

# GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

*Data de aceite: 02/05/2023*

### **Henderson Carvalho Torres**

Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor Assistente da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Membro do Grupo de Pesquisa “Mídia/Memória, Educação e Lazer - MEL” diretório CNPq, certificado pela UFBA, Brasil

### **Lídia Boaventura Pimenta**

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (Gestec) - Mestrado Profissional da UNEB; Membro do Grupo de Pesquisa Educação, Universidade e Região (EduReg) – UNEB, Brasil

**RESUMO:** O presente artigo visa analisar o desenvolvimento da administração da Educação no Brasil a partir da apropriação de conceitos, técnicas e ferramentas aplicadas pela Administração de Empresas, com ênfase nas teorias relativas ao universo da Administração, apesar de inúmeros pontos de divergências em termos de objetivos e resultados esperados pelos distintos modelos de organização, em consonância com as diversas transformações ocorridas

no cenário político, econômico, social e cultural no país, ao longo do século XX, com o intuito de compreender o processo de amadurecimento e evolução da gestão da educação superior, em específico em cursos de graduação, e algumas possibilidades de aprendizado com a Internacionalização da Educação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração da Educação, Gestão da Educação, Administração de empresas, Gestão de Cursos de Graduação, Internacionalização da Educação.

## **INTRODUÇÃO**

A Administração da Educação tem expandido e fortalecido ao longo do século XX e início do atual século XXI, evidenciada pela dinâmica de construção e reconstrução de premissas e soluções direcionadas para as demandas pedagógicas, acadêmicas e administrativas próprias da Universidade, as quais se relacionam com os movimentos políticos, sociais e culturais que caracterizaram as diferentes etapas da história da educação no Brasil.

Os estudos e teorias da

Administração ofereceu aos gestores da Instituição Universitária a oportunidade de analisar à luz das diversas teorias administrativas, aquelas que poderiam melhor contribuir com a racionalização dos processos da instituição, a fim de lhe possibilitar gerir os recursos disponíveis de forma a possibilitar a implementação de ações coadunadas com as demandas atuais da sociedade, sejam no âmbito das práticas pedagógicas, de projetos de pesquisa, atividades extensionistas e atualização de processos e procedimentos administrativos.

Neste cenário, apresenta-se a dimensão “internacionalização” da gestão Universitária, que integra as 13 dimensões pertinentes à dinâmica de funcionamento da Instituição Universitária, a saber: Graduação, Pós-graduação, Extensão, Educação à distância, Pesquisa e inovação, Gestão e organização, Assistência estudantil, Responsabilidade social e ações afirmativas, Planejamento e avaliação Institucional, Gestão de Pessoas, Infraestrutura, Ações afirmativas, Comunicação e cultura.

O desenvolvimento da internacionalização na educação superior encontra respaldo, ou exigência de implementação, considerando o disposto no art. 43. da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/196), que estabelece suas finalidades, em especial o inciso VI, que prevê o estímulo ao “o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade”. Este conhecimento de mundo deve compor os projetos das ações acadêmicas, no sentido de possibilitar a atuação da comunidade universitária a parceria com instituições estrangeiras.

Considerando o conjunto de ações desenvolvidas pela instituição universitária, de que maneira a gestão universitária caracteriza o processo de internacionalização? Este questionamento orientou a elaboração deste texto, com o objetivo de conhecer as características das ações sociais desenvolvidas no contexto da internacionalização no processo da gestão universitária.

A pesquisa exploratória adota como referencial teórico o estudo da administração, no intuito contextualizar o processo de gestão na Universidade, e nesta linha conhecer as características do processo de internacionalização na Instituição Universitária.

## **A CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

De acordo com Zung (1984), obras escritas no início do século XX já buscavam aplicar conceitos oriundos da Teoria Geral da Administração à administração escolar ou de unidade educacional, considerando a função do diretor escolar, como um organizador de funções e tarefas no âmbito da instituição, com o propósito de motivar e orientar a equipe de profissionais e disponibilizar materiais nas escolas ou universidades, no sentido de alcançar os objetivos estabelecidos. E esse processo compreendia aprimoramentos nos aspectos operacionais e estruturais, visto que os principais teóricos da Administração naquele momento, Taylor e Fayol, tinham como foco de estudo a busca pela máxima

eficiência e pela eliminação dos desperdícios nos processos produtivos.

Nesse sentido, Barroso (1995) chama atenção para aplicação de métodos Tayloristas, por meio da aplicação de princípios e técnicas de administração no formato gerencial e buscando associação a um discurso com foco na valorização dos aspectos técnicos da gestão, na expectativa de estruturar e desenvolver as ações de forma harmônica, sem vínculo com a conflitualidade ideológica, política e social, inerentes as instituições de ensino em geral.

