

## GESTÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA E OS RESULTADOS DO ENADE: PERCEPÇÕES E PROPOSIÇÕES

Ana Lúcia Cunha Duarte

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

[duart\\_ana@hotmail.com](mailto:duart_ana@hotmail.com)

**Resumo:** Este artigo analisa a gestão acadêmica do curso de Pedagogia da Uema nos *campi* de Caxias e São Luís, a partir dos dados levantados nas entrevistas semiestruturada com professores e gestores e grupo focal com estudantes que fizeram Enade em 2008 como ingressantes e em 2011 como concluintes. Os dados coletados apontam as percepções dos docentes, gestores e estudantes sobre os resultados do Enade, bem como as proposições de ações para elevar a qualidade do mencionado curso.

**Palavras-chave:** curso de Pedagogia; Enade; gestão

### Considerações iniciais

O presente artigo tem como objetivo investigar em que medida os resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) têm repercutido na gestão acadêmica do curso de Pedagogia da Uema nos *campi* de Caxias e São Luís. O recorte temporal da análise dos dados corresponde ao período de 2008 a 2011. Trabalhamos com análise documental, entrevistas semiestruturadas com os gestores e professores e grupo focal com os estudantes que fizeram o Enade em 2008 como ingressantes e concluintes em 2011.

A discussão proposta parte inicialmente do entendimento dos espaços democráticos de participação e das relações de poder no interior das instituições educacionais, marcadamente hierarquizadas e centralizadas na figura do diretor, reitor, coordenadores, entre outros. Paro (2005), ao se referir à gestão, situa alguns fundamentos como: (i) complexidade das tarefas; (ii) escassez de recursos disponíveis; (iii) multiplicidade de objetivos a serem perseguidos; (iv) grande número de trabalhadores envolvidos. Há uma necessidade de que esses sujeitos tenham suas funções coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas.

A avaliação da educação superior representada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) instituído pela Lei nº 10.861/04 e, no mesmo ano, regulamentado pela Portaria do Ministério da Educação (MEC) nº 2.051/04. De acordo com o Art. 1º da referida Portaria,

[...] o Sinaes tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004).

O objetivo do Sinaes é avaliar as instituições de educação superior, os cursos de graduação e o desempenho acadêmico dos estudantes em nível nacional. Ao promover a avaliação de instituições, de cursos e de estudantes, deve, conforme assegura o Art. 2º da Lei nº 10.861/04:

- I. avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;
- II. o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;
- III. o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;
- IV. a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior e da sociedade civil, por meio de suas representações. (BRASIL, 2004).

No âmbito do Sinaes, a avaliação de desempenho dos estudantes dos cursos de graduação é realizada mediante aplicação do Enade que tem como objetivos aferir: (i) o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) de cada curso de graduação; (ii) as habilidades dos estudantes para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento; e (iii) as competências dos estudantes para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (INEP, 2009). Mesmo reconhecendo o Enade como instrumento que avalia o desempenho dos estudantes de

graduação, não se pode esquecer que nos últimos anos o referido exame sofreu mudanças que interferem no alcance dos objetos.

No que se refere à avaliação da educação superior, existe vasta legislação produzida nas últimas décadas, como, por exemplo: a Constituição Federal (CF) de 1988; as Medidas Provisórias (MP) nº 2.143-34, de 28 de junho de 2001, que alteraram as atribuições da Câmara de Educação Superior, a MP nº 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, que revogou a MP nº 2.143-34, dando redação ligeiramente diferente, a MP nº 147, de 15 de dezembro de 2003, entre outras; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96; o Plano Nacional de Educação (PNE – 2001-2010), instituído pela Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, a Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sinaes e o Projeto de Lei nº 8.035/10 que institui o novo PNE (2011-2020), enviado no final de dezembro de 2010, ao Congresso Nacional de autoria do poder executivo, ainda não foi votado, a previsão é de aprovação no primeiro semestre de 2013. Com vigência prevista para os próximos dez anos, estabelecendo metas e estratégias a serem alcançadas até 2020. A importância do PNE para a educação brasileira se expressa nas desafiadoras metas propostas. A educação superior no referido plano conta com três metas, as de nº 12, 13 e 14.

