

A gestão educacional: reflexões, complexidades e desafios

Educational management: reflections, complexities and challenges

André Stein da Silveira¹

Resumo:

O texto discorre sobre os desafios na gestão educacional fazendo reflexões sobre o difícil papel do gestor e a complexa relação entre os diversos atores envolvidos no processo educacional. Compara a gestão das organizações de educação com a gestão empresarial mas apresenta os elementos e particularidades do serviço educacional, principalmente pelo fato da escola ser uma instituição de influência e transformação da sociedade local. Discute a necessidade que as empresas estão tendo pela carência de mão de obra capacitada, o que as obriga em criar mecanismos como a chamada “educação corporativa” preenchendo uma lacuna que diz respeito ao mundo educacional. O texto encerra a discussão refletindo sobre a difícil transição do educador para o gestor, o que exige dos profissionais um investimento de longo prazo no seu próprio capital intelectual até ser reconhecido como autoridade científica naquele campo em que atua.

Palavras-chave: Gestão educacional; ambientes de educação; educador e gestor.

Abstract:

The text discusses the challenges in educational administration making reflections on the difficult role of the manager and the complex relationship between the various actors involved in the educational process . Compares the management of adult education organizations with business management but presents the elements and particularities educational service , mainly because the school is an institution of influence and transformation of local society . Discusses the need that companies are taking the lack of skilled labor , forcing them to create mechanisms such as the so called “ corporate education “ filling a gap with respect to the educational world . The text ends the discussion reflecting on the difficult transition from teacher to manager, which requires professionals with a long-term investment in their own intellectual capital to be recognized as scientific authority in that field in which it operates .

Keywords : Education Management ; education environments , educator and manager.

¹ Professor no Programa de Pós-Graduação em Educação do Unilasalle, Pós-Doutorando em Educação -PUCRS, Doutor em Educação – PUCRS. E-mail: astein2707@gmail.com.

Educação: “vilã” ou “tábua da salvação”?

A educação nos últimos anos passou a ser a “vilã²” e ao mesmo tempo a “tábua da salvação³” para a complexidade dos problemas da nossa sociedade. A “vilã”, uma vez que lhe é atribuída boa parte dos males sociais e a “tábua da salvação”, pois não havendo outras saídas para os problemas há de se investir neste campo com vistas a um futuro melhor. “Atualmente, no mundo inteiro se exige dos sistemas educativos que façam mais e melhor” (DELORS *et al.*, 2003, p.168). Delors vai além quando ressalta que os sistemas educativos não podem responder para sempre pelo aumento na procura dia-a-dia. Segundo ele “Teriam de, simultaneamente, dar as mesmas oportunidades de educação a todos, respeitar as diversidades dos gostos e das culturas, e dar resposta a todos os tipos de exigências” (DELORS *et al.*, 2003, p.169). No Brasil, a maior organização de representatividade empresarial afirma que a “má qualidade da educação básica prejudica a qualificação dos trabalhadores”, como evidencia recente pesquisa da Confederação Nacional da Indústria – CNI, segundo a qual “79% das empresas enfrentam dificuldades para qualificar seus trabalhadores”, considerando que a maior delas é a “baixa qualidade da educação básica, opção respondida por 49% dos empresários consultados” (CNI, 2013, p. 8).

Para enfrentar essa dificuldade, as direções das empresas têm optado pela “capacitação no ambiente de trabalho”, segundo a pesquisa da CNI, 81% das empresas consultadas “utilizam essa estratégia. Entre as grandes empresas esse percentual sobe para 87%” (2013, p. 7).

Ser gestor exige uma incrível capacidade de sociabilidade com seus pares e um senso comunitário capaz de envolver e mobilizar muitos atores em prol de sua causa. Além disto, o gestor deve estar sempre atento à defesa dos interesses da instituição em que atua, seja ela da iniciativa pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte.

O bom gestor sabe lidar com o poder, legitimado por sua equipe, não pela imposição de suas idéias e métodos e sim pela fidelidade, lealdade e respeito para com sua equipe. Ao mesmo tempo em que exerce a liderança ele deve ter ciência de que também é um liderado. Todo gestor está subordinado a alguém, seja por um profissional hierarquicamente superior seja a um órgão superior, via de regra, Conselhos de Administração.

O mundo da educação possui muitos elementos do mundo empresarial, embora esta afirmativa não seja unanimidade no segmento, ela precisa ser considerada. Mesmo um crítico da mercantilização da educação, sustenta que a “educação é, em vários sentidos, uma oportunidade de negócios. Podemos pensar que essa oportunidade será maior ou menor, que virá mais cedo ou mais tarde, que está sujeita a inflexões e mediações” (BALL, 2004, P. 1108), mas precisa ser considerada na avaliação da política educacional.

