

**FORMAÇÃO DOCENTE E FUNÇÃO GESTORA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA****TEACHER TRAINING AND MANAGER FUNCTION AT THE PUBLIC UNIVERSITY****FORMACIÓN DEL PROFESORADO Y FUNCIÓN DE GERENTE EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA****Elinásia de Souza Nascimento<sup>1</sup>****Maria Irinilda da Silva Bezerra<sup>2</sup>****Maria Dolores de Oliveira Soares Pinto<sup>3</sup>**

**Resumo:** A gestão acadêmica na universidade pública abrange processos que envolvem toda a comunidade, desde coordenadores, docentes, servidores até alunos. Esses processos de gestão contemplam o planejamento e a execução de atividades curriculares e administrativas, atenção aos discentes, organização dos professores, avaliação institucional, regulamentos e normas. O presente estudo buscou analisar a importância da formação docente para o desenvolvimento da função gestora na universidade pública, no que concerne à gestão acadêmica dos cursos. Nesse sentido, surge, como problematização, o seguinte questionamento: Como a formação docente poderá favorecer os processos de gestão acadêmica, na perspectiva de ensino de qualidade oferecido pela universidade pública? Com vistas a ampliar essa compreensão, a pesquisa direciona-se ao debate sobre como a formação docente poderá favorecer a gestão acadêmica na universidade pública, partindo da abordagem e da discussão acerca dos processos de gestão. Trata-se de um estudo de cunho qualitativo, realizado mediante pesquisa bibliográfica, fundamentada em autores como Nóvoa (1995), Morin (2009), Santos (1995, 2000, 2004), entre outros. Os resultados demonstram que compete à gestão acadêmica a oferta de um contexto institucional com recursos pedagógicos capazes de oferecer um ensino de qualidade, que acompanhe as mudanças e tendências da educação.

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Humanidades e Linguagens – MEHL, da Universidade Federal do Acre – Campus Floresta. E-mail: [elinasiasouza@gmail.com](mailto:elinasiasouza@gmail.com). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4763630398780392>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7819-1500>. Tel.: (68) 99927-6147. Endereço pessoal: Rua Elpídio Pereira Santiago, 510, Bairro Aeroporto Velho, CEP: 69980000 - Cruzeiro do Sul, AC – Brasil.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Professora Adjunta da Universidade Federal do Acre. Professora do Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens (PPEHL/Ufac. Lotada no Centro de Educação e Letras, Curso de Pedagogia. Membro do Grupo de Pesquisa: Investigação Docente e Diversidades (GRIDD/Ufac. E-mail: [maria.irinil@ufac.br](mailto:maria.irinil@ufac.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7118170721092800>. Endereço Profissional: Universidade Federal do Acre, Centro de Educação e Letras/ Campus Floresta, Gleba Formoso, Lote 245- Canela Fina, KM 12. Colônia São Francisco. CEP: 69980000 - Cruzeiro do Sul, AC – Brasil. Telefone: (68) 33112500. Ramal: 2514. Fax: (68) 33112514.

<sup>3</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora Associada da Universidade Federal do Acre - Ufac. Professora do Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens (PPEHL/Ufac). Grupo de Pesquisa Investigação Docente e Diversidades (GRIDD/Ufac). E-mail: [doloresspinto@gmail.com](mailto:doloresspinto@gmail.com). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1955101982638200>. Endereço Profissional: Universidade Federal do Acre, Centro de Educação e Letras/ Campus Floresta, Gleba Formoso, Lote 245- Canela Fina, KM 12. Colônia São Francisco. CEP: 69980000 - Cruzeiro do Sul, AC – Brasil. Telefone: (68) 33112500. Ramal: 2514. Fax: (68) 33112514.