Nas últimas décadas houve um indiscutível progresso no reconhecimento legal da avaliação associada à ideia da gestão e da melhoria da qualidade da educação superior brasileira. O nosso estudo tem como suporte as contribuições de autores que estudam e pesquisam a temática em tela.

No tocante a gestão Gadotti (1994) enfatiza que é sempre um processo inacabado e aponta alguns limites encontrados: (i) nas próprias pessoas, com pequena experiência de democracia; (ii) na mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de governar e considera o povo incapaz de exercer o governo de qualquer coisa; (iii) na própria estrutura do nosso sistema educacional que é vertical; (iv) no autoritarismo que impregnou nosso *ethos* educacional; (v) no tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política.

Dessa forma, a discussão sobre gestão segue com o processo de análise e interpretação dos dados apontados pelos sujeitos entrevistados, professores, estudantes e gestores. Percebemos que existe uma visão superficial do papel da gestão no processo de melhoria da qualidade do curso de Pedagogia. Na sequência do estudo discutiremos as percepções dos sujeitos sobre as ações de gestão e ainda as proposições para elevar a qualidade do curso de Pedagogia a Uema nos dois *campi* já mencionados.

## Percepções das ações de gestão no curso de Pedagogia da Uema *campi* Caxias e São Luís

As falas sobre as ações de gestão desenvolvidas em razão dos resultados do Enade 2008, do curso de Pedagogia como subsidio para melhorar a qualidade, revelam pouca repercussão na comunidade acadêmica. Ilustramos esta afirmativa relacionando alguns trechos, a saber:

[...] não tenho conhecimento de ações desenvolvido pelo curso em razão do Enade. Ninguém chegou [aos] professores falando... O Enade foi isso ou que alguém tenha dito: vamos fazer algo em função dos resultados do Enade. (D2, informação verbal).

O curso de Pedagogia tem, geralmente, por questão de greves, questões operacionais, adiadas ou reagendadas suas atividades e muitas nem aconteceram nos últimos anos. (A2, informação verbal).

[...] quando nós chegamos aqui tínhamos uma semana bem cheia de aula, era uma semana corrida. Querendo ou não a gente passava [a] maior parte do tempo dentro da universidade. Agora, não, quase não nós encontramos. (C6, informação verbal).

Eu acho que foi o contrário deixaram de fazer o que já vinham fazendo dentro do curso de Pedagogia. (C22, informação verbal).

Como explicitado, a gestão acadêmica do curso de Pedagogia e os departamentos, em que os professores são lotados, não desenvolveram ação tomando como referência a avaliação dos estudantes realizada por meio do Enade 2008. De antemão, ressaltamos a necessidade de trabalhar com os resultados do Enade, sempre vinculados a outras propostas de avaliação realizadas pela instituição e/ou pelo curso, no caso o curso de Pedagogia. Reconhecemos que exame tipo Enade, com avaliações, como alerta Castro (2009, p. 31), “baseadas em indicadores de desempenho mostram-se restritas e inadequadas para medir a qualidade efetiva da educação”. Não defendemos neste estudo que os resultados do Enade sejam obrigatoriamente usados, mas argumentamos que eles não sejam ignorados, como se não tivessem importância na provocação de discussão sobre o conceito alcançado pelo curso e ainda dos dados estatísticos gerados pelos instrumentos de avaliação respondidos pelos estudantes apresentados no relatório divulgado pelo poder público (INEP, 2009) de cada curso participante do Enade em 2008.

As falas apresentam informações muito próximas. No entanto, os gestores tentam “fugir” do assunto Enade, falando de forma geral sobre os problemas enfrentados pelo curso. Relacionamos, a seguir, alguns trechos:

[...] a gente está mobilizando o curso, principalmente, o curso noturno, no sentido de trabalhar com os professores porque um dos maiores problemas do curso, hoje não são os alunos, são os professores. Essa coisa mesmo de acompanhar os professores de incentivá-los para que eles possam contribuir com a qualidade do curso em razão do Enade nós não fizemos. (A4, informação verbal).