Na perspectiva de Sander (2007), desde o início do século XX, houve um movimento gradativo de incorporação generalizada dos principais pressupostos, técnicas e práticas da escola clássica da administração, sob a crença de que tais princípios e métodos, por suas características abrangentes, seriam automaticamente aplicáveis a todo e qualquer tipo de instituição, incluindo nesse bojo, a instituições educacionais. Sem, no entanto, considerar as especificidades que escolas e universidades possuem em relação às empresas de produção industrial. A título de ilustração, o Quadro 01 possibilita uma breve comparação em relação à instituição universitária.

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA</b>	<b>ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL</b>
Objetivos	Prestação de serviços Difusos Dificuldade de Consenso	Definidos Econômicos Consenso
Tecnologia	Múltipla, Complexa, Indefinida	Definida
Estrutura	Burocracia Centralizada Burocracia Descentralizada	Hierarquizada Definida Poder e propriedade Estrutura Centralizada e Integrada Estrutura Descentralizada
Participantes	Dirigentes Professores Técnicos Alunos	Acionistas Dirigentes Técnicos Pessoal de apoio
Beneficiário ou Clientela	Alunos Comunidade em geral Comunidade científica	Clientes (público alvo)
Produto	Difícil mensuração	Quantificável
Administração	Ausência de padrões de performance Limitada utilização dos princípios administrativos Utilização menos racional dos recursos disponíveis Ausência de sistema de avaliação organizacional	Utilização dos princípios administrativos Padrões de performance definidos Desempenho organizacional aferido por variáveis econômicas (instrumentos quantitativos de análise) Retorno sobre o investimento Custo / benefício Uso racional dos recursos disponíveis

Processo Decisório	Decisões baseadas no interesse político/social Participação de diversos grupos de interesse no processo decisório Unidades autônomas de decisão	Decisões baseadas em fatores econômicos quantitativos Sistema integrado de decisão
Ambiente	Relativamente estável	Competitivo Altamente vulnerável a fatores ambientais

Quadro 01: Instituição Universitária X Organização Empresarial

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de MEYER JR., *Seminário Internacional de Administração Universitária*, 1988.

## LIMITAÇÕES NA APLICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NO CONTEXTO ESCOLAR

Na visão de Dourado (2007), a gestão educacional apresenta natureza e características próprias, que a diferencia das empresas de produção em geral, na aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração de empresas, em função das suas especificidades e principalmente, aos propósitos a serem alcançados. O que acaba por impactar diretamente na questão do processo de planejamento e desenvolvimento da educação no país, e da própria universidade, enquanto organização.

Silva Junior (2002) afirma que a administração educacional nasce no Brasil, distante das preocupações com sua própria elaboração teórica, já que renuncia por antecipação ao trabalho de construção dos próprios conceitos e referenciais teóricos, assumindo aqueles elaborados pela Teoria Geral da Administração em consonância com conceitos relativos às ciências sociais. E desta forma, o foco acabou por converter-se para a organização das atividades administrativas e pedagógicas das escolas em detrimento à busca e sistematização de um conjunto de questões teóricas que justificassem o desenvolvimento de um novo campo de conhecimento.

Gerir com foco na eficiência administrativa e operacional, mas distante das demandas reais que norteiam a vida escolar, talvez seja a grande dificuldade nesta relação, escola e comunidade, universidade e sociedade. Somando-se a isso ainda, a descrença no valor e relevância da política especialmente em virtude, de vez por outra, do fluxo ações indevidas protagonizadas por gestores públicos e políticos, diminui as expectativas que a sociedade tem em relação ao papel da política no processo de melhoria das instituições públicas, incluindo-se aí, as redes de educação pública.

Segundo Sander (2002), as estruturas organizacionais e práticas administrativas adotadas tradicionalmente nas escolas não produzem os resultados educacionais esperados por professores, pais e alunos. O sistema de gestão mostra-se incapaz de buscar soluções efetivas para os problemas da educação, pois o excesso de burocracia paralisa a criatividade, o julgamento profissional e a inovação. E dessa forma, o processo educacional e a aprendizagem, por muitas vezes, enfrenta dificuldades em função da

estrutura organizacional e administrativa que em tese, deveriam servir para facilitar e incentivar o processo de ensino e aprendizagem.

Na visão de Amorim (1992), a burocratização e a própria organização do sistema social e produtivo, não poderiam deixar de estar presentes na vida das instituições de educação, visto que estas são também instituições sociais e necessitam de normatizações e regras para seu funcionamento. Destarte essa interferência acontece com o intuito de transformar as estruturas e o funcionamento dessa instituição de acordo com o modelo operacional de uma organização que apresenta como resultado um bem ou serviço entregue ao consumidor, e não o serviço educacional oferecido à sua comunidade.

Nogueira (2002) acredita que parte dos problemas vividos pela escola atualmente, está na relação entre a escola profissional, eficiente e burocrática, e a escola humanista e cidadã. O autor chega mesmo a indagar se a busca é por bons profissionais ou bons cidadãos. O que na verdade é uma reflexão limitada em termos de parâmetros, visto que não há impedimentos no sentido de que bons profissionais, também não possam ser bons cidadãos.