Nessa direção, apresenta-se o coordenador dos cursos como protagonista no âmbito da gestão acadêmica, conduzindo a gestão dos principais processos acadêmicos. Conclui-se que um dos principais desafios que se coloca aos gestores acadêmicos é a ausência de conhecimento prévio sobre a função que irão desempenhar na gestão dos cursos, considerando que esses profissionais são docentes e precisam cumprir os encargos pertinentes à docência. Espera-se que a pesquisa possa favorecer a compreensão da formação docente como um desafio ao processo de gestão acadêmica na universidade pública, colaborando com a formação efetiva de professores aptos a desempenhar a função gestora na universidade, mediante a compreensão das competências, necessidades e perspectivas que envolvem a referida função.

**Palavras-chave:** Formação docente. Gestão acadêmica. Ensino universitário.

**Abstract:** Academic management at the public university covers processes that involve the entire community, from coordinators, faculty, servers and students. These management processes include the planning and execution of curricular and administrative activities, student care, teacher organization, institutional evaluation, regulations and norms. The study aimed to analyze the importance of teacher education for the development of the management function in the public university, with regard to the academic management of the courses. In this sense, the following question arises as problematization: How can teacher education favor academic management processes from the perspective of quality teaching offered by the public university? In order to broaden this understanding, the study is directed to the debate on how teacher education can favor academic management in the public university, starting from the approach and discussion about management processes. This is a qualitative study, carried out through bibliographic research, based on authors such as Nóvoa (1995), Morin (2004, 2009), Santos (1995, 2000, 2004), among others. The results of this study demonstrate that academic management is responsible for offering an institutional context with financial and pedagogical resources capable of offering quality education that follows the changes and trends of education. In this direction, the coordinator of the courses is presented as the protagonist in the field of academic management, leading the management of the main academic processes. The authors highlight as a challenge to academic managers, the lack of prior knowledge about the function and aspects of management, considering that course coordinators are teachers and need to meet the relevant teaching burdens. It is expected that the study can favor the understanding of teacher education as a challenge to the academic management process in the public university, collaborating with the effective training of teachers able to perform the management function in the university, through the understanding of the competencies, needs and perspectives that involve this function.

**Keywords:** Teacher training. Academic management. University education.

## 1 INTRODUÇÃO

No campo das discussões nas quais se insere o Ensino Superior, a ênfase na universidade ocorre em virtude do papel social que ela desenvolve naquilo que compete à produção e dispersão do conhecimento em articulação com os objetivos sociais. No contexto histórico, a universidade pública vem colaborando para o aperfeiçoamento da criticidade, da criação e disseminação cultural e científica, tornando-se âmbito privilegiado de formação profissional e cidadania, em afinamento com as necessidades sociais, em um contexto temporal e espacial.

Morin (2009) sugere uma mudança de pensamento na educação que, em vez de encerrar, afastar e limitar, possa, de fato, distinguir e convergir. Que seja hábil em transformar um pensamento disjuntivo e limitador em um pensamento complexo, no sentido preliminar do termo *complexus*: “o que é tecido junto”. O autor nomeia essa nova proposição de raciocínio como “pensamento complexo”, que deve sobrepujar a fragmentação, instituída na atualidade, entre cientificismo e humanismo, principalmente, decorrente da preponderância do científico sobre o humano.

Reconhecer a complexidade da fenomenologia educativa, sobretudo diante das transformações trazidas pelo século XX, implica destacar a responsabilidade social do Ensino Superior em oferecer uma formação em consonância com as necessidades e demandas da sociedade contemporânea. Diante disso, surge o enfoque nos processos de gestão acadêmica como um dos fundamentos das políticas de desenvolvimento da universidade pública, enfatizando a particularidade da docência e especificidade de cada área de conhecimento.