[...] o que há são comentários sobre o conceito Enade, mas nada sistematizado em ações. Assim, detalhado, discutido ponto a ponto, questões onde os estudantes mais acertaram ou erraram no exame, isso não foi feito (A7, informação verbal).

Temos a confirmação de que a Uema, representada pelos seus gestores do curso de Pedagogia, tem desprezado os resultados do Enade, em especial nos cursos de licenciatura, uma vez que todos os gestores entrevistados demonstraram pouca valorização dos resultados da avaliação da educação superior, sobremaneira o componente Enade, objeto deste estudo. As falas sobre o Sinaes/Enade são descontextualizadas e sem segurança do que está sendo dito. Ações da gestão acadêmica desenvolvidas a partir dos resultados do referido exame não são realizadas, uma vez que os resultados não se constituem em preocupação dos gestores com a qualidade dos cursos oferecidos pela instituição, em particular, o curso de Pedagogia.

Para os gestores, a política de avaliação da educação superior não influencia no plano maior de gestão da instituição, pois desconhecem os resultados. De modo geral, há dificuldade de implantar ações no referido curso em razão do Enade 2008, visto que os resultados não são analisados. A implantação de ações que visem à busca de melhoria da qualidade, segundo Dourado (2007), exige medidas não só no campo do acesso e da permanência, mas também ações que venham reverter a baixa qualidade da aprendizagem dos estudantes. Os gestores devem desenvolver ações no plano interno do curso, considerando um projeto político pedagógico, que contemple a legislação, elaborado coletivamente, atendendo às necessidades de formação do pedagogo e avaliado periodicamente. Isso acontecendo dá

[...] rumo ao curso e define uma diretriz comum que deve ser seguida por todos; a implantação e a efetiva participação dos vários segmentos do curso em conselhos; a valorização e a formação docente, fundamentada em conhecimentos práticos e teóricos consistentes; e as condições de trabalho pedagógico. (CASTRO, 2009, 38).

Constatamos, a partir do processo de análise e interpretação das informações levantadas, que não há ainda uma cultura dentro da Uema de considerar os resultados das avaliações no processo de planejamento de ações futuras para o processo de melhoria da qualidade dos cursos de graduações oferecidos pela instituição.

No tocante as percepções dos estudantes sobre a gestão as falas são quase sempre curtas e limitadas, mas com muito significado, pois, abordam o vivenciado o que acontece no dia a dia por eles. As falas a seguir apresentam elementos que os outros sujeitos não apontaram, pois estão em posições diferentes.

[...] aqui, o curso nunca oferece nada às vezes eu fico até com vergonha, porque minhas colegas de outras faculdades sempre me perguntam: vocês não fazem cursos paralelos? Nós fizemos isso e aquilo; eu não faço nada aqui, é tudo morto. (C2, informação verbal).

[...] infelizmente, não existe nenhuma ação até porque os resultados não foram nem divulgados. (C5, informação verbal).

[...] falo da instituição Uema que não se preocupa com as informações para os estudantes. (C13, informação verbal).

Os gestores têm investido pouco em melhorias do curso de Pedagogia, existe uma parte dos estudantes descontente com a situação enfrentada por eles. Dizem que fizeram o Enade em 2008, mas não sabem para que serve e nem os resultados alcançados. Além do mais, não acompanham a discussão sobre avaliação, qualidade e gestão do curso de Pedagogia.

É perceptível a falta de comunicação entre gestores, professores e estudantes sobre as atividades relacionadas ao curso. Os estudantes se sentem à margem do que acontece, às informações não cheguem até eles, parece não haver interesse da gestão em compartilhar as informações de maneira que eles participem e se sintam também responsáveis pela qualidade do curso.

Os pontos mais destacados nas falas sobre as ações desenvolvidas pela gestão do curso de Pedagogia nos últimos quatro anos não são animadores, revelam frustrações com a forma como o curso é gerido. Sintetizamos em alguns pontos destacados das falas que confirmam o descontentamento. São eles:

[...] não há mudanças positivas no curso, o que já vinha sendo realizado deixou de ser realizado. (C5, informação verbal).

[...] sentimos falta das aulas, dos encontros com os colegas e dos grupos de estudos. (C6, informação verbal).