No processo de investigação sobre a eficiência, eficácia, efetividade e relevância da administração escolar, Sander (2007, pg. 112 e 113), estabeleceu quatro qualificações básicas, necessárias à formação dos administradores escolares: qualificação econômica, qualificação pedagógica, qualificação política e qualificação cultural, as quais devem estar presente nos indivíduos nos diretores, coordenadores pedagógicos das escolas, bem como nos reitores, pró-reitores, coordenadores de colegiados de curso das instituições universitárias.

Qualificação econômica	Habilidade para coordenar a captação e utilização de recursos financeiros, materiais e tecnológicos necessários ao funcionamento <b>eficiente</b> da instituição educacional.
Qualificação pedagógica	Habilidade para coordenar a formulação e acompanhamento de objetivos e metas educacionais a serem alcançados de forma <b>eficaz</b> .
Qualificação política	Habilidade para elaborar estratégias <b>efetivas</b> de ação, que satisfaçam necessidades sociais e políticas da comunidade e do sistema educacional.
Qualificação cultural	Habilidade para conceber soluções educacionais e administrativas <b>relevantes</b> , no que concerne à melhoria da qualidade de vida humana na escola e na sociedade.

Quadro 02: Qualificações necessárias ao Gestor Escolar, proposto por Sander

Fonte: Sander (2007)

Ainda segundo Sander (2007), mesmo que um estudo detalhado na formação de cada uma das qualificações destacadas fosse objeto de disciplinas específicas, a preocupação central reside em não deixar escapar a visão de totalidade e simultaneidade das questões educacionais inerentes à atividade de um gestor educacional. A dinâmica e a complexidade da formação destes gestores passam pela transdisciplinaridade e pela

visão sistêmica, para compreensão do todo e sua relação orgânica com as partes que com ele interagem de forma contínua e integrada, habilidades necessárias à elaboração de políticas e práticas com foco na eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

Em termos de conceituação do que seja eficiência, eficácia, efetividade e relevância, adota-se nesse estudo, a definição de Sander (2007) que atribui à **eficiência**, que corresponde à medida de desempenho do critério econômico. No sentido de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo. E nesse sentido, os valores supremos da eficiência, são a economia e a produtividade. Definindo como eficiente o indivíduo que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custo e de esforço.

A **eficácia** é o “critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos” (Sander, 2007. p. 78). No aspecto pedagógico, a eficácia está associada à consecução dos objetivos educacionais propostos pelas instituições. A **efetividade** é entendida como o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas estabelecidas pela comunidade externa à instituição. É um critério que supõe um compromisso real da instituição em responder às preocupações, exigências e necessidades da sociedade.

De forma complementar, a **relevância**, por sua vez, “[...] é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor” (Sander, 2007. p. 82). O conceito de relevância está diretamente relacionado à atuação da instituição no sentido de melhorar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos indivíduos e grupos que participam do sistema educacional e da comunidade como um todo.

É oportuno considerar que os problemas da organização educacional, não são os problemas das organizações empresariais, visto que a natureza dos processos educativos não se confunde com os processos produtivos, sendo os primeiros bem específicos. Neste sentido, a escola e a universidade exercem papel social como agente transformador da realidade por meio da socialização do conhecimento e do estímulo à formação do pensamento crítico, enquanto que a empresa desempenha o papel de agente econômico, também importante para o desenvolvimento da sociedade, mas com finalidades distintas, especialmente no tocante a questão da disseminação do conhecimento, pois a empresa o classifica como ativo estratégico e exclusivo para geração da sua própria lucratividade. Mas também cabe ao estabelecimento de educação, a responsabilidade pela sua participação no processo de construção do cidadão.

Ressalta-se a afirmativa de Paro (2012) de que a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins, em nada se mostra incompatível ao progresso do homem ou da sociedade, visto que a capacidade de estabelecer planejamento e organização, bem como da fixação de objetivos, é uma capacidade específica do homem, que o distingue dos animais irracionais e que foi aprimorado ao longo de milhares de anos. O que realmente determina o caráter transformador ou conservador da gestão da unidade

educacional é a natureza dos objetivos que ela busca alcançar e o grau de sintonia que tais objetivos apresentam em relação à realidade que a cerca.

Quanto aos primeiros esforços na criação de uma Administração da Educação no Brasil, Marinho (2014), destaca o trabalho dos pioneiros da Administração da Educação no Brasil, como Anísio Teixeira, Antônio Carneiro Leão, Querino Ribeiro e Lourenço Filho, foi de imenso valor à formação de um debate crítico sobre as bases administrativas das instituições educacionais, bem como de fomento à percepção do papel democrático que a escola e a universidade exercem no *lócus* onde se encontram inseridas. E nessa perspectiva, a contribuição de tais autores, aportou importantes elementos para se pensar uma gestão da educação democrática e efetiva, que precisa ser pensada e trabalhada desde o processo de preparação e formação dos futuros administradores educacionais, em cursos de graduação e pós-graduação.