A educação, em especial, a educação superior, a exemplo do segmento empresarial, exige planos estratégicos e outras iniciativas do mundo corporativo. A educação também está inserida num ambiente onde se têm que examinar as tendências futuras, a legislação, os “concorrentes”, os clientes (identificados como alunos) e os “*stakeholders*”⁴. Isto tudo por que a educação superior, inserida num contexto sócio econômico de competitividade, requer estratégias de sobrevivência e sustentabilidade.

Para Machado (2008) a educação é um setor empresarial e afirma, “[...] alguns setores empresariais permanecem estáticos mesmo diante do caos reinante. São setores que não têm tradição nem histórico de uso de modernas práticas gerenciais, nem mesmo gestores com conhecimento técnico em administração” (p.12).

² Agente causador de algo danoso ou prejudicial (Ferreira, 2010, p.2158).

³ Último expediente ou recurso para situação aflitiva (Ferreira, 2010, p.1993).

⁴ Stakeholders: são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. (CHIAVENATO, 2006, p. 36).

Relação entre ambientes de educação e sociedade

Os dirigentes, gestores, professores e corpo técnico das instituições de educação vivem uma época de extremos. Ao mesmo tempo em que todos os holofotes se voltam para suas atividades, há uma pressão sem igual para que deem conta de todas as soluções socioeconômicas.

As interrelações que uma instituição de educação possui com o meio são muito mais complexas que uma organização empresarial de cunho puramente comercial, industrial ou simplesmente como prestadora de serviços. Uma escola, e aqui me refiro ao sentido amplo da palavra, ou seja, como “espaço destinado à educação sistematizada em todos os níveis e modalidades, composta por professores, alunos e comunidade escolar” (FERREIRA, 2010, p. 834) produz conhecimento, produz sabedoria, produz cultura. Segundo Gadotti (*apud* STRECK; REDIN; ZITKOSKI, 2010, p.154), Paulo Freire concebia a escola como “um espaço de relações sociais e humanas”. Paulo Freire abordava a escola não só como um lugar para estudar, mas como um ambiente mais complexo e interativo, uma instituição social.

A escola, para Paulo Freire, não é só um lugar para estudar, mas para se encontrar, conversar, confrontar-se com o outro, discutir, fazer política. A escola não pode mudar tudo nem pode mudar a si mesma sozinha. Ela está intimamente ligada à sociedade que a mantém. Ela é, ao mesmo tempo, fator e produto da sociedade. Como instituição social, ela depende da sociedade e para mudar-se depende também da relação que mantém com outras escolas, com as famílias, com a sociedade, com a população (GADOTTI *apud* STRECK; REDIN; ZITKOSKI, 2010, p.154).

Se a escola é uma instituição social, há intensa relação entre os atores e o ambiente social. A partir daí, não somente harmonia e bons relacionamentos convivem, há interesses, conflitos e jogo de poder em diferentes campos. Nos diferentes níveis estruturais de uma instituição de ensino pode-se destacar a existência dos níveis estratégicos, táticos e operacionais como em uma organização empresarial. O nível estratégico é aquele onde as decisões mais relevantes e de longo prazo são tomadas, e é operado pela alta gestão/direção. (CHIAVENATO, 2000, p.225).

Percebe-se que a relação entre os diferentes níveis é exercida por força da subordinação e do poder. É certo que, para algumas instituições, estas são relações e interações harmoniosas e pouco conflituosas, para outras há processos de disputas e poderes velados capazes de interferir nas relações pessoais. Para Bourdieu, o poder pode não estar visível. As relações de subordinação estão repletas de poder intrínseco ora invisível ora bastante evidentes. Há um poder simbólico entre as relações. “O poder simbólico, poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder [...]” (BOURDIEU, 2005, p.15). A relação do diretor de uma escola com seus coordenadores pode ser harmoniosa e pode ser conflitante. A relação de um coordenador para com seus professores também pode ter o mesmo movimento. Por outro lado, o poder interno exercido por um diretor pode ser aniquilado diante de uma autoridade do poder público ou até mesmo de um agente financiador. As relações de poder e seus conflitos se agudizam na escola porque ela integra o que Bourdieu chamaria de “coisas da cultura [...] constituídas como natureza pela ação do Estado que, instituindo-as ao mesmo tempo nas coisas e nos espíritos, confere todas as aparências do natural a um arbitrário cultural” (2005, p.95), de modo que mudanças muito simples agudizam conflitos internos, “a menor tentativa de modificar os programas escolares e sobretudo os horários atribuídos às diversas disciplinas encontra resistências enormes quase sempre e em toda parte” (p. 94),