[...] falta discussão sobre assuntos atuais, principalmente, Sinaes/Enade. (D1, informação verbal).

[...] ausência de diálogo da gestão do curso com os estudantes. (D5, informação verbal).

[...] não existe acompanhamento do andamento das atividades do curso de Pedagogia pela gestão. (D4, informação verbal).

[...] sentimos abandono por parte dos gestores e professores do curso. (C20, informação verbal).

Face ao exposto, podemos inferir que o curso de Pedagogia precisa avançar na questão da gestão, pois os problemas são visíveis e carecem com urgência de um trabalho que atenda às exigências que não são poucas. A gestão acadêmica que defendemos para o curso de Pedagogia da Uema deve elaborar um conjunto de ações articuladas em suas distintas esferas de poder, de maneira a extrapolar os limites do curso e da instituição. Todas as esferas de poder, segundo Garcia (2008, p. 127), têm “responsabilidades solidárias no cumprimento do dever constitucional de oferecer educação pública de qualidade para todos”.

É oportuno lembrar que o processo histórico de organização e reorganização da sociedade brasileira, as relações de poder controlam o avanço ou o retrocesso da democratização da gestão educacional. Desse modo, defendemos que os gestores da Uema, ligados ao curso de Pedagogia, com poder de decisão na universidade, reorganizem o projeto de gestão com o objetivo de construir um processo democrático que envolva a comunidade acadêmica na revitalização do mencionado curso nos *campi* Caxias e São Luís.

### **Proposições de ações para melhorar a qualidade do curso de Pedagogia da Uema *campi* de Caxias e São Luís**

No decorrer do processo de análise observamos que a comunidade acadêmica não se sente envolvida nas tomadas de decisões do curso de Pedagogia tanto em Caxias quanto a de São Luís, e que os resultados do Enade 2008 não têm alterado a rotina das atividades desenvolvidas. Entendemos que a gestão acadêmica deve descentralizar o poder, favorecendo a participação, o envolvimento e a autonomia. Desse modo, os gestores podem contribuir de maneira decisiva na construção do projeto de melhoria da qualidade do curso. Reconhecemos que desenvolver uma gestão democrática exige compromisso com o processo de formação da cidadania.

Como já anunciado a legislação educacional do Brasil, determina a aplicação dos princípios da gestão democrática. Entretanto, ainda é muito lento esse processo nas escolas e nas universidades. A gestão democrática da educação é hoje,

[...] um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social e global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA, 2008, p. 305).

Um ponto a ser considerado pela gestão do curso de Pedagogia é quanto às sugestões apontadas pelos sujeitos pesquisados para melhorar o desempenho dos estudantes, e conseqüentemente elevar a qualidade do curso. Todos apontam sugestões de ações que a gestão pode realizar. Indagamos sobre a opinião deles quanto às ações que poderiam ser desenvolvidas para melhorar a qualidade do curso a partir do diagnóstico apontado nos resultados do Enade 2008. As sugestões foram simples, mas melhorariam muito o processo de formação dos estudantes se fosse tomada a decisão de trabalhar pelo menos algumas delas. As sugestões foram assim resumidas:

- a) trabalhar coletivamente com os professores com atividades sistematizadas;
- b) fazer avaliação do curso;
- c) trabalhar com seminário, oficinas e palestras com os estudantes;
- d) discutir a sistemática de avaliação da aprendizagem usada no curso;
- e) cumprir integralmente a carga horária do curso;
- f) cobrar presença do professor em sala de aula;
- g) organizar a estrutura curricular do curso de forma oferecer todas as disciplinas do semestre;
- h) estreitar a relação entre departamento e curso;
- i) planejar a cada semestre as atividades a serem realizadas no curso;
- j) cobrar a presença do gestor do curso no horário de aula;
- k) melhorar a recepção dos novos estudantes;
- l) exigir compromisso do gestor em melhorar a qualidade do curso;
- m) discutir a política de avaliação da educação superior com professores e estudantes.