Nessa mesma direção, Ribeiro e Anísio Teixeira, Silva Junior (2012) observam a importância que esses respeitáveis mestres destinavam a Administração da Educação, tanto na questão da aplicação dos fundamentos e princípios da Administração para melhoria da eficiência da escola e a universidade, quanto a questão da importância que destinava a preparação que deveria haver para o ocupante do cargo de Administrador Educacional, que em sua visão, necessariamente deveria ser exercida por um educador, além de lembrar que no contexto educacional, a Administração deve estar a serviço da educação, e não o contrário.

## **A GESTÃO ACADÊMICA EM CURSOS DE GRADUAÇÃO**

Registra-se que a instituição universitária é a mais desenvolvida e complexa organização dentre aquelas que se destinam ao cultivo do saber, abrangendo, por sua natureza, a universalidade do conhecimento organizado, e atuando com o objetivo de transmiti-lo, enriquecê-lo e aplicá-lo, colocando-o a serviço da sociedade.

É certo que a universidade tem um papel de inquestionável importância como agente de transformação da realidade de uma sociedade, nos aspectos educacionais, sociais, políticos e econômicos. Alicerçada em sua composição primordial, sobre os pilares da pesquisa, do ensino e da extensão, busca gerar novos conhecimentos, aperfeiçoando a formação de seus estudantes e interagindo diretamente com as comunidades.

Nessa direção, considerando, inicialmente Chaui (2003), que considera a universidade uma instituição social que exprime a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo, observando que, no interior da instituição universitária, é encontrada a presença de opiniões, ideias, atitudes e projetos conflitantes, que exprimem as divisões e contradições da própria sociedade.

Dentre as dimensões mencionadas na introdução do texto, utiliza-se como exemplo para a discussão a dimensão graduação, em específico a gestão acadêmica dos cursos

de graduação na instituição universitária. Desta forma, para fins de conceituação, adota-se nesse trabalho, a definição de Colegiado de Curso estabelecida pelo INEP (2015) que conceitua o Colegiado como “Instância de tomada decisões administrativas e acadêmicas, constituída por representação dos discentes e docentes”, obviamente relacionados ao curso em questão.

Assim, a gestão acadêmica de um curso de bacharelado ou licenciatura, hoje, é muito mais complexa, com desafios mais amplos e maiores riscos do que no passado. E nesse sentido, é importante considerar que a gestão de um colegiado de curso não se dá ao acaso. Ela deve ser orientada a alcançar objetivos que segundo Tofik (2013) estão contidos no Projeto Pedagógico Institucional (PPI), no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico do Curso (PPC), em estreita parceria com o corpo docente do colegiado, a fim de subsidiar e apoiar o desempenho do colegiado, visando o alinhamento das estratégias e políticas organizacionais da área acadêmico-administrativa da instituição universitária, com a comunidade interna e a sociedade em geral. Visto que a coordenação de curso ou a direção de curso, como é denominada em algumas instituições, acaba sendo o setor responsável pela gestão e pela qualidade intrínseca do curso, no mais amplo sentido.

Segundo Carneiro e Fialho (1997), o papel fundamental de uma universidade e por analogia, um colegiado de curso de graduação, está associado com a produção do conhecimento, embora outras funções tenham sido por ela acumulados no decorrer do tempo, como a formação de profissionais, a preservação de valores humanos e a própria cultura nacional, além de contribuir com a promoção e desenvolvimento da pesquisa científica no país.

Silva (2014) avalia que a gestão de um colegiado de curso, não deve impor formas rígidas e centralizadas, e a proposta de gestão metodológica deve privilegiar e preservar a autonomia dos gestores responsáveis pelos processos, de acordo com as necessidades e características de cada curso. Além de permitir a definição de prioridades e cronogramas próprios ao curso. E nesse sentido, a gestão se fundamenta em uma construção coletiva, visto que nas instituições de educação superior, ela é constantemente afetada pela racionalidade política dos diversos atores envolvidos. E deste modo, a concretização das ações depende diretamente da participação, do consenso e de um acordo dos grupos envolvidos nos processos.

De acordo com Rodrigues (2016), cabe ao coordenador do colegiado, a responsabilidade pela relação do curso com os anseios e desejos da sociedade, ou mesmo do mercado. Visto que, o coordenador de colegiado do curso necessita manter articulação constante com empresas, associações e organizações de toda natureza, públicas e privadas, que possam contribuir para o aprimoramento do curso, para o desenvolvimento da prática profissional dos discentes, através dos estágios, e ainda para o aprimoramento e enriquecimento do próprio currículo do curso. E desta forma, além de ser uma pessoa com

olhar para dentro da instituição, o coordenador deverá ter também, um olhar para fora da instituição, buscando proporcionar visibilidade do curso diante da sociedade e até mesmo do mercado.

