



Seminário

Educação e Formação Humana: desafios do tempo presente | II Simpósio Educação, Formação e Trabalho

ESTÁGIO E GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: relato de experiência na coordenação do curso de Pedagogia

Camila Jardim de Meira¹
Paula Dantas de Oliveira Pelizer²

Resumo

A Gestão democrática e participativa pode ser compreendida como “uma gestão de autoridade compartilhada” (CURY, 2002). Neste sentido, emergem questões como a possível falta de consciência dos agentes que participam da Gestão Democrática em relação aos objetivos e processos administrativo-pedagógicos e sócio-políticos. Buscou-se nesta pesquisa uma maior compreensão dos interesses contraditórios presentes nas relações do contexto universitário, expondo fatores e aspectos que contrapõem, ou reforçam, uma Gestão Democrática e Participativa. A pesquisa desenvolvida é de abordagem qualitativa, realizada por meio de observação-participante e acompanhamento das atividades desenvolvidas na gestão do Colegiado de Curso de Pedagogia em uma Universidade pública do Estado de Minas Gerais. O projeto de pesquisa também busca viabilizar a reflexão sobre o processo de ensino-aprendizagem na Gestão do Ensino Superior. As atividades desenvolvidas no campo de estágio consistiram em: observação e participação nas reuniões, orientações aos professores e alunos, acompanhamento ao planejamento de reuniões pedagógicas, manutenção da comunicação entre órgãos da unidade, agentes educacionais e demais demandas decorrentes do cotidiano universitário. Foram realizados estudos e análises das atividades por meio de registros em caderno de campo e mapeamento das funções e processos, considerando-se as relações com profissionais que participaram da organização colegiada e de movimentos na Universidade.

Palavras-chave: Gestão democrática, Universidade Pública; Estágio não-obrigatório

Introdução

Este artigo tem o objetivo de elucidar os processos de gestão do Ensino Superior em uma Universidade pública estadual, além de viabilizar o estudo e a reflexão das formas de análise e acompanhamento de demandas administrativas e de Gestão Acadêmica, por meio de experiências no campo de estágio e reflexões sobre as práticas educativas. Doravante, se estrutura uma exposição de fatores e aspectos que contrapõem, ou reforçam, os princípios da Educação Nacional, baseada em uma Gestão Democrática e Participativa, articulada à um desempenho administrativo-pedagógico e à um compromisso sócio-político.

Além disso, apresenta-se reflexões sobre as práticas pedagógicas no âmbito universitário e sobre a necessidade do planejamento na elaboração e desenvolvimento de projetos educacionais, considerando-se os princípios que regem a administração pública, tais como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Admitem-se aqui as ideias de PARO(2001) acerca da “Educação”. como forma de apropriação da cultura humana produzida

¹ Doutoranda pelo Programa de Pós Graduação Fae/UFMG, Mestre em Educação Tecnológica pelo CEFET MG, e graduada em Pedagogia PUC MG. E-mail: jardimmeira@yahoo.com.br

² Graduada em Pedagogia pela UEMG - Unidade Ibitiré. E-mail: paula.doliveira@uol.com.br

historicamente, sendo este processo essencial para perpetuação cultural e social, e “Gestão” como uma articulação entre interesses imediatos e estratégicos.

Foram considerados dois tipos de estratégias de Gestão como categorias para análise dos condicionantes imediatos e práticas educacionais identificadas por meio de observação-participante: *Gestão Democrática e Participativa* e *Gestão Administrativa*; sendo consideradas as divisões propostas por LUCK (2009) para os diferentes tipos de Gestão: democrática e participativa, de pessoas, administrativa, pedagógica, e de clima e cultura acadêmica. Em cada uma das categorias de análise, foram consideradas duas dimensões das práticas educativas: “administrativo-pedagógica” e “sócio-política”; corroborando com a perspectiva de autores como Gadotti (1994, 1995), Vasconcelos (2000, 2004), Paro (2001), para a compreensão da Gestão em instituições educativas, e possibilitando um melhor entendimento sobre entidades públicas de Educação e sua interdisciplinaridade.

Considera-se necessária para as próximas etapas desse projeto de ensino e pesquisa, a análise dos fatos e fenômenos observados a partir de uma descrição mais detalhada, possibilitando intervenções contínuas e que proponham a elucidação e a conscientização das ações tomadas, durante a coordenação colegiada de curso, para os integrantes e membros da comunidade acadêmica. Com essas intervenções na instituição educativa buscou-se: a afirmação das políticas educacionais vigentes, a confirmação dos princípios de democracia e autonomia, e a contribuição para uma formação baseada no projeto de cidadania.

Destaca-se ainda que a experiência relatada se refere à um processo educacional ligado à formação de novos profissionais da educação, e que está atrelada duplamente às ideias supracitadas, pois trata-se de apropriação de cultura produzida historicamente dos profissionais licenciados. Tais observações foram realizadas nos anos de 2018 e 2019, em atividades de coordenação do Colegiado do Curso de licenciatura em Pedagogia. Optou-se nesta etapa do projeto por priorizar as discussões acerca das práticas político-administrativas na Gestão Acadêmica, uma vez que estas são predominantemente evidenciadas no contexto investigado.