Nesse sentido, percebem-se diferentes tipos de relacionamentos nos campos de atuação entre os atores envolvidos nas instituições educacionais. Há uma relação interna fundamentada nas relações verticais entre os poderes hierárquicos estabelecidos pela estrutura formal organizada. Por outro lado há relações horizontais entre os atores da instituição e o mundo externo representado pelo governo, fornecedores, órgãos reguladores, comunidade, alunos e a sociedade em geral. Sendo a escola um ambiente educativo inserido na sociedade, não será ela capaz de influenciar o meio e exercer suas atividades de forma autônoma e positiva? Qual o sentido da escola na comunidade local? Para Pérez Gómez, a escola tem importante papel na mediação dos significados

e sentidos. “A escola e o sistema educativo em seu conjunto podem ser entendidos como uma instância de mediação entre os significados, os sentimentos e as condutas da comunidade social e o desenvolvimento particular das novas gerações” (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p.11). Pérez Gómez (2001) complementa seu pensamento com o papel do docente. Para ele, os docentes vivem no olho do furacão da inegável situação de crise social, econômica, política e cultural. “Os docentes e os estudantes, mesmo vivendo as contradições e os desajustes evidentes das práticas escolares dominantes, acabam reproduzindo as rotinas que geram a cultura da escola, com o objetivo de conseguir a aceitação institucional” (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p.11).

As instituições educacionais possuem particularidades que as diferenciam do mundo corporativo como mencionado anteriormente, principalmente pelas oportunidades de aprendizado gerado, tanto para os seus alunos quanto para os próprios professores e gestores de modo geral, ou seja, o ambiente é propício ao aprendizado. A escola possui uma relação intrínseca com a sociedade, ela transmite a cultura entre gerações, e neste contexto o papel dos professores é fundamental. Para tanto, eles devem entender o seu papel e não serem meramente reprodutores de conhecimento. “Sem compreender o que se faz, a prática pedagógica é mera reprodução de hábitos existentes, ou respostas que os docentes devem fornecer a demandas e ordens externas” ressalta Gimeno Sacristán e Pérez Gómez (2000, p.9). Para eles as ideias, valores e projetos se tornam realidade na educação em função dos docentes. São eles que interpretam e adaptam os projetos para a realidade. Somente os docentes são capazes de fazer a práxis entre o teórico e o prático, a qual permanece sendo uma discussão atual no campo educacional, pois o significar da educação possui uma relação estreita com a aplicabilidade dos conteúdos no mundo de atividades dos seus alunos, em sua realidade. Para Hengemühle, “nada adianta a teoria se não houver esforços para concretizá-la na prática” (2004, p.240). O autor vai além ao reforçar que um projeto pedagógico que não é colocado em prática cria um sério problema ético na escola. Hengemühle é seguidor da tradição lassalista que Gauthier identifica com o surgimento da pedagogia e da escola moderna no século XVII, pois os tratados pedagógicos das ordens religiosas “são concebidos para definir as ações do mestre no seu ensino a grupos de filhos do povo” (2010, p. 146). A educação do povo na escola moderna pressupõe a oferta de projetos político-pedagógicos significativos para toda a comunidade

Portanto, essa é uma preocupação urgente: termos projetos coletivos, torná-los significativos em toda a comunidade escolar, não cansar de medir esforços e buscar os meios para que esses ideais se concretizem nas práticas da sala de aula. Sem um projeto, todos fazem como bem entendem, o tempo passa e se perde, e a educação fica sempre mais à margem, enquanto que o mundo gira (HENGEMÜHLE, 2004, p.241).

O desafio que impera é a distância entre o dizer e o fazer, pois ao projetarmos uma ação somos capazes de formalizar em detalhes aquilo que desejamos. Em alguns casos os detalhes são tão exagerados que na prática são inexequíveis. Para Meirieu, o tema advém de duas ordens de conhecimento que remeteriam a competências radicalmente distintas, os saberes da prática, de caráter essencialmente empírico, e os saberes da teoria, amplamente modelizados, “o que se faz e nem sempre se sabe dizer e o que se diz sem que seja verdadeiramente destinado a ser feito” (MEIRIEU, 2002, p.11). O papel da escola vai além da sala de aula uma vez que a estruturação das disciplinas possui um forte vínculo com o social. Para Muglioni (*apud* MEIRIEU, 2002, p.48), o vínculo social se dá com a fórmula “a escola determine o homem” e seu fim último é “promover o advento da humanidade”. Se a escola lograr êxito estará possibilitando o acesso da criança ao pensamento crítico e racional. As decisões sobre formatação da práxis e demais questões pedagógicas de uma instituição de ensino passam muitas vezes pelo campo político. As decisões entre formar “a escola dos professores” e a “escola dos profissionais” (MEIRIEU, 2002, p.47) passa pelo campo político e remetem a dois tipos de cultura: “a cultura universal, por um lado, e as competências profissionais, por outro” (2002, p.47).