A partir das sugestões, podemos considerar que todos têm consciência da necessidade de melhorar a qualidade do curso de Pedagogia, pois apontam com muita ênfase, o que pode ser feito. Considerar os resultados alcançados no Enade pelos estudantes pode ser um bom começo no sentido de discutir ações para o projeto de revitalização do curso. As falas revelam que os professores sabem o que deve ser realizado.



[...] podemos elaborar atividades sistematizadas, por exemplo, no primeiro mês vamos fazer uma oficina de metodologia e discutir as metodologias de ensino buscando os autores que tratam dessa questão e vendo o que nós podemos melhorar. (D3, informação verbal).

[...] em termo de gestão eu acho que poderia se trabalhar, por exemplo, com a direção do curso. [Esta] tem que ter uma relação muito direta com o departamento de educação, até porque o departamento de educação é quem tem o maior número de professores do curso. [...] eu acredito que a gestão do curso deveria programar, vamos dizer assim, planejar, discutir e chegar a um planejamento de como trabalhar o curso como um todo, envolvendo professores e alunos. (D5, informação verbal).

Evidenciamos que os professores percebem onde poderia ser investido para melhorar a qualidade do curso. Os resultados do Enade serviriam como complemento na elaboração de um trabalho coletivo que pudesse contemplar ações que impulsionassem resultados positivos nas avaliações realizadas pelos estudantes. Em vários momentos das falas observamos que os gestores do curso não buscam a participação dos professores, pois todos eles têm contribuições importantes que não são aproveitadas no curso dos dois *campi*.

Nesse sentido, compreendemos que a gestão perpassa fundamentos que são necessários compreendê-los na prática como elementos que resultem em esforços para melhorar a qualidade da educação, especialmente para a formação de professores e pedagogos. Rever a gestão no curso é uma necessidade, pois a construção coletiva, segundo Sander (2009, p. 91), “é uma construção histórica que vem desde a Antiguidade até o presente, com frequentes rupturas ao longo dos séculos”.

Reconhecemos que o processo histórico da escolha dos gestores dos cursos de graduação da Uema não foi conduzido de forma democrática; inicialmente era uma escolha da administração da Uema. No final da década de 1990, houve a primeira eleição para os cargos de (diretor de centro, chefe de departamento e coordenador de curso) com exigência de lista tríplice; em alguns departamento e cursos não tem havido eleições em razão desse critério de lista tríplice, pois são poucos os professores, inviabilizando a eleição. Desse modo, muitos gestores têm permanecido no cargo por vários anos, argumentando que ninguém quer ser gestor; cria-se uma situação de desmotivação para os possíveis candidatos. Sabemos que em um processo democrático deve existir empenho de todos, inclusive do gestor em exercício, motivando outros professores a assumirem também o compromisso como a gestão do curso a partir de um projeto coletivo de melhoria de qualidade da educação oferecida por este curso, no caso em questão o curso de Pedagogia.

Quando indagamos os gestores sobre as ações que poderiam ter sido desenvolvidas pelos diferentes níveis de gestão, tivemos as seguintes respostas pontuadas, cujas falas destacam ações que repercutem no curso de Pedagogia:

- a) contratação de professores, concurso público, reestruturação do quadro docente, entre outros pontos pra dar suporte ao curso;
- b) construção o prédio para o funcionamento do curso de Pedagogia, em São Luís;
- c) melhorar a infraestrutura do curso com laboratórios, sala multimídia, salas para execução de projetos, etc.;
- d) criar condições que permitam aos estudantes participarem de atividades de ensino pesquisa e extensão;
- e) investir na qualificação profissional dos docentes;
- f) contratar pessoal administrativo para trabalhar no curso;
- g) envolver os professores e estudantes nas atividades que dizem respeito ao curso;
- h) cobrar dos professores e do chefe de departamento e coordenador do curso mais comprometimento com a qualidade do curso;
- i) promover avaliação periódica das atividades administrativas e pedagógicas do curso;
- j) perceber o curso de Pedagogia além da nota no Enade;
- k) promover reuniões com mais frequência com os gestores da Uema.

Analisamos que os diferentes gestores têm dificuldades em realizar as atividades e por isso muitas propostas de ações que eles gostariam que fossem feitas, não são. No entanto não percebemos nas falas indicação de alternativas para resolver ou minimizar alguns problemas que são identificados por eles e também pelos professores, que não demandam exigências maiores para serem resolvidos.