Reflexões Teóricas

A Gestão democrática e participativa pode ser compreendida como “uma gestão de autoridade compartilhada” (CURY, 2002). Outra premissa importante para se conceber a gestão em espaços públicos é apresentada por VIEIRA (2007), “as políticas que traduzem as intenções do

Poder Público, ao serem transformadas em práticas se materializam na Gestão”. A Gestão Educacional da esfera pública pode ser compreendida como um espaço de ações governamentais e se expressa pela organização de Sistemas de Ensino. Assim, a Universidade passa a ser entendida como uma instituição educativa pertencente à um Sistema de Ensino, e a Gestão Democrática um eixo transversal que pode estar presente, ou não, nos estabelecimentos de ensino. No entanto, após a Constituição Federal de 1988, a Gestão Democrática do ensino público passa a ser definida, na forma da lei, como um princípio necessário para a Gestão Educacional.

A “Gestão democrática” pode ser compreendida como uma dimensão abrangente, complexa e de caráter eminentemente político, e que permite a legitimação do poder no contexto educacional, além da articulação de projetos educacionais, sociais e individuais por meio do planejamento e de ações coordenadas. É uma gestão de autoridade compartilhada, e que “só o é mediante uma prática que articule a participação de todos, o desempenho administrativo-pedagógico e o compromisso sócio-político” (CURY, 2002, p. 171)

A Constituição de 1988 evidencia o Brasil como um Estado federativo e democrático de direito, trabalhando em regime de colaboração e seguindo-se os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Em 1996 é promulgada a Lei de Diretrizes e bases da Educação, que estabelece o Ensino Superior como um de seus seguimentos. A Gestão democrática brasileira requer uma administração concreta, ou seja, que utiliza racionalmente os recursos para a realização de fins determinados e seguindo-se os objetivos pedagógicos (pré) definidos, buscando-se a formação de personalidades civis autônomas e cidadãs.

A Educação para autonomia (re)afirma uma gestão democrática e proporciona aos sujeitos condições para um autogoverno. Entretanto, observa-se no campo de estágio uma falta considerável de autonomia dos sujeitos em uma coordenação colegiada de curso, uma vez que é constatada a procura desse setor da Universidade, pelos discentes e docentes, para uma afirmação de ideais e realização de interesses individuais. A Universidade pública é compreendida como uma Instituição de Ensino Superior com processos inerentemente democráticos, assegurados por: uma Gestão Acadêmica eficiente, pela articulação dos projetos institucionais e nacionais de educação vigentes, e pela (re)afirmação de uma universalidade nas ações e práticas educativas do cotidiano acadêmico. Para que a Gestão democrática se efetive,

torna-se necessária a participação do público e a partilha do poder nas tomadas de decisões, uma vez que a “democracia não se concede, se realiza” (PARO, 2001, pg. 19)

A partir da observação supracitada, buscou-se elaborar reflexões acerca da concretização de uma gestão democrática e participativa na Universidade, seguindo as recomendações de PARO (2001) de elaborar um conhecimento crítico da realidade, procurando identificar os determinantes da situação tal com ela hoje se apresenta. Ressalta-se ainda tratarem-se de observações atreladas ao campo de estágio remunerado, logo é imprescindível destacar as nuances desse processo.

Neste sentido, PIMENTA (2004) salienta que o *locus* do estágio de profissionais da educação se estende para além do espaço escolar e da sala de aula, configurando uma *leitura de mundo*. Enfim, o “Estágio não-obrigatório fora da sala de aula/atividade não docente” também pode ser reconhecido como trabalho pedagógico, que tem como característica o “saber que se passa”. O produto é o resultado do processo ensino-aprendizagem, ou seja, as contribuições para a estagiária em sua formação educacional – “saber historicamente produzido e que é objeto de apropriação pelo educando. Este saber possui características de objeto de trabalho, já que é incorporado no produto e não pode, por isso, deixar de estar presente no ato da produção” (PARO. 2001, pg. 35)

Percurso Metodológico

Este estudo trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa por meio de observação-participante, definida por Minayo (2001) como uma técnica de observação que se realiza por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado. Por meio de observação do cotidiano acadêmico destacou-se o desenvolvimento de cada tipo de gestão, evidenciando percepções, propostas de intervenção e sistematização de processos.

