para os seguintes desafios enfrentados pela gestão no ensino superior: ausência de conhecimento para o cargo; avaliação de desempenho dos gestores; tempo disponível para atividades do cargo; comprometimento dos colaboradores da IES; gestão de conflitos; respeito aos cuidados éticos.

Pessoa (2000) identificou como um dos desafios da gestão no ambiente universitário, a transição da universidade de uma organização vertical para uma organização horizontal. Neste aspecto é visível que o processo de gestão está mais orientado por regras e previsões orçamentárias do que pela sua missão.

Diante dos desafios apresentados, concordamos com Tamayo (2016) o qual salienta que as universidades são organizações corporativas e profissionais com características muito singulares, ou seja, tem especificidades muito particulares, e por isso, necessitam de uma gestão organizacional diferenciada. Assim, o primeiro passo no processo de gestão universitária é a elaboração de um planejamento estratégico.

O sucesso de uma organização ou instituição depende de sua capacidade de adaptação em seu ambiente social e também a capacidade de responder aos

desafios e exigências de um mundo globalizado. A universidade é uma instituição social, que precisa perceber as ameaças e intervir, adotando estratégias de sobrevivência e modernização diante dos desafios, os quais impõem a sociedade do conhecimento. Então, cabe à universidade adquirir e por em prática competências acadêmicas e administrativas. Por um lado, as competências acadêmicas exigem a capacidade de realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão; por outro lado, as competências administrativas exigem capacidade de gestão. É a integração destas competências que vão dar sustentação e sobrevivência à universidade no mundo contemporâneo (RIBEIRO, 2014, p.13).

Na esteira destes desafios e da complexidade que se apresenta na gestão de uma IES, compreendemos a relevância de aprofundar os estudos nesta área, visto que a IES privada vem produzindo um efeito devastador no processo pedagógico, quando deixa de lado seu papel social, sua missão – para vender-se ao mercado econômico em nome da lucratividade.

Podemos perceber na instituição foco deste estudo, que sua missão está pautada em outros valores, ou seja

[...] formar professores para a Educação Básica, que contribuam para o desenvolvimento educacional e cultural, em benefício da sociedade. Como instituição educacional de Ensino Superior, e sintonizada com o Mantenedor, tem também em sua Missão a incumbência de gerar conhecimento, socializa-lo e aplicar os resultados no desenvolvimento social, contribuindo para promover a melhoria da qualidade da Educação no país (SESI/PDI, p.21, 2015).

Isto posto, apresentaremos abaixo os principais desafios elencados pelos coordenadores de curso da IES objeto do estudo e discutiremos seus resultados a partir da literatura da área.

DISCUSSÃO/ANÁLISES DOS RESULTADOS

A Faculdade SESI-SP de Educação foi concebida no ano de 2015, onde iniciou seus trabalhos a partir da oferta de cursos de pós-graduação lato-sensu. Em 2017 teve a abertura de suas primeiras turmas no âmbito da graduação (licenciatura). A IES está localizada na cidade de São Paulo, sendo sua estrutura física composta de salas de aulas, laboratórios específicos para as licenciaturas, estúdio de fotografia, sala de artes etc., sendo possível ainda, a utilização de um amplo espaço composto por quadras, sala de dança, teatro, o qual é utilizado cotidianamente de maneira compartilhada por outros atores e seus respectivos projetos.

A perspectiva da Faculdade é a de constituir-se em lócus privilegiado e especializado voltado especificamente para a formação de profissionais para atuação nas áreas da educação escolar, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos estudantes, de suas famílias e das comunidades em que vivem (SESI-SP/PDI, p.16, 2015).

O corpo de gestão da faculdade é composto por 04 coordenadores de curso (Matemática, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Linguagens), 01 diretor, 01 assessora, 04 funcionários técnicos-administrativo, 01 bibliotecária, 01 jornalista, 01 técnico de laboratório e 01 técnico de informática, além dos docentes que compõe seu quadro funcional.