Segundo Rocha et al (2009), existem quatro funções a serem desempenhadas pelo coordenador de cursos: a acadêmica, relacionada às questões de ensino e aprendizagem, envolvendo alunos e docentes; política, relacionada às questões de relacionamento com os docentes, discentes e outros atores ligados ao curso de graduação; gerencial, onde as ações estão relacionadas à gestão estratégica do curso, e institucional, cujas ações dizem respeito ao corpo diretivo da instituição. Neste cenário, cabe ao coordenador, manter-se constantemente atento às eventuais mudanças na legislação do ensino, aplicar e acompanhar as diretrizes curriculares relativas ao seu curso, e buscar otimizar as atividades relacionadas com sua atividade funcional de forma eficiente.

Rocha et al (2009), observa que, é de responsabilidade da Instituição de Educação Superior (IES), estabelecer o espaço funcional de atuação do coordenador, fixando as regras e os procedimentos relativos a estrutura burocrática da coordenação de cursos, além de delimitar o poder decisório, a autonomia funcional e as responsabilidades do coordenador de curso. Sendo que o “balanceamento adequado entre normas, procedimentos e autonomia decisória é o constituinte essencial do espaço funcional do coordenador de cursos de graduação” (Rocha et al 2009, pg 213). Observa-se que os modelos de formalização de procedimentos acabam por definir o grau de autonomia e liberdade do coordenador para decidir sobre questões, muitas vezes, não previstas na definição das suas atividades. E desta forma, a ação do coordenador será facilitada ou dificultada, em função da ampliação ou restrição do seu campo de ação.

De acordo com Guimarães (2011), é positivo e necessário mesclar a visão acadêmica com a técnica administrativa na construção de um modelo de gestão universitária. Visto que tal mescla permite, ao mesmo tempo, o controle institucional, a busca por objetivos comuns e globais sem, no entanto, inibir ou impedir a capacidade individual de gerar novas ideias, novos conhecimentos e novas tecnologias. Guimarães (2011) afirma ainda que este é um equilíbrio difícil de se obter, e que necessita ser revisto periodicamente, além de depender em essência da postura dos dirigentes, e de sua respeitabilidade no meio acadêmico, associado à sua capacidade de liderança.

Guimarães (2011) destaca que em face às constantes alterações das exigências impostas pela legislação para as instituições universitárias; do aumento substancial da concorrência; e do insuficiente aporte de recursos públicos destinados à Educação Superior, é imperioso que as universidades brasileiras e seus respectivos dirigentes, se capacitem para a difícil tarefa de associar qualidade acadêmica com eficiência e eficácia organizacional. Pois a direção rumo ao êxito educacional e/ou econômico da instituição universitária ocorrerá na medida em que ela for capaz de desenvolver gestores ao longo de toda a sua estrutura organizacional, que percebam o sentido e a necessidade de integrar as

atividades de ensino, de pesquisa e de extensão com as atividades administrativas.

Canterle e Favaretto (2008) consideram que em virtude de seu caráter interdisciplinar, a universidade interage com um número maior de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isoladamente, e por essa razão, sua gestão tem sido parte da agenda de discussão em instâncias políticas e acadêmicas. Visto que em seu entorno, residem enormes expectativas da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados por esta. Nesse sentido, cenários dinâmicos constituem desafios para as instituições universitárias, fazendo com que se busquem novas alternativas de gestão mais eficientes, além de mais financiamento a fim fornecer serviços de maior valor à sociedade. As necessidades são muitas e há uma série de fatores envolvidos, o que eleva a necessidade de pensar a instituição de forma sistêmica e integrada.

De acordo com Hoy (2015), a estrutura organizacional estabelece as estruturas do poder formal, hierarquicamente constituído; a cultura e a organização informal geram a autoridade informal; e o indivíduo traz expertise para a organização. Em contraste, a política é muitas vezes informal, frequentemente clandestina e até mesmo ilegítima, em virtude de sua concepção ser de forma recorrente direcionada a beneficiar indivíduos ou grupos em detrimento da organização como um todo.

A cultura é uma dimensão coletiva do sistema organizacional, que mescla o formal com o pessoal para criar um sistema de crenças compartilhadas. Entretanto, é a dimensão política que promove as relações de poder informal, que surgem, muitas vezes, para se opor a outros sistemas de controle legitimamente constituídos. E nessa perspectiva, é importante considerar a assertiva de que “a história é eloqüente para demonstrar que política e administração são inseparáveis. Na realidade a administração pode ser definida como uma prática particular da política, esta concebida como a prática global da convivência humana” (Sander, p. 31, 2007).

A oferta e funcionamento de um curso de graduação implicam na necessidade de elaboração de estratégias para alcançar os objetivos elencados no respectivo projeto pedagógico, acompanhado dos objetivos da instituição universitária.

Ao mesmo tempo em que se coloca como desafio à consolidação acadêmica e política do curso junto à comunidade local, somada ao dever de responder às inúmeras demandas administrativas relacionadas à função de coordenação de curso previstas no regimento da universidade, a exemplo de orientar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas do colegiado, propor e recomendar modificações nas diretrizes gerais dos programas didáticos do curso, acompanhar e avaliar a execução do currículo do curso, estimular atividades docentes e discentes de interesse do curso, identificar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do curso, coordenar, supervisionar e acompanhar o cumprimento das atividades didático-pedagógicas do curso, além de cumprir as prescrições normativas que disciplinam a vida da Universidade, do Departamento e do Colegiado.