Nesta pesquisa as observadoras compõem o contexto investigado e estabelecem uma relação direta com os processos do campo de estágio. O percurso da pesquisa foi dividido em 6 (seis) etapas: *Observação das reuniões internas colegiadas; participação em reuniões da Coordenação do Colegiado de Curso; Análise de documentos, dentre eles as atas das reuniões internas; Estudo de textos relacionados à temática abordada na pesquisa; Reflexão da prática e dos processos administrativos e de gestão acadêmica por meio da elaboração de “Caderno de Campo”;* *Elaboração e desenvolvimento de tabelas de análise dos condicionantes da*

Gestão Democrática e participativa identificados no campo de Estágio. A partir das etapas de pesquisa supracitadas, foram identificados condicionantes imediatos e práticas educativas no contexto universitário que interferem, direta ou indiretamente, em uma efetiva Gestão Democrática e Participativa no Ensino Superior.

As observações das reuniões internas colegiadas contribuíram para uma análise completa de documentos da Coordenação, além da verificação das formas de recepção dos professores e representantes discentes de demandas direcionadas para as reuniões, por meio de pautas elaboradas pela Coordenadora de curso e supervisora do Estágio. Também foram observadas: a forma de mediação dos diálogos nas reuniões, as fronteiras nas relações interpessoais, a participação dos membros da instituição nas tomadas de decisões, e a aceitação e o envolvimento na execução das atividades propostas. Nas reuniões da Coordenação do Colegiado de Curso, foi realizada uma observação-participante e uma contínua reflexão sobre as condutas e tratamento das demandas pelos(as) estagiários(as), por meio de uma escrita crítica e reflexiva das ações realizadas no cotidiano e do feedback da supervisora do estágio sobre as atividades realizadas.

No decorrer do projeto, foram discutidos alguns textos relacionados à temática abordada, os quais constam nas referências do artigo. A reflexão da prática de estágio e dos processos administrativos de gestão acadêmica ocorreram por meio do “caderno de campo”, onde foi realizada a notação das demandas da Coordenação do Colegiado de Curso, o tratamento dessas demandas e as observações do cotidiano do campo de Estágio. Posteriormente as informações provenientes de observações foram organizadas em Tabelas de Análise.

As tabelas de análise foram divididas por tipos de Estratégias de Gestão, referenciados nas reflexões teóricas deste trabalho e segundo LUCK (2009): Gestão democrática e participativa; Gestão de pessoas; Gestão Pedagógica; Gestão Administrativa; Gestão do Clima e Cultura Acadêmica. As colunas foram divididas em: Práticas educativas específicas; Propostas de Intervenção durante o projeto; Situação após sistematização e reflexões-críticas. Ressalta-se que estas são primeiras impressões do campo de estágio em uma Gestão acadêmica.

As últimas subcategorias das tabelas de análise tiveram como objetivo facilitar o entendimento dos fatores de contribuição identificados, pela bolsista e pela supervisora de estágio, para a formação de futuros profissionais da educação e para a unidade acadêmica, buscando evidenciar a interdependência da teoria e da prática no campo de estágio e em trabalhos

pedagógicos na área da Gestão.

Discussão e Resultados

A “Gestão Acadêmica” transita entre diferentes dimensões e se utiliza de diversas práticas, podendo efetivar projetos e direcionar ações, individuais e coletivas, com base em objetivos pré-estabelecidos. Inicialmente serão consideradas duas dimensões da Gestão acadêmica, que são indissociáveis e se diferenciam de acordo com a função exercida no contexto, as dimensões “política-pedagógica” e “administrativa-pedagógica”. As práticas identificadas nas tabelas, a partir dos diferentes tipos de estratégias de Gestão, foram analisadas considerando-se os condicionantes imediatos e estruturais, e as reflexões-críticas buscaram tratar da relação entre esses mesmos condicionantes e as ações tomadas nos processos de Gestão, identificando os resultados das intervenções propostas.

O registro sistemático das atividades desenvolvidas no campo de estágio não-obrigatório, relacionadas ao ensino, a pesquisa e a extensão da graduação em Pedagogia, conforme orientação da professora supervisora, possibilitou reflexões acerca do papel do estágio não-obrigatório como componente formativo. Foram elaboradas tabelas com a identificação de pontos positivos e negativos para cada dimensão da Gestão acadêmica, bem como as propostas de intervenção realizadas durante o projeto. São considerados “pontos positivos” os fatores que contribuem para determinado tipo de Gestão, resultando em forças impulsoras para seu caráter democrático e participativo.

Nessa primeira etapa do projeto, foi considerado o caráter “político-administrativo” das práticas educacionais elencadas, que podem ser divididas mais amplamente em práticas “administrativo-pedagógicas” e “sócio-políticas”, considerando-se os tipos de estratégias de gestão descritos por LUCK (2009). Cada tipo de estratégia compõe uma dimensão do que se considera nesse projeto como “Gestão acadêmica”, sendo analisadas, nessa primeira etapa da pesquisa, as duas primeiras dimensões, definidas como: “política-pedagógica”, e “administrativa-pedagógica”. O movimento de transição entre as categorias e dimensões na Gestão acadêmica avança e retorna, em vários momentos, nas práticas pedagógicas e nas ações propostas, caracterizando-o como um movimento dialético e concebendo uma dependência da dimensão pedagógica da Gestão acadêmica para a realização de práticas educativas funcionais, de forma a (re)afirmar os dizeres de PARO (2001) sobre a necessidade de:

“Uma organização escolar em que o trabalho e as relações em seu interior se deem de modo a não contradizer a característica democrática do próprio ato educativo enquanto relação humano-genérica (Heller, 1985) por excelência, pois é nessa relação entre sujeitos que se dá a transmissão e apropriação do saber historicamente produzido, característica exclusiva da espécie humana” (PARO, 2001, p. 103)

A dimensão “sócio-política” das práticas educativas compõe a categoria de análise “político-pedagógica”, evidenciando as práticas políticas na Gestão democrática e participativa do colegiado de curso de Pedagogia. Já a dimensão “administrativo-pedagógica” das práticas educativas é analisada como uma categoria que constitui uma das dimensões da Gestão acadêmica, evidenciando não somente as práticas administrativas, mas também os condicionantes institucionais, ideológicos, culturais, materiais e político-sociais que interferem na Gestão administrativa. Portanto, as atividades político-sociais das práticas educativas podem ser consideradas componentes da dimensão “administrativa-pedagógica” em uma Gestão acadêmica, considerando-se que “a própria busca de poder político, enquanto objetivo que se põe, é algo que precisa ser convenientemente administrado” (PARO, 2001, p. 79)

As práticas administrativas são compreendidas, nessa pesquisa, como atributos das políticas educacionais. É necessária uma sintonia, e objetivos em comum, entre a política e a administração em uma Instituição, pois a prática administrativa atua como mediadora para ao alcance dos objetivos educacionais (pré)estabelecidos, tomando o fim como um dado e necessitando, portanto, da complementação de atividades políticas, consideradas iniciais e basilares para os processos de Gestão Acadêmica. Considerando-se também que “a prática administrativa só se faz sobre um mínimo de condições propiciadas pela disponibilidade dos recursos do Estado” (PARO, 2001, p. 79), torna-se necessária a articulação dos projetos educacionais do Estado e das Instituições Educativas para um efetivo cumprimento da função social dessas instituições de ensino, bem como para o alcance dos objetivos em comum.

Apresenta-se a seguir a tabela com os dados e informações registrados em observação-participante para as estratégias de Gestão Democrática e Participativa na coordenação colegiada:

TABELA 1 - Estratégia de Gestão Democrática e Participativa

Práticas político-pedagógicas	Propostas de Intervenção	Após sistematização e reflexões-críticas
--------------------------------------	---------------------------------	---

Positivas	Negativas	durante o Projeto	Contribuições para a estagiária	Contribuições para a Unidade
Ampla participação de membros da Instituição das tomadas de decisões, por meio de votação em reuniões de colegiado de curso.	Falta de envolvimento na execução das atividades propostas pelos discentes e docentes	Agendamento de reuniões entre a coordenadora e estagiárias da coordenação de curso.	Esclarecimento e direcionamento das ações no estágio Mediação nas reuniões da coordenação de acordo com a pauta e demanda tratada	Maior assertividade e desempenho nas tarefas semanais Gestão mais democrática da coordenação do colegiado de curso de Pedagogia
	Falta de reflexão das ações na Coordenação do curso de Pedagogia devido ao excesso de demandas atendidas	Diário de campo como forma de reflexão dos processos institucionais e tratamento das demandas pela estagiária	Reflexão-crítica das atividades desempenhadas e sobre o papel dos estagiários na UEMG - Ibirité	Maior assertividade e desempenho nas tarefas semanais

Fonte: Elaboração das autoras a partir de registro das observações realizadas no campo de estágio – 2018/2019.

Na categoria de análise “Estratégias de Gestão Democrática e Participativa” encontram-se as práticas político-pedagógicas na coordenação do curso de Pedagogia. Constatou-se uma ampla participação da Instituição nas tomadas de decisões, por meio de votação em reuniões de Colegiado de Curso, sendo esta uma prática que contribui para a aproximação entre os condicionantes do meio interno e externo da instituição, viabilizando a articulação do projeto pedagógico com os objetivos da Educação Nacional, bem como a afirmação de uma democracia participativa na Gestão Acadêmica.

Segundo PARO (2001), “o político tem precedência sobre o administrativo no cotidiano da escola pública”. As práticas político-pedagógicas buscam a afirmação das políticas educacionais na instituição, e podem ser consideradas “atividades-fim” se analisadas em função do Estado, bem como “atividades-meio” se relacionadas à gestão da própria instituição de Ensino. Essas práticas são consideradas iniciais e basilares para os processos de Gestão Acadêmica, situando-se nas estratégias do primeiro tipo de gestão analisado: Gestão democrática e participativa.

Segundo PARO (2001), as “atividades-meio” são viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico e educacional, ou seja, da coordenação do curso de Pedagogia. São exemplos de “atividades-meio” as operações relativas à coordenação colegiada,

em função das políticas educacionais, e propostas legislativas do Estado para o curso de graduação, bem como alguns serviços da secretaria, atividades complementares e de assistência acadêmica. Segundo o artigo 52 da LDB (1996), “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.”