Neste contexto, destaca-se a opinião dos coordenadores quanto aos desafios a serem superados no processo de gestão, visto o pouco tempo de exercício efetivo da IES.

Com relação a questão: Na sua opinião quais os maiores desafios da gestão no ambiente universitário, elencamos uma categoria de análise, gestão dos processos.

Com relação a categoria de *gestão de processos*, para os coordenadores faltam clareza nas metas (curto e longo prazo) o que dificulta um melhor entendimento do propósito da instituição.

Entre os desafios existentes, parece-me há dois pontos mais latentes: de um lado, a questão dos egos docentes, em que, muitas vezes, acaba entrando em conflito com outros e gerando tensões, o que torna o diálogo não efetivo; de outro, o lugar da gestão, que a depender da função, fica achatada entre uma instância e outra (superior e inferior), gerando tensões e desencontros nas visões dos diversos atores da IES (Coordenador B).

Outro ponto abordado que afeta segundo os coordenadores a gestão de processos, é “superar os problemas oriundos da frágil formação (continuada e inicial) dos funcionários e não docentes”., o que em nossa percepção está atrelado muitas vezes a falta de comprometimento dos funcionários, talvez pela falta de clareza nos objetivos da instituição que os coordenadores alertaram. Cabe salientar que este não é um caso específico desta instituição, em estudo realizado por Santos e Bronnemann (2013) chamou-nos atenção a fala de um dos diretores entrevistados, o qual relata que “quando o funcionário se envolve e veste a camisa da instituição, tudo funciona melhor, embora esta seja uma expressão desgastada pelo uso. Eu me envolvo com todos os funcionários; para mim, não há hierarquia, eu gosto de uma coisa mais matricial, onde todos conversam, onde todo mundo pede opinião, sem haver distinção de cargo. Eu acho que é por aí que as coisas funcionam, mas tem que haver o comprometimento, tem que estar contente onde ele está”.

Tal perspectiva nos demonstra o quanto ter clareza nos objetivos da instituição e um processo de gestão de pessoas envolvente pode dirimir muitas dificuldades que subjazem o papel da coordenação, que além de estar atenta aos

processos pedagógicos, não pode descuidar dos processos administrativos que complementam seu papel de gestor de um curso de licenciatura.

Já a questão referente a utilização de ferramentas de gestão, ou seja, dentre as diversas ferramentas de gestão, quais você tem conhecimento e utiliza com maior frequência., denominamos a categoria de *ferramentas de gestão* e os coordenadores demonstraram pouca intimidade com tais ferramentas. Assim, temos a utilização de grupos de trabalho e comunicação visual citado por um coordenador, o que podemos indagar o quanto estas ferramentas por ele citadas são eficientes em um processo de gestão tão complexo. Na mesma linha, de forma mais objetiva e clara, temos a posição de outro coordenador que diz “Não sei responder. Desconheço. Valho-me de reuniões com os pares para organizar minha atuação, mas desconheço ferramentas de gestão”.

Parece-nos que uma das condições que proporciona tal falta de preparo para o cargo de coordenação de cursos na IES foco do estudo, é o pouco investimento da instituição em fornecer condições para a superação das dificuldades por parte dos coordenadores, que são retirados das salas de aulas e da noite para o dia passam a exercer cargos de liderança. Tal afirmação é corroborada pela descrição de um outro coordenador “O uso de ferramentas de gestão não fazem parte da cultura da instituição que trabalho. Creio que seja por conta de sua cultura excessivamente hierarquizada e burocrática, na qual coloca o nível de coordenadores na esfera operacional. Então a resposta é não uso”.

Como afirmam Santos e Bronnemann (2013) é importante que as IES se voltem para o desenvolvimento de uma cultura focada na captação, absorção, disseminação e utilização do conhecimento. Assim, é fundamental que as IES criem mecanismos de difusão de informações a respeito do cargo, bem como disponibilizem meios pelos quais os futuros gestores possam desenvolver habilidades relacionadas à gestão.