Ao refletir sobre a função da universidade, suas crises e desafios interpostos com o final do séc. XX, Santos (1995) apontou a existência de três crises atravessadas na atualidade pela instituição, de modo que interessa a esta discussão, preliminarmente, a terceira crise descrita pelo autor, a saber, a crise institucional. Esta é decorrente da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submetê-la a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

No bojo de tais reflexões, inquieta a necessidade de compreender o enquadramento da universidade pública atualmente, segundo os pressupostos de gestão acadêmica vigente. Assim, contemplando aspectos que perpassam desde a intencionalidade do ensino, seu produto final, até os aspectos relacionados aos modelos

de gestão adotados pela instituição e, principalmente, o perfil de seus gestores e o processo de criação e desenvolvimento de suas competências.

Por isso, interessa discutir e refletir sobre questões atinentes ao desenvolvimento profissional docente no âmbito da universidade. Considerando a relevância e a urgência de tal abordagem no âmago do processo de reconfiguração da gestão acadêmica, não é possível desconsiderar, nessa dinâmica, os pontos de contribuição e os questionamentos que integram a formação e o desenvolvimento profissional docente na universidade.

Este artigo aborda a formação docente na perspectiva dos processos de gestão acadêmica na universidade pública, tendo em vista a busca pelo ensino de qualidade. O estudo discute como a formação docente poderá favorecer a gestão acadêmica na universidade pública, partindo da abordagem e da discussão sobre os processos de gestão, incluindo a formação inicial de professores. Trata-se de um estudo de cunho qualitativo, realizado mediante pesquisa bibliográfica, fundamentado em autores como Nóvoa (1995), Morin (2009), Santos (1995, 2000, 2004), entre outros.

Tem-se, como problema de estudo, o seguinte: Como a formação docente poderá favorecer aos processos de gestão acadêmica, na perspectiva do ensino de qualidade oferecido pela universidade pública? Para alargar esse entendimento, a pesquisa pretende debater como a formação docente poderá favorecer a gestão acadêmica na universidade pública, partindo da abordagem e da discussão sobre os processos de gestão.

## 2. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A UNIVERSIDADE NA CONTEMPORANEIDADE

Ramos e Cordeiro (2014) apontam que, no final do século passado, no limiar das novas relações sociais sob a égide da ordem capitalista, a universidade começa a transformar seus currículos, programas e atividades como meio de assegurar que seus alunos desenvolvam um perfil profissional requerido pela situação econômica, em adequação ao mercado de trabalho.

As autoras questionam o fato de ser requerido dos docentes das universidades um elevado nível de qualificação, uma constante atualização e uma alta titulação acadêmica, com todas as implicações que derivam dessa titulação. Desses docentes, passou a ser requerido o desempenho cada vez maior de funções gerenciais e administrativas, como as coordenações de curso. Embora a legislação estabeleça que os professores são atores passíveis de assumir a gestão, isso acarreta uma sobrecarga de trabalho, decorrente da

gradativa diminuição do quadro efetivo dos docentes, diante da política de diminuição dos concursos públicos e da ocorrência de contratos provisórios (RAMOS; CORDEIRO, 2014).

Em conformidade com Trindade (2003), pode-se dizer que, mediante os mecanismos acima mencionados, a universidade intenta sobreviver no bojo de um complexo panorama da crise universitária em âmbito nacional, no qual a desvalorização do docente na função elementar da docência vem se intensificando, favorecendo a fragmentação que, constantemente, se patenteia entre os cursos de graduação e pós-graduação, no ensino e na pesquisa.

O excesso de atribuições, aliado a uma política salarial de desvalorização do trabalho docente, associa-se ao hodierno contexto de volubilidade mundial, com as consequências na vida comunitária e individual. Isso tem ocasionado um ambiente de insatisfação, insegurança e falta de motivação de docentes e outros servidores, consubstanciado pelo chamado mal-estar docente (ESTEVES, 1987). Levando em conta as transformações ocorridas no cotidiano escolar e social, o professor enfrenta novos desafios e funções, que podem provocar-lhes um sentimento de mal-estar. Nesse sentido, importa destacar a urgência de novos enfoques para as questões que levam a analisar a função e a formação docente, pois as extenuantes cargas de trabalho e diversidade de funções, que requerem muita energia, podem incidir na saúde do professor.