Por outro lado, os gestores têm se mostrado impotentes para enfrentar os problemas vividos pelo curso de Pedagogia. As mudanças no sentido de melhorias são lentas e ainda vai passar um longo tempo para essa situação de indiferença aos problemas do curso ser resolvida. Concordamos com Cabral Neto (2011) quando ele acrescenta que essa indiferença fragiliza a gestão, considerando que concorre para que o estudante, mesmo tendo acesso ao curso de Pedagogia, fique impossibilitado de se apropriar dos conhecimentos historicamente produzidos.

Os resultados que implicam melhorias para o curso de Pedagogia são ainda inexpressivos, revelando, portanto, uma situação de precariedade com pouca possibilidade de em curto prazo ser minimizada. Tal situação decorre de uma série de fatores que ao longo do tempo não foram resolvidas e que persistem em toda a Uema. Alguns fatores são facilmente

percebidos, tais como: as condições de trabalho do docente; a precariedade dos salários; a infraestrutura inadequada para o funcionamento dos cursos; as condições socioeconômicas dos estudantes; a qualificação docente; o incentivo ao ensino pesquisa e extensão; a ausência de gestão democrática, dentre outros.

Diante da realidade apresentada, reconhecemos que a Uema precisa desenvolver ações de acompanhamento das atividades dos seus gestores, tanto para dar apoio administrativo quanto para dar suporte técnico e pedagógico na realização do trabalho que cada um realiza. A qualidade administrativa da instituição precisa melhorar e, conseqüentemente, o processo pedagógico e a gestão do curso. Estes poderão aumentar a possibilidade dos resultados acadêmicos serem positivos e acontecerem com mais frequência e mais rapidez.

Os estudantes vêm a gestão do curso de Pedagogia enfatizando muito os aspectos negativos, entre eles, a falta de empenho para resolver os problemas, não atendimento de suas solicitações, descaso com o cumprimento da carga horária e falta constante de professores. Há um descontentamento com o curso a gestão não lhes dar assistência, não acompanha a rotina das atividades, não sabe se o professor está em sala de aula, não sabe das pendências do curso e nem dos estudantes. As reclamações são recorrentes nas falas quanto ao acompanhamento das atividades e do cumprimento da carga horária. Esta última aparece com maior frequência no curso de Pedagogia de São Luís. Em Caxias, não há reclamação de atraso do curso por falta de professores ou de disciplina que não foi oferecida no período regular.

Quanto ao curso de Pedagogia de São Luís, os estudantes sugerem que o gestor acompanhe de perto o andamento do curso, pois isso poderia diminuir significativamente o descontentamento tanto deles quanto dos professores. Todos os entrevistados destacam que os resultados do Enade poderiam ser considerados como diagnóstico e que o gestor use no desenvolvimento de ações para a melhoria da qualidade do curso de Pedagogia da Uema nos *campi* de Caxias e de São Luís.

Defendemos a gestão voltada para os princípios democráticos, favorecendo o desenvolvimento da cidadania e da qualidade da educação. Com esse tipo de gestão a efetiva participação de todos na construção e execução do projeto pedagógico pode acontecer e nortear o processo de formação, possibilitando a autoformação de todos os envolvidos por e para a “leitura”, interpretação, debates e posicionamentos fornecendo subsídios para novas políticas (DOURADO, 2006). Desse modo, buscamos compreender e apreender a gestão na perspectiva democrática e com a participação dos profissionais e da comunidade universitária na elaboração do projeto pedagógico do curso e na autonomia pedagógica e administrativa. A participação é elemento imprescindível na construção da gestão dos cursos de graduação da

Uema, especialmente do curso de Pedagogia. Todavia, ainda é uma realidade não alcançada no referido curso.