Em um nível de compreensão mais geral, questionamos: Qual a importância de um plano de trabalho na condução do planejamento estratégico de uma instituição educacional., assim, pudemos observar e categorizar algumas falas que nos indicam uma certa conexão e afinidade com o propósito de um gestor preocupado com os resultados de seu trabalho.

Categorizamos como *planejamento estratégico*, as descrições acerca desta questão. Assim, um dos coordenadores afirma ser “extremamente importante, pois estabelece um cronograma das atividades e se tem com clareza as metas e resultados que se deseja obter”. Na mesma linha afirma outros dois coordenadores:

Acredito que ele é o orientador de todas as ações, o que garante de fato a concretização das metas e objetivos instituídos pela IES. Sem um plano de trabalho, o que se tem na verdade, é um conjunto de ações que não necessariamente pode apontar para o rumo defendido pela instituição, tornando, assim, muito mais espontâneo a concretização do planejamento estratégico (Coordenador B)

Sei que há vários estilos e formas de gestão, mas de minha experiência, acredito que, para ser sintético, podem ser classificados basicamente em duas categorias: (1) aquelas que usam o planejamento estratégico e (2) aquelas que não o usam.

Para mim, é indubitável que os resultados são mais facilmente alcançados na primeira, com processos mais consolidados. Quando prevalece a segunda, o processo se torna inevitavelmente autoritário, levando a instituição a ficar “doente”. Por vezes, essa doença a consome e a leva para a morte (falência, operação fora dos princípios etc.). Algumas demoram nesse estágio, por conta de um sistema educacional falido (Coordenador C).

Podemos extrair destas descrições, algumas pistas de como o processo de planejamento estratégico tem relevância para os coordenadores, os quais, se ressentem de apoio institucional para uma clara definição de seus papéis enquanto gestores e, da própria instituição que nos parece tratar a questão da gestão de forma truncada. Cabe salientar que nestes três anos de efetivo trabalho de formação de professores/as no nível da graduação, a IES teve 03 (três) diretores. Com certeza este fato contribui para uma certa falta de direcionamento que os coordenadores demonstram ao se referirem aos desafios em sua gestão.

Como afirmam Bastos e Silva (2017) é fundamental que a IES, em sua gestão universitária, desenvolva políticas e estratégias de gestão que possibilitem o alcance de seus resultados, ou seja, sua missão. Neste sentido, uma possibilidade de delineamento desta ação é a utilização da autoavaliação como documento norteador dos processos juntamente com o PDI.

O PDI define a missão e as estratégias da IES para atingir suas metas e objetivos. Abrange um período de cinco anos e contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição. Deve estar articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, tanto interna como externa. No caso de a instituição já ser credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem delinear ações com o objetivo de sanar as deficiências identificadas (BRASIL, MEC, 2017).

Já a autoavaliação institucional pode ser compreendida como um elemento fundamental na gestão estratégica universitária, identificando os aspectos imprescindíveis para o crescimento quantitativo e qualitativo do ensino superior no Brasil. A Autoavaliação é uma avaliação interna, que tem como objetivo fornecer informações sobre a IES com a utilização de diversos indicadores de desempenho da instituição (BASTOS; SILVA, 2017).

Por meio da Autoavaliação as instituições obtêm diagnósticos que auxiliam na tomada de decisões, mas também expõem seus pontos fortes e suas limitações, mostrando suas intenções, através de suas atividades diárias de ensino, pesquisa e extensão. Permite uma reflexão por parte das diferentes percepções, incluindo docentes, discentes, administrativa e social. Quando é realizada de forma eficiente, representa uma ferramenta de grande importância para a gestão do ensino superior (GALDINO, 2011 apud, BASTOS; SILVA, p. 8, 2017).