As “atividades-meio” enfrentam problemas e acabam sendo desconsideradas como funcionais para a implementação e manutenção de projetos educacionais, bem como para participação na Gestão Pedagógica do curso na instituição analisada. Pode-se concluir que as determinações se sucedem na coordenação, umas contrariando as outras, e ao coordenador acaba não restando tempo para tratar dos problemas relativos ao curso. Devido à um acúmulo de atividades, a efetivação do projeto educacional da instituição fica comprometida, bem como o acompanhamento das demandas dos docentes e discentes. Foi identificado como gasto de tempo do setor “coordenação de curso” a busca por recursos e a constante entrega de documentações e informações exigidas pelos docentes, discentes e outras instâncias.

A falta de envolvimento na execução das atividades propostas pelos discentes e docentes é uma prática que não contribui para a efetivação de uma Gestão Democrática. Foi proposta de intervenção para o tratamento desse ponto da análise o agendamento de reuniões entre a coordenadora e os(as) estagiários(as) para o estabelecimento e direcionamento de ações no estágio não-obrigatório, de forma a contribuir para a execução de atividades propostas pelos demais agentes da instituição.

A mediação nas reuniões entre a estagiária e a coordenadora de curso ocorreu de acordo com a pauta e demanda tratada, viabilizando uma maior participação dos estagiários nas tomadas de decisões em processos de gestão. A proposta de intervenção contribuiu para a coordenação de curso ao viabilizar uma maior assertividade e desempenho dos bolsistas nas tarefas semanais, além de reforçar uma gestão democrática no Curso de Pedagogia pela participação dos discentes em tomadas de decisão.

São práticas que também não contribuem para uma efetiva Gestão Democrática e participativa: As fronteiras rígidas nas relações interpessoais dos membros da Instituição, devido a não abertura à novas ideias; a falta de aceitação do real pelos docentes e discentes, que buscam na Coordenação a realização de seus ideais na Universidade (estes dois pontos negativos não constam na Tabela 1); e a falta de reflexão das ações na Coordenação devido ao excesso de

demandas atendidas.

Os dois primeiros pontos negativos anteriormente mencionados ainda necessitam de tratamento nas próximas etapas do projeto de ensino e pesquisa, mas para a última prática já foi proposta uma primeira intervenção. A proposta consistiu na utilização do Diário de Campo para a reflexão compartilhada dos processos institucionais e tratamento das demandas, permitiu uma reflexão crítica e contínua das atividades desempenhadas, bem como dos processos de gestão na coordenação do curso. Esta proposta contribuiu para a formação dos estagiários como futuros profissionais da Educação e viabilizando uma maior assertividade e desempenho nas tarefas semanais.

Apresenta-se a seguir a tabela com os dados e informações registrados em observação-participante para as estratégias de Gestão Administrativa na coordenação colegiada:

TABELA 2 - Estratégia de Gestão Administrativa

Práticas administrativo-pedagógicas		Propostas de Intervenção durante o Projeto	Após sistematização e reflexões-críticas	
Positivas	Negativas		Contribuições para as estagiárias	Contribuições para a Unidade
Estagiários abertos à novas experiências e flexibilidade de tratamento às diversas demandas que chegam na Coordenação do curso de Pedagogia – abertura para o processo de ensino-aprendizagem	Falta de padronização e modelos de documentos e e-mails, bem como dos processos de gestão administrativa	Identificação e listagem de documentos e e-mails para padronização e elaboração de modelos	Adquirir conhecimento sobre os processos administrativos da coordenação de curso de Pedagogia.	Elaboração de modelos de documentos padronizados para os processos administrativos na coordenação do curso de Pedagogia. Manutenção de processos administrativos funcionais e bem definidos.
	Falta de conhecimento técnico das estagiárias para a melhor realização de algumas atividades e desempenho profissional	Pesquisa e estudo sobre estratégias de Gestão e demais referências que possam contribuir para a dimensão administrativa da Gestão acadêmica	Adquirir conhecimento sobre os processos de gestão em Universidade Pública	Comportamento assertivo e conduta ética no campo de estágio em uma Universidade Pública
	Falta de recursos na Universidade			

Fonte: Elaboração das autoras a partir de registro das observações realizadas no campo de estágio – 2018/2019.

Na categoria “Estratégias de Gestão Administrativa” encontram-se as práticas administrativo-pedagógicas na coordenação do curso de Pedagogia. Constatou-se estagiários(as) abertos à novas experiências e uma consequente flexibilidade de tratamento às diversas demandas que chegam na Coordenação, caracterizando uma “não rigidez” frente aos processos administrativos e uma abertura à processos de ensino-aprendizagem, sendo esta uma prática que contribui para a efetivação de uma Gestão Administrativa de caráter Democrático e Participativo.