O acompanhamento das atividades realizadas pelo curso de Pedagogia, segundo os entrevistados, precisa ser melhorado, pois da forma como acontece compromete a qualidade do trabalho pedagógico e administrativo. As falas relacionadas ilustram bem a esta questão

[...] cada um vai para onde quer. Falta direcionamento do gestor, aí o que acontece, cada um vai assumindo atividades, fazendo seu trabalho e essa possibilidade de pensar o curso some, eu acho que o gestor é quem deve comandar essa ação. Fica muito difícil o professor, até mesmo pelas interpretações que são dadas, eu vou reunir os colegas para discutir o Enade, o gestor pode interpretar de outra forma, a atividade de reunir e de discutir, é do gestor. Os professores não se envolvem, mas até que ponto o gestor está procurando elaborar um plano com a participação de todos, onde cada um possa se manifestar? (D3, informação verbal).

[...] nós temos professores que vêm aqui, cumprem a carga horária, quando cumprem é com aquela didática de dar o texto e comentar alguns trechos. É a gente estudar, gravar e colocar na prova exatamente o que está no texto e pronto, é só isso que a gente tem. (C20, informação verbal).

[...] o professor fingindo que está ensinando e a gente fingindo que está aprendendo e aí a disciplina já acabou [...] o professor já está é dando as notas, fulano tanto, sicrano tanto e a gente vê que o que ficou foi só o que a gente realmente estudou, foram aqueles que buscaram mais, não ficaram somente no que foi dado pelo professor, mas a gente vê que o professor não está muito preocupado com isso. (C15, informação verbal).

Entendemos que a questão é grave, preocupante, uma vez que há um consenso da falta interesse na execução das tarefas básicas do curso de Pedagogia nos dois *campi*. Nem os professores e nem os gestores se sentem responsáveis pelo curso. Os professores esperam cobrança por parte dos gestores, e como estes não estão acompanhando de perto às atividades básicas de docência, acabam se desmotivando e negligenciando, gerando um desconforto muito grande entre a comunidade acadêmica.

A gestão deve ser exercida como um processo que envolve as dimensões técnicas, políticas e humanas, considerando os diversos fatores inseridos na sociedade. O gestor de um curso de graduação não pode perder de vista os aspectos administrativos e pedagógicos que, segundo Freitas (2009, p. 71), “orientam e definem as questões relativas à qualidade da aprendizagem dos alunos e de sua formação cidadã, os valores que absorverão”.

Desse modo, ressaltamos que o gestor que busca realizar um trabalho com objetivo de elevar a qualidade do curso, a exemplo, o curso de Pedagogia, necessita estreitar a relação de comunicação além muro da instituição. Os argumentos da autora esclarecem que os serviços

do gestor estão postos além do curso e sua atualização precisa ser constantemente propiciada pelos canais competentes e não pode ser pontual, mas contínua e de qualidade.

Os gestores, quase sempre, não assumem as suas responsabilidades, no entanto são eles quem gerenciam as ações do curso. As questões de gestão do curso de Pedagogia são sérias, precisam de uma tomada de decisão com urgência para o curso não cair no descrédito. Algumas falas são expressivas e relatam bem a situação.

[...] falta de sentido de pertencimento do professor pelo curso. [...] falta de alternância de poder nos cursos e departamentos; todos poderiam ter oportunidade de ser gestor. (A4, informação verbal).

[...] tempo excessivo na gestão com argumento fraco de que ninguém quer ser gestor. (D7, informação verbal).

[...] os programas especiais estão enfraquecendo o curso de Pedagogia. Os professores estão dedicando o tempo de trabalho que deveria ser no curso em outras atividades desses programas. (D1, informação verbal).

[...] a carga horária de trabalho dos professores reduzida à sala de aula, em razão de outras atividades na Uema e fora da Uema. (D2, informação verbal).

Evidenciamos sobre a questão das ações direcionadas ao curso de Pedagogia, que elas apresentam um diagnóstico dos problemas vividos no curso, nos departamentos e nos centros. Entretanto, não é fácil compreender porque muitos deles não foram trabalhados coletivamente de modo a não mais existirem como, por exemplo, a permanência do gestor no cargo por muitos anos porque ninguém quer ser gestor. Será que não é uma forma de desencorajar os outros professores a assumirem a gestão? Não seria o inverso? Formar um grupo de professores com o objetivo de alternar os gestores do curso e dos departamentos com um projeto coletivo visando melhorar o processo de gestão e de qualidade do curso de Pedagogia, de Caxias e de São Luís?