Assim, a partir da análise da autoavaliação do último ano (ref. 2018) da IES objeto de estudo, observamos alguns resultados interessantes que podem contribuir no efetivo planejamento de gestão dos coordenadores e a suplantação dos desafios apresentados. Assim, destaca-se no relatório de autoavaliação como pontos fortes:

O trabalho pedagógico dos professores e no Programa de Residência Educacional, o qual propicia a integração de conhecimentos teóricos e práticos. Além disso, destaca-se, por um lado, a atuação mais regular e efetiva dos diferentes órgãos colegiados na gestão democrática da IES; e, por outro, o engajamento dos diferentes segmentos da faculdade no processo de Avaliação Institucional (SESI-SP, p. 45, 2019).

De acordo com o mesmo relatório, os pontos frágeis que necessitam de medidas mais urgentes estão relacionados ao processo de comunicação, ao maior conhecimento do PDI por parte de funcionários; e questões relacionadas à infraestrutura (SESI-SP, 2019).

Dentre os pontos fortes e pontos frágeis, podemos inferir que a autoavaliação realizada na faculdade SESI-SP contou em todo o seu processo com a conscientização dos agentes que compõem a comunidade acadêmica, sendo sistematicamente criadas ações que valorizassem a importância destes momentos avaliativos para a faculdade, visto que a partir deles analisamos os pontos frágeis e os pontos fortes da instituição em seus diversos setores, tendo assim, subsídios para proposição de melhorias (SESI-SP, 2019).

O que aconteceu na Faculdade SESI-SP de Educação nesse último 11 de dezembro foi algo tão especial que só veio corroborar o efetivo compromisso dessa instituição com a formação de um *ethos* verdadeiramente democrático. Nossa avaliação institucional foi na prática uma maravilhosa aula do que é de fato uma gestão democrática. Foi um momento de escuta e de apoderamento da palavra de todos os segmentos que dão vida a essa faculdade: pessoal técnico-administrativo, docentes, discentes e gestores. Não obstante as funções e atribuições hierárquicas, o que vi, foi apreço diante da palavra do outro, considerando-o como igual em seu direito de argumentar e apontar caminhos para a instituição. Para os que estavam ali presentes, acredito que nenhuma teoria sobre ‘gestão democrática do ambiente educacional’ marcará tão profundamente quanto esse coletivo que realizamos. No futuro, seja onde estejamos como profissionais da educação, essa faculdade deixa em nós uma aprendizagem indelével de como trilhar caminhos para uma autêntica gestão democrática” Depoimento professor. (SESI-SP, p. 22, 2019).

Cabe-nos a partir dos resultados apresentados inferir que uma maior articulação entre os gestores (mantenedora) e os coordenadores de curso no delineamento dos processos e na propositura de uma gestão mais participativa e democrática como ocorrido no processo de autoavaliação que tivemos acesso, pode gerar uma

grande possibilidade para a concretude e atingimento das metas estabelecidas no processo de gestão da referida IES.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se compreender os principais desafios da gestão no ambiente universitário na visão dos coordenadores de curso de uma IES privada localizada na cidade de São Paulo.

Para tal propósito elencamos três categorias de análises que demarcaram nosso trajeto: gestão de processos, ferramentas de gestão e planejamento estratégico.

No quesito gestão de processos, foi possível perceber uma necessidade de melhor esclarecimento das metas e objetivos por parte da IES. Outro ponto impactante nesta categoria é a pressão sentida pelos coordenadores no processo de gestão, os quais demonstram certo desconforto ao lidar com as pressões do cargo. Tal aspecto é corroborado pela falta de experiência de muitos dos coordenadores em cargos de liderança, o que pode comprometer as expectativas oriundas de ambas as partes, tanto da coordenação quanto da direção da IES.

Outro ponto apresentado refere-se as ferramentas de gestão, as quais não fazem parte do cotidiano dos coordenadores de curso, no que tange a seu trabalho. Exceto um coordenador que diz utilizar na vida pessoal, para organização própria, nenhum outro coordenador soube explorar e dizer como tais ferramentas poderiam ser úteis no processo de gestão. Este ponto, atrelado aos processos de gestão, demonstram uma gestão até certo ponto na base do acerto e erro, o que não corresponde aos processos de gestão mais eficientes, visto a velocidade das informações e necessidades de conhecimento de todos os aspectos que compõem o processo de gestão de um curso universitário.