Para Meirieu existem duas lógicas radicalmente heterogêneas e incompatíveis entre si no âmbito teórico e nas decisões políticas. A primeira tem a ver com aqueles que acreditam no valor essencial da cultura como um meio para o vínculo social e a partir daí filósofos, sociólogos e humanistas em geral contribuem na estruturação

dos projetos pedagógicos. “[...] os educados por essa instituição, os alunos, todos os alunos, supostamente terão tido acesso a uma humanidade que vai além das conjunturas e das circunstâncias nas quais vivem” (MEIRIEU, 2002, p.48). Para o autor, esta é a forma capaz de contribuir para o autêntico vínculo social, pois os educandos construirão fortes fundamentos culturais para entender, conviver e interferir no meio social. A outra lógica ataca os pedagogos, e é a corrente da “escola de profissionais”. Nesta lógica, o vínculo social se dá quando os saberes são aplicáveis e úteis em determinadas situações. A escola se justifica na medida do desenvolvimento técnico, social e profissional de grupos sociais, “[...] enquanto a escola de professores promete um ensino fundamentado no sentido, escola de profissionais promete um ensino fundado na utilidade” (MEIRIEU, 2002, p.49). A primeira relaciona o vínculo social com o compartilhamento da cultura, a segunda defende que cada um encontre um lugar na organização do trabalho e o ocupe eficazmente.

Sobre a complexidade das relações, Morin defende a ideia da organização viva, autorregulada, autônoma e para isso utiliza fundamentos da biologia. “A autonomia do ser individual procede de uma autonomia genética, que se constitui a partir de um patrimônio hereditário inscrito em unidades cromossômicas chamadas genes” (MORIN, 2002, p.127). Morin também aborda a responsabilidade do pesquisador perante a sociedade e a humanidade. Para ele não se pode depositar toda a responsabilidade dos fenômenos sobre o pesquisador, isto se dá porque a ciência na concepção clássica separa por princípio fato e valor, ou seja, “elimina do seu meio toda a competência ética e baseia seu postulado de objetividade na eliminação do sujeito do conhecimento científico” (MORIN, 2003, p. 117). Morin avança quando trata a responsabilidade do indivíduo ou de um grupo:

o ato de um indivíduo ou de um grupo entra num complexo de inter-retroações que o fazem derivar, desviar e, por vezes, inverter seu sentido; assim, uma ação destinada à paz pode, eventualmente, reforçar as probabilidades da guerra; inversamente, uma ação que reforce os riscos de guerra pode, eventualmente proporcionar a paz (intimidação). Portanto, não basta ter boas intenções para ser verdadeiramente responsável. A responsabilidade deve enfrentar uma terrível incerteza. (2003, p.118).

Nesse contexto é importante cada ator do processo educativo entender seu papel e conhecer os diferentes elementos envolvidos no ambiente. A teoria de sistema implica em que o pesquisador entenda a realidade-objeto de seu estudo como se fosse um sistema (COLOM, 2004, p.42). Dessa forma, cada um dos partícipes do processo educativo, conhecendo sua microatividade e o relacionamento desta para com as demais áreas, atenderá da melhor forma às expectativas da educação.

Embora muito criticada, a chamada educação corporativa também deve ser levada em consideração uma vez que há compartilhamento do conhecimento e desenvolvimento humano de seus partícipes (SILVEIRA, 2011, p.251). As correntes pedagógicas humanistas e/ou socialistas clássicas são contrária à Educação Corporativa como se vê no artigo de Cruz:

Com a mudança do padrão de acumulação, desenvolve-se a Teoria do Capital Intelectual. No paradigma anterior, vigorava a Teoria do Capital Humano (TCH), cujo ideário residia na relação de proporção entre escolaridade e renda, na causalidade entre patrimônio escolar e salário. O capital humano era considerado como um estoque de habilidades, atitudes e valores e de saúde do trabalhador, aliado às metas, objetivos, missão e cultura da empresa (2010, p. 339-340).

Em uma perspectiva mais favorável à Educação Corporativa, para Meister, a “Educação Corporativa busca sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, consequentemente, das organizações” (2010, [s.p.]). Segundo este autor:

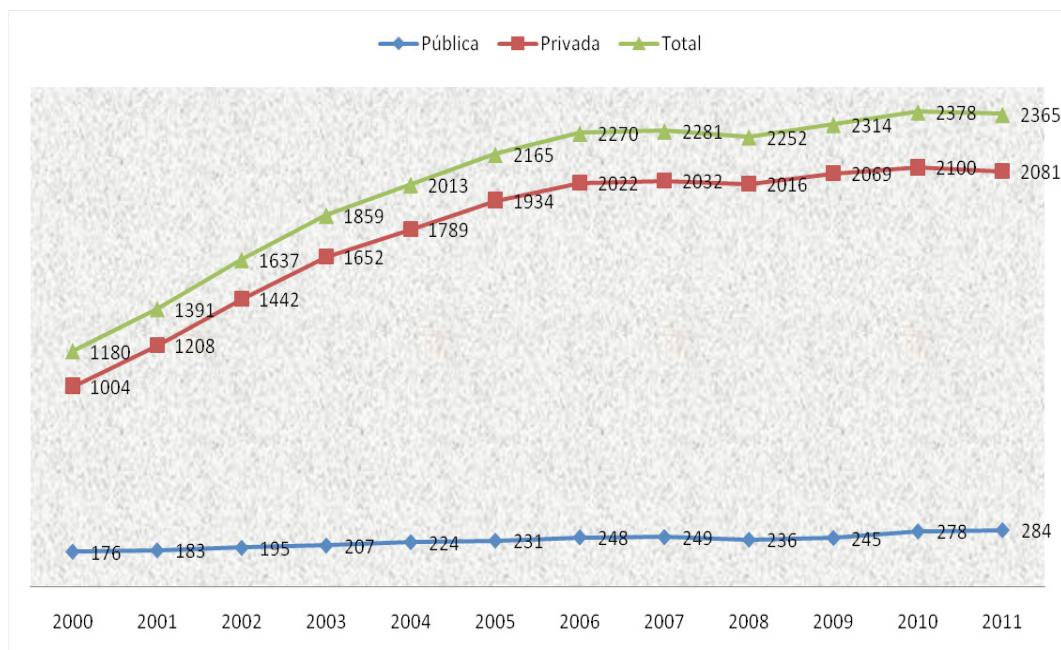
a educação corporativa tem por finalidade o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização, como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (2010, [s.p.]).

As empresas que investem em Programas de Educação Corporativa, além do desenvolvimento humano pessoal e profissional de seus funcionários, almejam a conquista de outros benefícios. Dentre eles, pode-se destacar que desejam apresentar uma boa imagem perante a sociedade, querem a retenção dos melhores talentos e, por conseguinte, a redução do *turnover* (rotatividade), e equipes mais preparadas e motivadas.

O campo da gestão em instituições de ensino - a transição de educador para gestor

As Instituições de Ensino Superior (IES) privadas vêm enfrentando ao longo dos últimos anos uma verdadeira revolução neste mercado⁵. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP⁶ (2013), expressos no Gráfico 1, o número de instituições privadas de educação superior chegou a 2.081 em 2011, o que representa um acréscimo de 1.077 instituições desde o ano de 2000, significando 107% de crescimento no segmento. Em número de unidades (instituições) talvez seja um dos poucos segmentos com tamanha evolução. Somente nos últimos três anos foram criadas 126 novas instituições entre públicas e privadas no Brasil. Isso corresponde a um mercado que atendeu 6.739.689 matrículas em 2011, o que representou um incremento de 5,6% em relação a 2010 (INEP, 2013).

Gráfico 1 – Evolução do Número de Instituições de Educação Superior – Brasil – 2000-2011



Fonte: Resumo Técnico da Educação Superior de 2013 – INEP – Ministério da Educação

Um fenômeno importante neste contexto é semelhante ao que ocorre no mundo empresarial, onde empresas de grande porte dominam determinado mercado. Segundo INEP (2013), na faixa de IES que ofertavam até 1.000 matrículas situavam-se 1.393 instituições, representando 58,9% do total. O restante, cerca de 972 instituições, ofertavam mais de 1.000 matrículas, ou seja 44,1%. As instituições com mais de 5.000 matrículas representam cerca de 11,4% o que demonstra uma concentração de um grande número de matrículas em poucas instituições. Destas, 66% são privadas e 34% são públicas. A Tabela 1 apresenta as informações detalhadas.

5 Mercado: Segundo Kotler (1996), “O mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo” (p.28). Por outro lado Kotler afirma que o conceito pode ser estendido para cobrir também grupos não-consumidores, como mercado de eleitores, mercado de trabalho e mercado de doadores. O autor aqui faz referência observando que existem diferentes agentes formando estes mercados, de um lado alunos demandando educação, por outro as Instituições de Ensino Superior ofertando este “bem” mediante uma remuneração/pagamento.

6 Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep - autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/conheca-o-inep>>. Acesso em 13 set. 2011.

Tabela 1 - Número de Instituições de Educação Superior por Categoria Administrativa, segundo Faixas de Matrículas de Graduação (Presencial e a Distância) - Brasil - 2011.