Para fortalecer a gestão da Uema, é necessário ter um projeto institucional comprometido efetivamente com a “descentralização, como elemento essencial ao aprofundamento da democracia, precisa edificar patamares de negociação de outra natureza com os seus pares” (CABRAL NETO, 2011, p. 269). A transferência de atividades e de responsabilidades da esfera central da instituição para as instâncias hierarquicamente inferiores não implica necessariamente em gestão democrática.

As críticas feitas pelos estudantes aos professores que ministram aula no curso de Pedagogia são de revolta com a forma como são tratados. A gestão do curso está deixando que as ações aconteçam conforme a vontade de quem está fazendo. Em nenhum momento os

estudantes destacaram em suas falas que a gestão do curso tem tentado fazer algo e não tem conseguido reverter a situação, pelo contrário reclamam muito do abandono em que se encontram.

Desse modo, entendemos que a forma como os estudantes falam dos professores e da gestão compromete seriamente a qualidade da formação do pedagogo realizada por meio do curso de Pedagogia da Uema de Caxias e de São Luís. Muitas questões apontadas no curso de Pedagogia podem ser trabalhadas numa ação coletiva. No entanto, envolver carece de acompanhamento, não pode ser apenas uma sugestão do que deve ser feito, deve ter a presença constante do gestor ou de alguém que o represente.

### **Considerações finais**

A gestão que defendemos no decorrer do nosso estudo fundamenta-se nos princípios de democracia que pressupõem flexibilidade de concepções dos sujeitos e participação da comunidade acadêmica, e isto, implica desarraigá-la de determinados valores e formação política que não ajudam na tomada de consciência por parte dos usuários quanto à sua participação mais efetiva nas determinações, na tomada de decisões e nos projetos educacionais (GADOTTI, 1994). Desse modo, é visível a prática de uma instituição que tem seu projeto construído e organizado democraticamente. O clima que “respira” a instituição é sentido por todos na circulação das informações, no processo de organização, na condução dos trabalhos desenvolvidos pelos diversos grupos, na liderança e no envolvimento dos gestores na formação dos seus recursos humanos.

Em uma instituição com gestão democrática, as decisões são tomadas coletivamente de forma participativa, e a opinião de cada membro é respeitada e valorizada, o que permite estabelecer uma atmosfera de confiança e respeito. Contudo, é preciso compreender que o exercício da gestão democrática não é tarefa fácil. As diferenças individuais e grupais nem sempre são levadas em consideração e os valores, as crenças, a visão de mundo e os olhares exercidos sobre a instituição estão localizados em esferas muito particulares.

## REFERÊNCIAS

CABRAL NETO. Gestão e qualidade de ensino: um labirinto a ser percorrido. In: SOUSA JUNIOR, Luiz de et. al (Orgs.). **Políticas de gestão e práticas educativas: a qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2011, p. 263 – 277.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. A qualidade da educação básica e a gestão da escola. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (Orgs.). **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2009, p. 21 -44.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007.

\_\_\_\_\_. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. de. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2006, p. 7-97.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática: ressignificando conceitos e possibilidades. In: \_\_\_\_\_; AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2008, p.295 – 316.

FREITAS, Kátia Siqueira. Gestão escolar, qualidade do ensino e políticas públicas. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (Orgs.). **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2009, p. 67 – 81.

GADOTTI, Moacir. Gestão democrática e qualidade do ensino. In: FÓRUM NACIONAL DE DESAFIOS DA QUALIDADE TOTAL NO ENSINO PÚBLICO, 1, 1994, Belo Horizonte. [Anais...]. Belo Horizonte, 28 a 30 de julho de 1994.

GARCIA, Walter E. Tecnocratas, educadores e os dilemas da gestão. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2008, p. 113-145.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **SINAES: da concepção à regulamentação**. 5 ed. rev. e ampliada. Brasília: Inep, 2009.

PARO, Victor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SANDER, Benno. Política, gestão e qualidade do ensino. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (Orgs.). **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2009, p. 83 – 97.