Por último, temos o planejamento estratégico, o qual mostra-se de fundamental importância aos coordenadores de curso, porém, suas falas vão ao encontro do senso comum, de como é importante e necessário para um melhor alcance e qualificação dos resultados, sem no entanto, especificarem seus planos para os cursos que são responsáveis.

Tais pontos frágeis são visíveis e passíveis de algumas considerações, as quais podem de certa maneira justificar este amadorismo nos processos de gestão. Um dos pontos é a falta de qualificação dos coordenadores de curso no âmbito da gestão administrativa, com exceção de um dos coordenadores, todos os outros 03 nunca exerceram cargos de liderança no âmbito da coordenação de cursos, e também, a IES não ofertou nenhuma preparação para que estes profissionais se colocassem diante dos processos de gestão com o mínimo de qualificação possível. Muitos deixaram de ser professores/as em um dia para no outro exercerem o papel de liderança e de gestão.

Diante deste contexto, identificamos na autoavaliação realizada pela IES uma possibilidade de adequação dos processos de gestão e um melhor ordenamento e divulgação das metas e objetivos propostos, visto que no processo de autoavaliação, todos os atores que compõem a IES foram de certa maneira consultados e participaram deste momento avaliativo. Tais encaminhamentos, não podem estar desconectados do PDI da faculdade, o qual mostra ser um documento fundamental para a organização de toda a gestão universitária, principalmente, a gestão dos cursos de licenciaturas.

Espera-se que a partir dos resultados obtidos, os processos de gestão da faculdade SESI-SP de Educação possam ser melhor compreendidos e planejados, visando o atingimento de sua missão, qual seja “de gerar conhecimento, socializá-lo e aplicar os resultados no desenvolvimento social, contribuindo para promover a melhoria da qualidade da Educação no país” (SESI-SP/PDI, p.20, 2015).

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Mario Luiz Neves de. Transnacionalização e mercadorização da educação superior: examinando alguns efeitos colaterais do capitalismo acadêmico (sem riscos) no Brasil – a expansão privado-mercantil. **Rev. Inter. Educ. Sup.** Campinas, SP, v.1, n.1, p. 86-102 jul./set. 2015.

BASTOS, Isabela Deschamps; SILVA, Renata. Autoavaliação institucional como ferramenta de gestão estratégica universitária: estudo de uma instituição de ensino superior pública municipal do sul do Brasil . **VII Colóquio Internacional de Gestão Universitária** – Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento. Mar del Plata, Novembro, 2017.

BRASIL. MEC – Ministério da Educação. **Formulário do Plano de Desenvolvimento**

Institucional. 2017. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm> Acesso em: 19 abril 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2002.

LINS, Maria Teresa Gomes; TEIXEIRA, Rivanda Meira; BARBOSA, Jenny Dantas. Gestão da qualidade em instituição de ensino superior: percepção das ações estratégicas e operacionais pelos discentes, docentes e gestores. **V Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América der Sur**. Mar del Plata, Diciembre, 2005.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras – um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard***. 2000, 304 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2000.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. In: IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação/VII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2014, Porto, Portugal. **Políticas e Práticas de Administração e Avaliação na Educação Ibero-Americana**. Timbaúba-PE: Biblioteca ANPAE, 2014. v. 1. p. 1-14.

SANTOS, Leomar dos; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do Sul do Brasil. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 01-21 jan. 2013.

SESI-SP. **Relatório Parcial de Autoavaliação 2019**. Faculdade SESI-SP, 2019.

SESI/PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: Faculdade SESI-SP de Educação. São Paulo/SP, 2015.

TAMAYO, Horácio V. Barreda. Planeamiento Estratégico en Universidades e America Latina. **Revista Gestão Universitária da América Latina Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 257277, jan. 2016.

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Governança no ensino superior privado. IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 175-190.