Frente ao panorama até agora elucidado neste estudo, cumpre destacar a pertinência da discussão instituída com a Declaração Mundial sobre a Educação Superior no Século XXI: visão e ação, que chama a Educação Superior a atender às requisições de um mundo em permanente transformação em decorrência da globalização e do novo modelo da informação no bojo da sociedade do conhecimento (UNESCO, 1998). O referido documento apresenta-se como um compromisso entre os padrões contemporâneos, articulando e absorvendo o modelo emergente de educação que subsidia a fundamentação das normativas nacionais e internacionais acerca da educação, em todos os níveis de ensino.

Diante de tais apontamentos, considerando a sua responsabilidade social, segundo Santos (2004), a universidade começa um exercício de ressignificação da dimensão pedagógica da gestão universitária, destacadamente no intuito de superar uma visão limitadora, marcadamente associada a questões operacionais, fora de contexto, para começar um movimento de reconhecer a docência mediante uma perspectiva profissional.

Ao se considerar a ressignificação da conjuntura educacional da universidade pública, destaca-se o pensamento de Nóvoa (1995, p. 19), ao esclarecer que:

[...] implica a elaboração de uma nova teoria curricular e o investimento dos estabelecimentos de ensino como lugares dotados de margens de autonomia, como espaços de formação e de auto-formação participada, como centros de investigação e de experimentação, enfim, como núcleos de interação social e de intervenção comunitária.

Efetivamente, entre outros pontos, a universidade passa a vivenciar uma etapa de admissão do desenvolvimento profissional do seu quadro docente como aspecto de pertinência da gestão como um todo e da gestão pedagógica, no intuito de que o pressuposto de indissociabilidade componha-se no tripé ensino-pesquisa-extensão, na intrincada dinâmica de unicidade e diversidade que define a universidade.

Acerca do modelo de universidade brasileira, Pessoa (2000) enfatiza que este se constitui pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Esperava-se que a universidade fosse capaz de proporcionar a superação do atraso científico e tecnológico nacional. Entretanto, a generalização do modelo universitário, conforme o autor, não mudou a adesão das próprias universidades ao papel predominante de formação de profissionais.

As céleres e persistentes transformações sociais, nos últimos anos, começam a requerer um novo perfil docente, que compreende o professor como um intelectual, com uma visão analítica abrangente, como indica Santos (1998) e com competência técnica, política, afetiva, ético-intuitiva, sócio-histórica e comunicativa, buscando, com compromisso social, lidar com os saberes e fazeres da docência na sua ampla dimensão. Esse profissional deve reconhecer a educação como um processo de formação humana, que envolve pessoas em suas diversas dimensões e mediante diversas relações.

Diante do exposto, percebe-se que as implicações na Educação Superior pública requerem uma formação profissional sustentada pela perspectiva de competência. Na Educação Superior, o papel da universidade é enfatizado, enquanto instituição que tem como matéria-prima o conhecimento e que possui como escopo alavancar a sociedade e favorecer seu desenvolvimento, buscando a formação de profissionais qualificados (TOSTA, et al, 2012).

Estima-se que a formação docente possui destaque no sentido de conduzir-se para atingir mudanças direcionadas pelas demandas sociais e políticas diante da conjuntura contemporânea, contemplando as inovações tecnológicas e os desafios do ensino.

Mediante os desafios da gestão acadêmica, a universidade deve dedicar-se à capacitação e ao desenvolvimento de seu corpo docente, pois os professores se configuram como a base de funcionamento da instituição.

Zabalza (2004), ao apontar o conjunto de mudanças exercidas sobre a concepção de universidade, indica o impacto nas exigências aos docentes, que são o aumento das funções tradicionais, a exigência de maiores esforços durante o planejamento, no projeto e no desenvolvimento das propostas docentes, crescimento da burocracia didática, dentre outros fatores que corroboram com o conjunto aqui descrito.