Foram também identificados alguns condicionantes que não contribuem para esse tipo de Gestão, tais como: a falta de padronização e modelos de documentos e e-mails da Coordenação na Universidade, bem como dos processos de gestão; a falta de conhecimento técnico dos(as) estagiários(as) para uma melhor realização de algumas atividades e desempenho profissional; e a falta de recursos na Universidade. Para o primeiro condicionante, foi proposta a listagem de documentos e e-mails, e a elaboração de documentos padronizados para servirem como modelos, além da produção de fluxogramas dos processos de gestão recorrentes na coordenação, de forma a contribuir para a manutenção de processos administrativos funcionais e para uma consequente otimização do tempo de trabalho. Os fluxogramas também foram desenvolvidos para posteriores intervenções em grupo, e buscaram materializar das ideias compartilhadas nas reuniões da coordenação do Colegiado de curso, como no fluxograma do processo “controle de protocolos”:

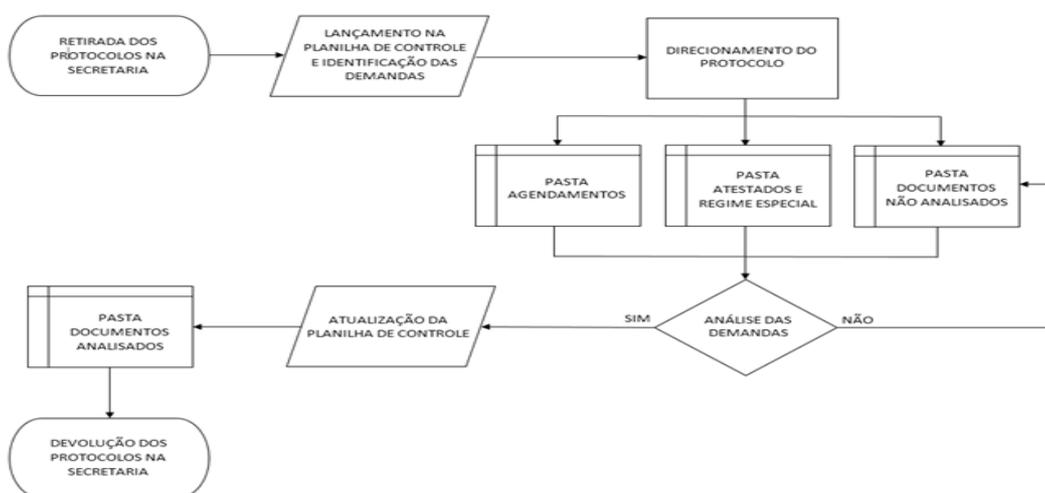


FIGURA 1. Fluxograma processo “controle de protocolos”- elaborado pelas autoras a partir das

observações e discussões inerentes ao Projeto de Ensino.

Outra intervenção proposta, direcionada para o segundo condicionante na tabela “Estratégia de Gestão Administrativa”, consiste na pesquisa e estudo sobre as estratégias de Gestão e demais referências que possam contribuir para a Gestão Administrativa, viabilizando um comportamento assertivo e uma conduta ética no campo de Estágio. As duas propostas de intervenção que foram realizadas durante o projeto contribuíram diretamente para os(as) estagiários(as), permitindo-lhes adquirir conhecimentos sobre os processos administrativos da Coordenação de Curso e sobre processos de Gestão em uma Universidade Pública. Ainda não foram propostas intervenções para o tratamento de práticas que requerem uma atuação de outras instâncias, dentro e fora da Universidade, como a “falta de recursos na Unidade”.

As práticas administrativo-pedagógicas buscam a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 2001, p.72. Apud PARO, 1986, p. 18). e foram situadas, nessa pesquisa, nas estratégias do segundo tipo de gestão analisado: Gestão Administrativa. Considerando-se objeto da ação administrativa as práticas educacionais realizadas com o propósito de buscar racionalmente o objetivo pedagógico do curso, pode-se considerá-las como “atividades-fim” se analisadas em função dos projetos educacionais, seja o Projeto Pedagógico da Instituição ou o Projeto de Educação Nacional. As práticas administrativas podem também ser consideradas “atividades-meio” se analisadas em função das políticas educacionais do Estado.

Segundo PARO (2001), “atividades-fim” seriam tudo o que diz respeito à apropriação do saber pelos educandos, incluindo as atividades de ensino-aprendizagem, bem como os serviços de coordenação pedagógica e orientação educacional. As “atividades-fim” possuem relação direta com as ações de caráter pedagógico, pois são responsáveis pelo processo de aculturação e transformação dos membros da comunidade acadêmica. Seria por meio da Gestão Administrativa na Universidade pública que poderiam ser constatados os princípios de “racionalidade” e “eficiência” presentes na Constituição Federal (1988), e definidos para as práticas administrativas públicas. No entanto, as “atividades-fim” não são direcionadas para os fins educacionais estabelecidos, e acabam não se tornando funcionais. Além disso, as “atividades-meio” necessitam de uma avaliação e acompanhamento constante de instâncias superiores, conferindo-lhes seu caráter administrativo-pedagógico nos processos de Gestão

Acadêmica.