Faixas de Matrícula de Graduação	Total Geral		Categoria Administrativa				Privada
	Total	%	Total	Federal	Estadual	Municipal	
Total Geral	2.365	100,0	284	103	110	71	2.081
Até 1.000	1.393	58,9	110	12	54	44	1.283
De 1.001 a 2.000	375	15,8	42	14	16	12	333
De 2.001 a 3.000	167	7,1	25	14	5	6	142
De 3.001 a 5.000	161	6,8	15	11	2	2	146
De 5.001 a 7.000	68	2,9	15	9	3	3	53
De 7.001 a 10.000	49	2,1	17	6	10	1	32
Mais de 10.000	152	6,4	60	37	20	3	92

Fonte: MEC/Inep (2013)

Diante deste cenário, o autor que é docente do ensino superior e, por ter vivenciado significativa experiência à frente de IES traz à reflexão a importância do sistema de governança educacional e o papel dos gestores como agentes fundamentais à manutenção e ao desenvolvimento de uma educação superior de qualidade.

Para Meyer Jr., Mangolim e Sermann:

Uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão. Alguns elementos contribuem para a situação em que se encontra a gestão das instituições de ensino superior. O primeiro deles é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. O segundo é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização (...) Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais (*apud* MACHADO, 2008, p. 16).

A gestão em IES exige competências diferenciadas por atuar com vários e diferentes atores no campo educacional. A escolha do gestor torna-se um grande desafio para os mantenedores. Em alguns casos há de se reformular todo processo de governança, reestruturar departamentos, cargos e funções.

A amplitude das atividades em IES exige mais do que um professor comprometido com os processos administrativos, de ensino e aprendizagem. As “[...] instituições de Educação Superior têm uma série de responsabilidades, tais como administrar recursos, programas, procedimentos, normas e incentivos que venham intervir na aprendizagem e desenvolvimento do estudante [...]” (FELICETTI e MOROSINI, 2010, p.12).

Tanto nas instituições públicas como nas privadas a boa gestão é fundamental, para Costin “a política educacional é uma política pública. Neste sentido, deve contemplar um enfoque que vai para além do que ocorre em sala de aula, na relação direta entre professor e aluno, terreno próprio da Pedagogia” (2010, p.69). A autora complementa, “para que uma política pública seja efetiva, é fundamental haver mensuração e metas claras” (COSTIN, 2010, p.70). O papel do gestor é dos temas abordados por Costin, pois, “para o gestor da política educacional, há que, no entanto, saber com quais problemas específicos ele se defronta para poder melhorar a educação em seu estado ou município” (2010, p.70).

A autora, ao trazer o tema à discussão, pensa que alguns elementos são fundamentais numa possível transição entre ser um educador e tornar-se um gestor no campo da educação. A forma em que o sujeito enquanto educador

vai criando e desenvolvendo suas competências científicas até se tornar uma autoridade naquilo que faz e por consequência receber o reconhecimento dos seus pares⁷ é um processo fundamental de conquista da liderança e da sua autoridade. Quando há este entendimento, o educador tornar-se-á uma autoridade naquilo que executa, discute e produz, e será ouvido e respeitado. Para Bourdieu (2004, p. 20), “a noção de campo está aí para designar esse espaço relativamente autônomo, esse microcosmo dotado de suas leis próprias”.

Na medida em que ele domina o campo científico de atuação, mais autonomia conquista. Bourdieu destaca que “uma das grandes questões que surgirão a propósito dos campos (ou dos subcampos) científicos será precisamente acerca do grau de autonomia que eles usufruem” (2004, p.21). No campo educacional o professor sofrerá pressões, de um lado, dos seus próprios alunos que, nos tempos atuais, desejam aulas modernas, adaptadas às suas realidades, gostam de muita tecnologia, demonstram relativa resistência à leitura, etc. Por outro lado, o docente será cobrado pela qualidade de seu ensino, pelo cumprimento de horário, pela preparação dos materiais, etc. Se gestor, também sofrerá pressões, desta vez pelo mantenedor, pela alta direção, pelos compromissos juntos aos órgãos reguladores. Bourdieu destaca que “[...] o campo científico é um mundo social e, como tal, faz imposições, solicitações, etc., que são, no entanto, relativamente independentes das pressões do mundo social global que o envolve”. Para ele “[...] as pressões externas, sejam de que natureza forem, só se exercem por intermédio do campo, são mediadas pela lógica do campo” (2004, p.21).

Para o autor, o campo tem a capacidade de *refratar*⁸ as pressões ou as demandas externas. “Dizemos que quanto mais autônomo for um campo, maior será o seu poder de refração e mais as imposições externas serão transfiguradas, a ponto, frequente, de se tornarem perfeitamente irreconhecíveis” (BOURDIEU, 2004, p.22).