Os docentes da universidade pública inserem-se em um contexto altamente competitivo e vivenciam a permanente busca por excelência em várias dimensões de resultados, de modo que muitos se sentem pressionados a produzir conhecimento através da publicação de pesquisas e, ainda, conciliar outras atividades e cargos de gestão, tornando o trabalho profundamente estressante. Zabalza (2004) alerta que os docentes ensinam tanto por aquilo que sabem como por aquilo que são e, em suas discussões, o autor focaliza o aspecto referente à análise da satisfação na carreira docente, destacando que a melhora nesse ponto vem pela melhora nas relações que os professores possuem com o seu trabalho.

Diante da magnitude do papel que os gestores acadêmicos desempenham e da dimensão das competências e atribuições que lhe são exigidas, tais profissionais devem estar bem preparados, desempenhar com competência e responsabilidade suas funções e ajustar-se às necessidades e ao perfil institucional.

No Brasil, é usual que o docente seja encarregado de desempenhar cargos administrativos sem que haja prévia formação, treinamento ou orientação sobre funções administrativas. Além disso, não se verificam significativas publicações que problematizem o processo de transição de docente para o exercício da gestão acadêmica. Gonçalves (2010) afirma que os professores que desenvolvem papéis de coordenador, majoritariamente, não são preparados preliminarmente para assumirem os cargos de gestão nas universidades, e que o aprendizado gerencial ocorre, sobretudo, através de interações sociais no contexto laboral. O autor aponta, também, que os desafios a serem superados pela gestão das instituições de Ensino Superior, diante deste e de outros quadros, são inúmeros, o que evidencia ainda mais que a gestão acadêmica necessita de preparo e formação prévia, a fim de analisar, de forma organizada e estruturada, os desafios que se colocam nesse exercício.

### 3. PERFIS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO

Buscando atender às necessidades de uma sociedade globalizada e em constante transformação, as instituições de Ensino Superior vêm requerendo um perfil profissional que esteja em permanente processo de desenvolvimento e que possa seguir as inovações tecnológicas, dotado de resolutividade, proatividade e habilidades relacionais e de negociação.

Constata-se que as instituições públicas de Ensino Superior atravessam desafios de cunho econômico, relativo ao seu financiamento, ensejando, então, uma gestão eficiente, que, geralmente, é atribuída a um docente, na função de coordenador. Dele, são requeridas habilidades específicas, como agilidade e capacidade de tomada de decisão, assertividade, criatividade e inovação, assim como características interpessoais.

As universidades dependem da competência de seus docentes, pesquisadores e gestores no desempenho de seu papel social. Esses profissionais devem manter-se em permanente qualificação, buscando assegurar a produção de novos conhecimentos e a disseminação destes no ambiente acadêmico. Logo, para executar com efetividade o seu papel, o gestor acadêmico deve conhecer profundamente suas atribuições, ter visão integral da instituição e conseguir equacionar as prescrições legais em suas atividades cotidianas.

É digna de nota, ainda, a gradativa, porém, expressiva, mudança nos perfis gerenciais, direcionados, cada vez mais, ao exercício da gestão democrática e participativa, assim definida por Libâneo (2007, p. 325):

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

É possível perceber que a coletividade é o centro da gestão democrática e participativa. Através da tomada de decisões colegiadas, cada um dos componentes desse contexto coletivo deverá assumir o compromisso com as decisões tomadas conjuntamente, buscando sempre o objetivo comum e a melhoria da gestão, de forma integral.

Para Santos e Bronneman (2013), as universidades são instituições complexas por reunirem diversas funções acadêmicas, como o ensino, a pesquisa e a extensão. Diferentes de outras organizações, possuem estrutura e objetivos específicos, além de enfrentarem desafios comuns no mercado, o que evidencia a relevância da competência dos coordenadores de cursos, no que concerne à execução das estratégias organizacionais diante das exigências legais e sociais.