Em face às responsabilidades previstas no regimento geral da universidade,

cabe a assertiva de Andrade (2001) que destaca a preparação para o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a elaboração do projeto de reconhecimento do curso, o enfrentamento de questões como evasão escolar e os desafios inerentes à gestão de um curso, atividades presentes para a manutenção do curso, fazem com que inúmeros coordenadores de colegiado tenham dificuldades nesse processo de gestão, especialmente por lhes faltar referências em gestão acadêmica.

Nesse sentido, Nogueira (2002), considera que dirigir com foco na eficiência administrativa e burocrática, mas distante das demandas reais que norteiam a vida escolar, talvez seja a grande dificuldade nesta relação, escola e comunidade. A eficiência administrativa deve possuir o seu grau de importância sim, mas não apenas ela. As questões pedagógicas e políticas deveriam possuir mais relevância no papel da escola ou da instituição de educação.

Segundo Oliveira *et al* (2014) aos gestores educacionais, cabe repensar seu papel nos processos eminentemente educativos, tendo em vista que o fazer político-administrativo da escola é um fazer pedagógico, que se desenvolve durante o exercício da própria prática pedagógica, ou seja, no ato de ensinar, nas lutas políticas, no planejamento, na organização pedagógica, na gestão e nas relações com a comunidade. Como pontua Lima (2002) não se pode olhar exclusivamente as escolas, e por aproximação, um colegiado de curso de graduação, em uma perspectiva apenas burocrática, racionalista e legalista, desprezando a influência de outras estruturas, regras e atores que se relacionam direta ou indiretamente com o curso e a instituição.

Zung (1984) enxerga na racionalidade científica e na lógica da máxima produtividade, o esvaziamento da ação política do administrador escolar e por semelhança o coordenador de colegiado de curso, na medida em que ele se distancia das questões de política educacional, tornando-o um executor de decisões oriundas de instâncias superiores. O específico, o local e o regional são sacrificados em nome de uma universalidade, que conduz ao generalismo e a padronização de projetos e estratégias, que permitem aos agentes políticos controlar melhor seus processos administrativos. Enquanto o gestor acadêmico se direciona cada vez mais para as questões administrativas e operacionais, em busca de mais eficiência e produtividade, o contexto social e político ao seu redor, vai se distanciando de sua práxis e por consequência do curso sob sua responsabilidade.

## **A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO OPORTUNIDADE DE APRENDIZAGEM NA GESTÃO EDUCACIONAL**

A Internacionalização está presente no cotidiano da instituição universitária na perspectiva de possibilitar aos docentes e técnico-administrativos a convivência entre também docentes e técnico-administrativos de instituições estrangeiras, no sentido de conhecer e discutir novas estratégias nas diversas áreas de conhecimento, fortalecendo a

a pesquisa, o ensino, a extensão. Nesse contexto, são realizadas missões internacionais que proporcionam o desenvolvimento de mestrado e doutorado sanduíche, doutorado pleno, pós-doutorado, em especial para áreas e/ou cursos que não sejam ofertados no estado ou no país.

Nesta linha, ressalta-se que a internacionalização se constitui na oportunidade de aprendizado em diversas áreas, incluindo as discussões pertinentes à gestão da educação, especialmente em função da possibilidade de diálogos e trocas com outras instituições universitárias, situadas em outras regiões e contextos.

Nessa direção, Miranda e Stallivieri (2017) observam a internacionalização como uma das forças que mais impactam e orientam os caminhos da Educação Superior, em função da sua importância para os desafios deste novo século, visto que as trocas internacionais e interculturais entre as IES de diversos países ampliaram-se consideravelmente nos últimos anos, e continuam em expansão.

Destarte, o século atual exige das universidades a reformulação de seu papel diante da sociedade, como instituições que sejam capazes de abrigar diferentes valores e opiniões, destacando o caráter universal do conhecimento.

A cooperação acadêmica também se beneficia da interconexão entre as instituições e os grupos de pesquisadores, unindo o local ao global, com o objetivo de aumentar a qualidade acadêmica e a relevância social da própria educação. Battestin *et al.* (2017) consideram que a universidade pode se internacionalizar por meio da aquisição de valor ou relevância internacional, em função de sua capacidade de colaborar para o desenvolvimento científico em nível supranacional, tanto pelas suas atividades de formação acadêmica quanto pela qualidade e pelo impacto de suas pesquisas.