No campo educacional, quanto mais o sujeito, enquanto professor ou enquanto gestor estiver integrado com sua equipe e com seus pares, maior será a sua capacidade de *refratar*. Para este feito não basta apenas um bom relacionamento, é necessário investir-se de conhecimento e competência até formar o capital cultural necessário e reconhecido. Este capital, não é necessariamente monetário, é o capital investido em cultura e conhecimento. Bourdieu afirma que “os economistas têm o mérito aparente de colocar explicitamente a questão da relação entre as taxas de lucro asseguradas pelo investimento educativo e pelo investimento econômico (e de sua evolução)” (2010, p.73). Porém, para ele existem outros tipos de capitais que também remuneram. Por exemplo, “[...] o rendimento escolar da ação escolar depende do capital cultural previamente investido pela família e que o rendimento econômico e social do certificado escolar depende do capital social – também herdado – que pode ser colocado a seu serviço” (2010, p. 74).

Sendo o campo um lugar de constituição de uma forma específica de capital (BORDIEU, 2004, p.26), o campo educacional requer do gestor, estratégias para estruturar a distribuição do seu capital entre os diferentes agentes engajados nesse campo. Para tanto, o gestor deverá compartilhar o conhecimento adquirido e acumulado ao longo dos anos, com isto ele fortalece sua liderança e respeito perante a equipe e terá o reconhecimento de sua competência.

Porém, há de se entender que os campos são os lugares de relações de forças e o gestor deve estar preparado para lidar com a relação de poder entre os agentes.

Bourdieu aborda as forças do campo quando trata do espaço social:

Essa estrutura não é imutável e a topologia que descreve um estado de posições sociais permite fundar uma análise dinâmica da conservação e da transformação da estrutura da distribuição das propriedades ativas e, assim, do espaço social. É isso que acrediito expressar quando descrevo o espaço social global como um *campo*, isto é, ao mesmo tempo, como um campo de forças, cuja necessidade se impõe aos agentes que nele se encontram envolvidos, e como um campo de lutas, no interior do qual os agentes se enfrentam, com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura do campo de forças, contribuindo assim para a conservação ou a transformação de sua estrutura (2005, p.50).

⁷ Aqui interpretado pelo autor como todas as pessoas que convivem no mesmo ambiente de trabalho independentemente da posição hierárquica.

⁸ Refratar: 1. Causar refração a. 2. Quebrar ou desviar a direção de. (FERREIRA, 1988)

O autor compara a luta científica com a luta armada entre adversários que possuem armas tão potentes e eficazes quanto o capital científico coletivamente acumulado no e pelo campo (2004, p.32).

Existe por trás das “armas” de luta, a estratégia que nunca está explícita. Muitos professores almejam serem gestores e para tal intento investem numa estratégia de sucessão. O foco de seu projeto de carreira estará centrado nos investimentos necessários para se tornar um gestor, formação de redes de relacionamento (poder social), uso do marketing pessoal para fazer-se conhecido e angariar agentes para o seu campo e sempre que possível demonstrará aos seus pares sua competência técnica e científica.

Aquele agente que não almeja ser ou ocupar cargos de gestão dedicar-se-á a sua carreira docente e encontrará também neste campo a necessidade de investimento para que no futuro possa ser “remunerado”⁹ e tornar-se uma autoridade no capital cultural acumulado.

Aos gestores cabe a difícil tarefa de acompanhamento das tendências, Souza (2010, p.9) ressalta que o “conhecimento se torna obsoleto a cada cinco ou dez anos; da mesma forma, o padrão tecnológico da sociedade se renova em espaços de tempo semelhantes” (2010, p.9). Nesse sentido, fica claro que, além do entendimento das tendências do mercado, cabe aos gestores a aproximação entre a educação e o trabalho. “A relação entre educação e trabalho é, no presente, um dos grandes temas do desenvolvimento socioeconômico. A instituição educacional não pode ignorá-la, sob pena de comprometer o seu projeto educativo” (Silva, 2011, p.28).

Equilibrar todos os fatores internos e externos é fundamental para a manutenção e crescimento das instituições de ensino. O termo “mercado” e “concorrência” visto por muitos educadores como uma anomalia no meio educacional, passa a ter uma certa importância para os gestores e para as mantenedoras.

Machado (2008) reforça esta ideia da necessidade do planejamento:

Muitos outros setores já passaram pelo choque da concorrência e sobreviveram, agora chegou a vez das instituições de ensino. Ou elas aderem a um modelo de negócios mais contemporâneo e reponsivo ou assistir-se-á nos próximos anos ao que nunca foi visto antes: lesps¹⁰ sendo vendidas, fundidas e tendo suas portas fechadas. Entre outros desafios que as lesps enfrentam nos nossos dias, destaca-se o da necessidade de ter um planejamento estratégico estruturado e de uma melhor gestão da competitividade (MACHADO, 2008, p.16).