A competência pode ser entendida como a capacidade de mobilização e aplicação de conhecimentos em uma situação específica. Aos coordenadores de curso, compete a função gerencial, marcada por dicotomias, contradições e fragmentação. Assim, são as competências profissionais que vão possibilitar aos docentes executarem papéis no âmbito da universidade, capazes de proporcionar resultados reconhecidos e legitimados por si mesmos e pelos demais atores sociais com os quais o seu trabalho se realiza (QUINN, 2003).

Compreende-se, assim, que a competência vai além da formação, sendo a mobilização real e produtiva de saberes de ordem diferenciada, em que as implicações são admitidas e valorizadas tanto individualmente como do ponto de vista coletivo. Logo, a competência profissional é demonstrada pelo gestor em sua conduta diária, a partir dos papéis que desempenha na instituição. Aos que executam papéis gerenciais, espera-se que possuam resolutividade nas diversas demandas que são características do trabalho nesse nível hierárquico, em conformidade com a normatização de cada instituição.

Embora os termos gerência ou gestor tenham sido suprimidos por muito tempo na universidade pública, tidos como inapropriados, no contexto universitário atual são inseparáveis o exercício de atividades acadêmicas e as práticas de gestão. É sabido que há grande complexidade inerente à função gestora e o quão desafiador é defini-la, tendo em vista não ser possível apontar com a máxima clareza os limites de liderança, atribuição e expectativa que cada equipe em cada contexto requer.

Diante disso, as instituições desempenham suas atividades em consonância com um ou mais modelos de gestão, isto é, conjuntos de práticas administrativas mobilizadas para se alcançar um escopo, capazes de satisfazer as necessidades da instituição. A depender do contexto e do modelo de gestão adotado, compete ao gestor executar determinados papéis de modo a operacionalizá-lo. Assim, um determinado modelo de gestão traz os respectivos apontamentos acerca de quais seriam as atribuições e papéis

apropriados dos coordenadores de cursos, os quais podem ser cumpridos ou não em sua integralidade.

É usual, na universidade pública brasileira, que o professor exerça sua função docente em concomitância com suas incumbências de gestão, o que lhe provoca uma grande sobrecarga, priorizando menos a atividade acadêmica em detrimento da função gestora. Na universidade pública, a gestão é exercida tanto em condições favoráveis como adversas. Os gestores universitários, quer sejam reitores, pró-reitores, diretores de unidades, chefes de departamento, coordenadores de curso, entre outros responsáveis pela estrutura acadêmica e administrativa, majoritariamente, são docentes e lhes são incumbidas as respostas aos permanentes desafios verificados no bojo da instituição (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013).

No que concerne ao desenvolvimento de competências gerenciais, percebe-se que este é um aspecto que, embora detenha reconhecida relevância, tem sido pouco desenvolvido nas instituições, nas quais ainda se sobressai o enfoque tradicional de qualificação (BITENCOURT, 2004). É nesse âmbito que deve ser discutida a formação docente que contempla o desafio do exercício de funções gerenciais. A formação de professores está diretamente envolvida e entremeada por uma dinâmica de mudança de paradigmas (SANTOS, 2005), que atinge tanto a sociedade quanto a universidade, em sua totalidade.

#### 4. FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO ACADÊMICA: O DESAFIO DO PROFESSOR-GESTOR

A atual estrutura da universidade pública no Brasil estimulou a ocupação de vagas de gestão acadêmica, como as de coordenação de curso, por profissionais que passaram a exercer tanto a docência como a gestão dos cursos de graduação, sem prévia preparação ou formação específica. Santos e Bronneman (2013) afirmam que os gestores universitários, geralmente, não possuem, antes de assumirem o cargo, conhecimento gerencial, de liderança e de gestão de pessoas, o que pode implicar em significativas dificuldades ao exercício da gestão.