A fim de caracterizar a importância do papel desempenhado pelos docentes no processo de internacionalização da instituição universitária, em especial na pós-graduação, Pereira e Heinzle (2020) procuraram identificar esse papel, no cotidiano das universidades, em um conjunto de atividades de dimensão internacional, intercultural e global. Tais ações sociais podem ser divididas em quatro tipos: produção intelectual, intercâmbio acadêmico-científico, internacionalização do currículo e gestão intercultural, sintetizados no Quadro 3, a seguir:

<b>Tipo de Ação Social</b>	<b>Característica</b>
<b>Produção intelectual</b>	Publicação, em parceria com pesquisadores estrangeiros, de livros e/ou capítulos de livros, bem como de artigos em eventos e periódicos internacionais.
<b>Intercâmbio acadêmico-científico</b>	Desenvolvimento de projetos de pesquisa em rede, participação em eventos internacionais e, principalmente, mobilidade acadêmica <i>stricto sensu</i> (dupla titulação, formação sanduíche e diplomas conjuntos).
<b>Internacionalização do currículo</b>	Inserção, no cotidiano da universidade, de palestras, cursos e disciplinas, ministradas em língua estrangeira por professores locais ou de outros países, e, essencialmente, pela incorporação das dimensões intercultural e internacional ao currículo.
<b>Gestão intercultural</b>	Ações no âmbito organizacional, nas quais docentes assumem papel administrativo em cursos e eventos envolvendo docentes e/ou discentes estrangeiros, projetos de pesquisa, ensino e extensão em rede temática, sociedade científica internacional, comitê editorial de periódico e comitê organizador de congresso internacional.

**Quadro 3** – Ações Sociais Desempenhadas por Docentes no Processo de Internacionalização

Fonte: elaborado pelos autores com base em Pereira e Heinzle (2020).

Os novos desafios impostos pela chamada sociedade globalizada, como o avanço da economia do conhecimento e a mobilidade do trabalho, levaram as universidades a reagir no que diz respeito à internacionalização.

Segundo Rubin-Oliveira e Wielewicki (2019), esse processo de conexão internacional está nas próprias raízes do conceito de universidade, pois, desde o início de sua história, as universidades têm se apoiado fortemente na mobilidade e em interações internacionais para realizar sua missão. Contudo, nas últimas décadas, a natureza, a intensidade e o alcance desses fenômenos aumentaram e, portanto, os desafios também.

## CONCLUSÃO

Os estudos sobre Administração da Educação no Brasil possuem vasto campo a ser explorado, e sua aproximação inicial com as teorias administrativas, permitiram avanços em inúmeros aspectos importantes na questão da organização das tarefas administrativas, e no estabelecimento de métodos e técnicas gerenciais mais eficientes do ponto de vista econômico, social e na apresentação dos resultados. Entretanto, também houve inúmeros pontos de conflitos, visto que uma instituição de educação superior possui objetivos significativamente distintos em relação às organizações industriais, considerando a ênfase na formação cidadã e profissional como

O estabelecimento de um modelo de gestão que busca a eficiência em seus processos administrativos e a eficácia em seus resultados pedagógicos, precisa estar também em sintonia com os anseios e necessidades da sociedade, afim de que se tornem efetivos e relevantes. E nesse sentido, a elaboração das premissas norteadoras no processo de construção dos objetivos estratégicos a serem alcançados pela instituição e organização

assume grande relevância, pois passam pela definição do modelo de educação que se trabalhar, em consonância com as características do contexto político, econômico, social e cultural em que a escola se encontra inserida.

A universidade é uma instituição fundamental para a sociedade, que exerce um papel de inquestionável importância, como agente de transformação da realidade, nos aspectos educacionais, sociais, políticos, tecnológicos e econômicos de uma sociedade, alicerçada em sua composição primordial, sobre os pilares da pesquisa, do ensino e da extensão.

Existem várias possibilidades para a internacionalização da educação se desenvolver em um processo de cooperação institucional com universidades estrangeiras, como a colaboração científica, tecnológica ou cultural; as parcerias em pesquisa; os diplomas compartilhados; o acolhimento de alunos na graduação e pós-graduação entre diferentes instituições; além da mobilidade de docentes, que demonstram que o processo de internacionalização de IES compreende um conjunto amplo de políticas, estratégias, ações e atores, como asseveram Oliveira e Freitas (2016).

Cabe aos gestores, a partir de iniciativas de docentes e técnicos administrativos concernentes à articulação com instituições estrangeiras, apoiar a realização de missões internacionais, seja na área de ensino, pesquisa ou extensão, com aderência aos cursos oferecidos na instituição universitária, bem como através da realização de mestrado, doutorado sanduíche, doutorado pleno no exterior.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Antônio. **Avaliação Institucional da Universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **O Coordenador Gestor: o papel dos coordenadores dos cursos de graduação em administração frente as mudanças**. São Paulo: Makron, 2001.

BARROSO, João. **Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar: A distinção entre direção e gestão**. O texto Revista Portuguesa de Educação. Universidade do Minho. v. 9, n. 1, p. 33-56, 1995.

BATTESTIN, Cláudia; MUNHOZ, Benjamin Panduro; COSTA, Miguel Ângelo Silva da. Redes Intelectuais, internacionalização e regionalização acadêmica: uma abordagem a partir do contexto latino-americano. **Revista Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, v. 24, n. 1, p. 11-21, jan./abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5335/rep.v24i1.6988>. Disponível em: <https://bit.ly/3jDFe8Z>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. INEP. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. Brasília: 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 01 abr. 2022.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fabio. **Proposta de um Modelo Referencial de Gestão de Indicadores de Qualidade na Instituição Universitária**. Ensaio: avaliação de políticas públicas. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 393-412, jul./set. 2008.