Considerando que “não há processo administrativo consistente separado de um efetivo processo de avaliação de resultados” (PARO, 2001, p.80), e que as práticas político-administrativas podem ser compreendidas como a ligação entre as dimensões “administrativo-pedagógica” e “político-pedagógica” da Gestão acadêmica, torna-se necessário mapear os elementos que possibilitem informações constantes sobre o andamento do processo político-administrativo para a avaliação de resultados, concebendo os processos de gestão como ações administrativas politizadas, ou seja, que consideram as ideologias da comunidade acadêmica e os objetivos institucionais e Nacionais (pré)estabelecidos.

São considerados como condicionantes econômico-sociais as reais condições de vida da comunidade acadêmica, de forma a interferir na disponibilidade de atuação docente na gestão, em recursos materiais da Universidade, além da disposição pessoal para participação nos planejamentos e decisões no curso de Pedagogia. Sobre os condicionantes culturais, observou-se a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade de participação nas tomadas de decisões, movidas por uma visão de mundo e de educação que lhes favoreça a vontade de participar. Ressalta-se que nessa primeira etapa do projeto, esses dois tipos de condicionantes não foram profundamente analisados, uma vez que buscou-se dar ênfase aos processos de Gestão trabalhados até o atual momento.

Quanto aos condicionantes Institucionais, a Universidade analisada apresenta um caráter hierárquico da distribuição de autoridade, a partir de uma centralização da responsabilidade em agentes com competência na área da gestão, de forma a estabelecer relações verticais que não contribuem para o projeto de autonomia e formação cidadã na área educacional. Podem ser propostas intervenções nas próximas fases da pesquisa que considerem esse caráter de verticalidade na coordenação colegiada, buscando-se apresentar a situação aos demais membros que participam da Gestão acadêmica e apresentando propostas para a construção de relações mais horizontalizadas e uma maior participação de todos nas ações de gestão.

Algumas considerações

A observação-participante no campo de estágio permitiu a identificação dos determinantes imediatos e que interferem nas tomadas de decisões na coordenação para uma efetiva Gestão Acadêmica de caráter democrático e participativo. Inicialmente foram selecionadas ações e

práticas dos membros da comunidade acadêmica, e participantes das reuniões de colegiado de curso, para uma posterior análise das tensões geradas pelos conflitos entre interesses particulares e coletivos. Considerando-se a prática educativa como essencialmente contraditória, e buscando confirmar a funcionalidade das tensões sociais para uma movimentação em prol do projeto educacional Nacional, foram analisadas as relações entre os condicionantes imediatos identificados e os determinantes estruturais, estes últimos provenientes de políticas educacionais do Estado.

A avaliação dos condicionantes, e suas funções na Gestão acadêmica, consiste em proposta de dispositivo institucional que facilite a participação dos membros da comunidade, contribuindo para a concepção de elementos facilitadores da Gestão segundo GADOTTI (1995), tais como: a “Comunicação” e “Adesão voluntária”. Segundo PARO (2001), é necessário um mecanismo não apenas viabilizador de uma gestão Democrática, mas também incentivador da participação dos usuários na Gestão. Ressalta-se que a motivação da estagiária que participa da Gestão no curso de Pedagogia contribui para a sua formação como futura profissional da educação.

Durante o projeto também se constatou que a disponibilidade de materiais e recursos também podem interferir nas condições de trabalho. Foram identificados como fatores que não contribuem para uma Gestão Acadêmica eficaz o: número de técnicos administrativos e o conhecimento técnico dos agentes que executam funções de Gestão na Universidade. Com isso, os agentes educacionais acabam “deixando para um plano secundário a preocupação com medidas tendentes a criar uma dinâmica interna de cooperação e participação” (PARO, 2001, pg. 44), não contribuindo para uma “adesão voluntária” aos projetos institucionais e de curso, e dificultando a construção de planejamentos participativos na gestão colegiada.

A Conscientização do grupo observado sobre os condicionantes que interferem em uma efetiva Gestão democrática e participativa, e a identificação das práticas educacionais funcionais em cada uma das dimensões da Gestão acadêmica, ou seja, das práticas baseadas nos interesses comuns, poderá evitar uma “polarização” a partir dos conflitos de interesse durante a elaboração de um planejamento participativo e nas tomadas de decisões. Ressalta-se que as práticas identificadas na categoria “clima e cultura acadêmica” não foram analisadas com referenciais teóricos específicos nessa primeira etapa da pesquisa, mas busca-se posteriormente uma análise dos condicionantes e dessas práticas, considerando-se as demandas sociais de um sistema social que contribui para relações cada vez mais competitivas.