Os autores ainda justificam que as instituições de Ensino Superior são complexas e distintas de outras modalidades organizacionais em face de sua estrutura e sua organização, bem como de suas metas e intencionalidades, que também são diferenciadas.

Hoje em dia, tais instituições atravessam inúmeros desafios, como exasperação da concorrência, exigências legais e normas de entidades reguladoras.

No contingenciamento desses desafios, é necessário que as universidades ampliem sua eficácia gerencial, o que requer habilidades de seus gestores para lidarem com diferentes situações. Entretanto, esses gestores universitários, majoritariamente docentes, necessitam conciliar as atividades acadêmicas e de gestão, o que provoca implicações adversas em suas atribuições cotidianas (SANTOS; BRONNEMAN, 2013).

Almeida (2002) argumenta que o gestor não pode depender exclusivamente da autoridade formal. Desse modo, quando servidores de universidades federais se veem na proximidade de assumir um cargo de gerência, possuindo uma formação na área da docência, encontram no empirismo um auxílio na busca pelo conhecimento das ferramentas de gestão de colegiado, de departamento ou de um programa de pós-graduação.

Ramos e Cordeiro (2014) partilham da perspectiva de que a docência é uma atividade composta, plural, flexível e reflexiva que se edifica na interação entre os sujeitos, durante sua formação e na instituição em que labora o professor, assim como na relação com os alunos.

Logo, a formação continuada do docente figura como um canal de possibilidades, conforme cria condições para que este desenvolva uma posição crítica da realidade social, da função social da universidade, de sua própria prática, bem como permite o diálogo constante entre os conhecimentos de sua área de atuação e o campo didático pedagógico, indispensáveis na formação do professor universitário. A formação docente, nessa perspectiva, poderá favorecer a transformação da realidade trazida, até o momento, pelo estudo, conquanto à questão do papel do coordenador de curso e dos desafios apresentados.

[...] mas para isso é importante a criação de redes de (auto)formação participada, que permitam compreender a globalidade do sujeito, assumindo a formação como um processo interativo e dinâmico. A troca de experiências e a partilha de saberes consolidam espaços de formação mútua, nos quais cada professor é chamado a desempenhar, simultaneamente, o papel de formador e de formando. (NÓVOA, 1995, p. 26)

Em conformidade com o pensamento do autor, compreende-se que tais redes de formação favorecem maiores oportunidades de interação, aprendizagem e elaboração de novos conhecimentos, mais aproximados de seu fazer docente e com maior autonomia.

No entendimento até aqui proposto, é possível aduzir que os movimentos de formação continuada do professor universitário são impositivos, no escopo de responder às demandas e desafios atuais. Concernente às atribuições e competências do coordenador de curso, busca-se favorecer a profissionalização docente voltada para um perfil competente do ponto de vista técnico-político e intelectual, com visão crítica e integral, gestor do currículo, mediador dos processos de aprendizagens, comprometido com a formação integral dos alunos e que entenda a docência universitária como locus do exercício profissional e da sua formação continuada.

Ainda segundo Nóvoa (1995), é necessário integrar a “lógica da procura” com a “lógica da oferta”, pois a formação é inseparável dos projetos profissionais. Essa formação inclui mobilização de diversos tipos de saberes, de uma teoria específica, como a gestão, de saberes de uma prática reflexiva e dos saberes pedagógicos. Assim, é necessário que a formação docente seja idealizada

[...] como um dos componentes da mudança em conexão estrita com outros sectores e áreas de intervenção, e não como uma espécie de condições prévia de mudança. A formação não se faz antes da mudança, faz-se durante, produz-se nesse esforço de inovação e de procura dos melhores percursos para transformação da escola. É esta perspectiva de mudança interactiva dos profissionais e dos contextos que se dá um novo sentido às práticas dos professores centradas nas escolas. (NÓVOA, 1995, p.28).