CARNEIRO, Breno Pádua Brandão, FIALHO, Nádia Hage. **A Tomada de Decisão nas Políticas de Acesso e Permanência na Universidade**. Múltiplos Olhares Sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional. Organizadores, Ivan Luiz Novaes, Claudia da Mota Darós Parente. Salvador: Eduneb, 2012.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>. Disponível em: <https://bit.ly/3birWKp>. Acesso em: 20 mar. 2020.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Revista Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

GUIMARÃES, Isac Pimentel. **Gestão acadêmica do projeto-político dos cursos de ciências contábeis**: entre as recomendações legais e as vivências nos bastidores da coordenação de curso. 183 f. 2011. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2011.

Hoy, Wayne K. **Administração Educacional**: Teoria, Pesquisa e Prática. 9. ed. São Paulo: AMGH Editora, 2015.

MAIA, Graziela Zambão Abdian. **As Publicações da ANPAE e a Trajetória do Conhecimento em Administração da Educação no Brasil**. RBPAAE – v.24, n.1, p. 31-50, jan./abr. 2008.

MARINHO, Iasmim da Costa. **Administração Escolar no Brasil (1935-1968)**: um campo em construção. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

MEYER Jr., Victor. **Administração universitária: considerações sobre sua natureza e desafios**. Trabalho apresentado no Seminário Internacional de Administração Universitária de Costa Rica, agosto de 1988.

MIRANDA, José Alberto Antunes de; STALLIVIERI, Luciane. Para uma política pública de Internacionalização para o ensino superior no Brasil. **Avaliação**, Sorocaba, SP, v. 22, n. 3, p. 589-613, nov. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3beA9zj>. Acesso em: 20 mar. 2020.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Administrar e dirigir**: algumas questões sobre a escola, a educação e a cidadania. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). **Política e Gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

OLIVEIRA, João Ferreira de, MORAES, Karine Nunes de, DOURADO, Luiz Fernandes. **Organização da educação escolar no Brasil na perspectiva da gestão democrática**. Disponível em: <[http://moodle3.mec.gov.br/ufscar/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2\\_2.pdf](http://moodle3.mec.gov.br/ufscar/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2_2.pdf)> Acesso em 30 ago 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: introdução crítica. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PEREIRA, Pablo; HEINZLE, Marcia Regina Selpa. Professor cosmopolita. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 694-711, ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.20396/etd.v22i3.8658308>. Disponível em: <https://bit.ly/3BgB2lH>. Acesso em: 16 set. 2020.

ROCHA, Renata Cristina. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes de. DA LUZ, Talita Ribeiro. **Os Coordenadores dos Cursos de Graduação em Administração e o Desafio para a Adequação dos Currículos às Diretrizes Curriculares Nacionais**. Revista Gestão e Planejamento. V. 10 N.2. p. 206-228, jul./dez. Salvador, 2009.

RODRIGUES, Gabriel Mário. **Como “Construir” o Coordenador Ideal**. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Disponível em: <http://www.abmes.org.br> Acesso em: 24 mar. 2016.

ROMERO, Joaquim J. B.. Concepções de Universidade. In: FINGER, Almeri P. (Org.) **Universidade: Organização e Planejamento**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 11-32.

RUBIN-OLIVEIRA, Marlize; WIELEWICKI, Hamilton de Godoy. Concepts, policies and actions of internationalization of Higher Education: reflections on the expertise of a North American University. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 24, e240032, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2ZmmHaa>. Acesso em: 22 ago. 2019.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

\_\_\_\_\_. **O Estudo da Administração da Educação na Virada do Século**. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). Política e Gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro. **Os Desafios das Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Administração Oferecido por um Consórcio**. ESUD 2014 – XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Florianópolis, 05 – 08 de agosto de 2014. Disponível em: <<http://esud2014.nute.ufsc.br/anais-esud2014/files/pdf/126828.pdf>>

SILVA JUNIOR, Celestino Alves da. **A Administração da Escola Pública**. Equívocos e implicações. vol. 01 – 1ª ed. - Unesp/UNIVESP – São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65257/1/u1\\_d26\\_v1\\_t01.pdf](http://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65257/1/u1_d26_v1_t01.pdf)>

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. **O espaço da administração no tempo da gestão**. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). Política e Gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

TOFIK, Denise Sawaia. **A Gestão Acadêmica nas Instituições de Ensino Superior**. Gestão Universitária: Os caminhos para a excelência. Organizadora, Sonia Simões Colombo. Porto Alegre: Penso, 2013.

ZUNG, Acacia Zeneida Kuenzer. **A Teoria da Administração Educacional**: Ciência e Ideologia. Caderno de Pesquisa. São Paulo, p.39-46, 1984. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/cp/arquivos/569.pdf>>