O estudo das práticas políticas no cotidiano da Universidade refere-se ao exame das condições que se apresentam para o exercício dessas práticas, buscando-se uma efetiva participação nas tomadas de decisões em uma Gestão Democrática, e considerando-se o caráter sócio-político das práticas pedagógicas e educacionais. As práticas administrativas e políticas são indissociáveis na Gestão Acadêmica, devendo convergir nos mesmos objetivos. Torna-se necessária a instalação de uma estrutura político-administrativa para uma efetiva participação da comunidade acadêmica na Universidade analisada, por meio da implementação de um conjunto de medidas que permitam a integração das práticas políticas e administrativas.

As dificuldades de encontrar, no cotidiano acadêmico, práticas permeadas por princípios administrativos de “racionalidade” e “eficiência”, é decorrente de atividades acadêmicas que se configuram como práticas burocratizadas, em que “os meios e os processos perdem seu propósito de mediação para a consecução de fins sociais, erigindo-se em fins em si mesmos” (PARO, 2001, p. 77). No entanto, considera-se também a contribuição da sistematização dos processos de Gestão, enquanto práticas de caráter sócio-político, para a organização e planejamento participativo dos projetos educacionais propostos pela comunidade acadêmica.

Considera-se necessária uma conscientização dos membros do colegiado de curso sobre as tensões sociais identificadas, promovendo movimentos de mudança necessários para Gestão mais participativa, rompendo-se a ideia difundida no senso comum que a não-participação nos processos de Gestão “se deve a uma espécie de comodismo sem razão de ser, própria da nossa tradição cultural.” (PARO, 2001, p. 59). É necessária uma consciência política por parte dos agentes educacionais, percebendo-se mais do que os interesses imediatos, mas também interesses estratégicos e políticos mais amplos, de forma a reafirmar uma prática educativa crítico-reflexiva e que contribua para a unificação da categoria profissional e a descontinuidade dos modelos de produção e gestão mercadológicas. A superação de interesses particulares auxiliará também na promoção e estabelecimento de relações horizontalizadas, contribuindo também para um clima e uma cultura acadêmica benéficos a todos.

A partir dessas reflexões, considera-se a necessidade de um consenso e definição de objetivos em comum na comunidade acadêmica, considerando-se para as metas, os processos e tomadas de decisões, os interesses mais amplos, já materializados no Projeto Pedagógico de Curso e (pré)definidos nos seguintes documentos: Constituição Federal (1988); Lei de Diretrizes e Bases e Plano Nacional de Educação. Portanto, torna-se necessário considerar a função social

das Instituições de Ensino Superior e seus objetivos para a definição de metas em uma Gestão Acadêmica de caráter eminentemente Democrático e Participativo.

Referências

- CURY, C. R. J.. A gestão democrática na escola e o direito à educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE*, v.23, n.3, p. 483-495, mar. 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/19144/11145>>. Acesso em: 25 maio 2019. <https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19144>
- GADOTTI, Moacir. *Escola cidadã*. São Paulo: Cortez, 1995.
- GADOTTI, Moacir. *O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania*. Brasília: Cortez, 1994.
- GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. Brasília: Conferência Nacional de Educação para todos - Anais MEC, 1, 1994.
- LIMA, Maria Socorro; PIMENTA, Selma Garrido. Estágio e Docência: diferentes concepções. *Poiesis Pedagógica*, v. 3, n. 3 e 4, p. 5-24, 25 out. 2006. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/poiesis/article/view/10542/7012>>. Acesso em 25 maio 2019. <https://doi.org/10.5216/rpp.v3i3e4.10542>
- LIMA, Maria Socorro; PIMENTA, Selma Garrido. *Estágio e Docência*. São Paulo: Cortez Editora, 2004.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- MCCOWAN, T. O direito universal à educação: silêncios, riscos e possibilidades. *Práxis Educativa*, Ponta Grossa, v.6, n.1, p. 9-20, jan.-jun. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/2714/1995>>. Acesso em: 25 maio 2019. <http://dx.doi.org/10.5212/PraxEduc.v.6i1.0001>
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 18 ed., 2001.
- OLIVEIRA, D. A.. O governo das escolas e a nova gestão pública. In: LIMA, L. C.; SÁ, V.. (Org.). *O Governo das Escolas*. 1ed. *Ribeirão: Humus*, v.1, p.61-87, 2017; Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/47069>>. Acesso em 25 maio 2019.
- OLIVEIRA, R. P. de; SANTANA, W. (org). *Educação e Federalismo no Brasil: Combater as desigualdades, garantir a diversidade*. Brasília: UNESCO, 300p., 2010.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2001.
- REGO, Teresa Cristina. *Vygotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação*. Petrópolis: Vozes, 18. ed., 138p., 2007.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. *Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico*. São Paulo: Libertad, 7. ed., 205p., 2000.
- VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE*, v. 23, n. 1, mar. 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/19013>>. Acesso em: 25 maio 2019. <https://doi.org/10.21573/vol23n12007.19013>