O autor compreende a formação como um dos principais componentes da mudança, considerando-a como um aspecto de grande relevância. Para ele, a mudança ocorre desde a formação, através das interações e aprendizagens que possibilita, enriquecendo ainda mais o perfil profissional. A gestão acadêmica requer planejamento, organização, direção e controle eficaz. E a formação, no contexto da mudança, pode proporcionar essas condições.

A universidade vivencia a necessidade de oferecer e estimular práticas de gestão apropriadas e norteadas para atender aos desafios de recorte temporal, a exemplo das necessidades socioculturais, ambientais e econômicas. Diante disso, a universidade vem procurando se estabelecer para atingir novos marcos, além de suas atividades elementares de produção de conhecimento e de formação profissional, assumindo as implicações que suas concepções e ações provocam sobre si mesma e na comunidade como um todo. Desse modo, a gestão acadêmica deve estar atenta aos resultados produzidos pela universidade, desde o funcionamento da instituição até o resultado final da formação universitária oferecida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi evidenciado no estudo, verifica-se o movimento de expansão do Ensino Superior e os desafios que a universidade pública encampa diante das demandas que lhes são interpostas na contemporaneidade, sobretudo, no que concerne à gestão acadêmica, na perspectiva da formação docente para o exercício da função. Em face da ausência de mecanismos apropriados, voltados para a formação preliminar do docente para exercer cargos de coordenação e gestão, constata-se que a aprendizagem do exercício gerencial na universidade pública, destacadamente empírico, não ocorre de forma simples ou tranquila. Ao contrário, é marcado por sacrifícios pessoais constantes e, nem sempre, esse gestor pode lançar mão de suporte institucional, ou seja, do apoio da instituição em caráter administrativo.

Além da dimensão técnica e relacional exigida pelo cargo, os gestores, na universidade pública, ainda devem estar conscientes da dimensão ética de cada decisão ou ação executada. Outro aspecto de relevância é o fato de que os gestores dispõem de pouco tempo para as atividades de gestão e necessitam conciliar seu tempo na instituição com as atividades de docência.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. R. A. **Estilos de gerência**: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. Taubaté. Tese. [Doutorado em Gestão Empresarial] – UNITAU, 2002.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, Mar. 2004

ESTEVES, J. **El malestar docente**. Barcelona: Laia, 1987.

GONALVES, E. C. G. **A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

LIBÂNEO, J.C. et al (org). **Educação escolar**: política, estrutura e organização. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M, RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Rev. Organizações em contexto**. 2013;

MORIN, E; ROGER CIURANA, E.; DOMINGO MOTTA, R. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana**. 3. ed. São Paulo, Brasília: Cortez, UNESCO, 2009.

NÓVOA, A. (coord.). **Os professores sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2000.

RAMOS, K. M.C, CORDEIRO, T. S. C. Gestão didático-pedagógica na educação superior: desenvolvimento profissional docente na universidade. **Revista de Administração Educacional**. Recife, v. 1, n. 2, jul./dez. 2014, p.19-33

SANTOS, B. S. **Pela Mão de Alice: o Social e o Político na Pós-modernidade**. São Paulo: Editora Cortez, 1995.

SANTOS, B. S **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. São Paulo: Cortez, 2004.

SANTOS, B. S. **Para um Novo Senso Comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática**. São Paulo, Cortez, 2005.

SANTOS, M. O professor como intelectual na sociedade contemporânea. In: IX Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino, 1998, São Paulo. In: **Anais do IX Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino**. Águas de Lindóia, SP, 1998.

TOSTA, H. T. et al. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 01-15, ago. 2012.

TRINDADE, H. Política Educacional: educação superior em debate. In: 55ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) – Educação, Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social, 2003, Recife. In: **Anais da 55ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) – Educação, Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social**, Recife, PE, 2003.

UNESCO. **Declaración Mundial sobre la Educación Superior en siglo XXI: visión y acción**, 1998. Disponível em: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm). Acesso em 01 de Nov. 2020.

ZABALZA, M. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.