Frente aos desafios é importante que cada instituição de educação passe a pensar e agir estrategicamente e isto é um papel a ser cumprido não só pela mantenedora (enquanto administradora estratégica da alta gestão), mas também pelos gestores (enquanto administradores táticos), e pelos demais funcionários (professores e corpo técnico/administrativo – no papel de operacionais). A estratégia a ser formulada deve considerar variáveis do ambiente interno e externo de cada instituição de educação.

Não parece haver dúvida alguma de que a estratégia é importante para o sucesso de qualquer empresa. Porém, apesar de décadas de pesquisas acadêmicas sobre o assunto, não há consenso quanto à definição de estratégia ou do processo ideal de desenvolvimento de uma boa estratégia (CUSUMANO; MARKIDES, 2002, p.9).

Para um bom planejamento deve-se entender bem o ambiente, e para isto deve-se refletir sobre “*como se está* ou *onde se está*” (ANDRADE; AMBONI, 2004, p.59). Na análise interna procura-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Para entender o ambiente externo, faz-se necessário conhecer algumas variáveis que influenciam a organização, dentre elas pode-se destacar: as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais.

Diante deste cenário, é importante entender o sistema de governança educacional e o papel dos gestores como agentes fundamentais à manutenção e desenvolvimento de uma educação superior de qualidade.

Para Meyer Jr., Mangolim e Sermann (2004, *apud* MACHADO, 2008, p. 16):

⁹ Remunerado: utilizado aqui não como recompensas financeiras e sim como retornos positivos dos resultados alcançados ao longo da vida nos processos de ensino e aprendizagem aplicados profissionalmente.

¹⁰ lesps: Instituições de ensino superior privadas. Machado, Luís Eduardo (2008,p.12).

Uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão. Alguns elementos contribuem para a situação em que se encontra a gestão das instituições de ensino superior. O primeiro deles é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. O segundo é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização (...) Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais.

Considerações finais

Em ambas as situações discutidas, ser professor ou ser gestor requer dos agentes uma dose de sabedoria, não só do conhecimento dos campos, mas de si próprio. O sucesso não estará escrito apenas nos indicadores de resultados, mas sim no bem estar por exercer a atividade de sua escolha, aquela que a tornou uma pessoa realizada e feliz.

Ao exercer a atividade dentro do campo de sua escolha o sujeito não somente reproduz seu conhecimento, mas torna-se um agente de mudança proporcionando e fazendo com novos agentes produzam novos conhecimentos. De toda a sorte, é necessário para cada ator do processo entender que existem campos de atuação onde é necessário investimentos para formar um capital e tornar-se uma autoridade científica. É necessário entender o poder social e as relações entre os atores que transitam neste campo.

É um investimento de longo prazo, e o diploma conquistado não garante as competências necessárias para o futuro. Para Bourdieu, “o tempo do diploma não é o da competência: a obsolescência das capacidades (equivalente ao desgaste das máquinas) é dissimulado-negado pela intemporalidade do diploma” (2010, p.132). É o que Bourdieu chama de *defasagem temporal*, uma vez que as propriedades pessoais são adquiridas de uma só vez e acompanham o indivíduo durante toda a vida. Para Bourdieu, existe uma defasagem entre as competências garantidas pelo diploma e as características dos cargos, cuja mudança, dependente da economia, é mais rápida.

A arte de transitar entre os campos da educação e da gestão depende muito mais do sujeito do que dos agentes externos. A partir de então, o domínio dos elementos do campo aqui discutidos tornarão o profissional mais seguro e preparado para um futuro de resultados pessoais e profissionais.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Gestão de cursos de administração:** metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BALL, S. J. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1105-1126, Set./Dez. 2004.
- BOURDIEU, P. **Escritos da educação**. In: NOGUEIRA, M. A. CATANI, A. (Orgs). 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- _____. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. 8.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. Título original: Le pouvoir symbolique.
- _____. **Os usos sociais da ciência:** por uma sociologia clínica do campo científico. Rio de Janeiro: UNESP, 2004.
- _____. **Razões práticas:** sobre a teoria da ação.7.ed. Campinas: Papirus, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Sondagem especial:** indústria de transformação e extrativa. Brasília, v. 3. n. 1, p. 1-8, out.2013. Disponível em: http://arquivos.portalaindustria.com.br/app/conteudo_24/2013/10/28/413/20131028145043425797u.pdf, acesso em 28.10.2013.
- COLOM, A. J. **A (des)construção do conhecimento pedagógico:** novas perspectivas para a educação. Tradução de Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COSTIN, C. Educação básica no Brasil – a necessária transformação. In: EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa:** fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.
- CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação. em Revista**, Belo Horizonte, v.26, n.02, p.337-358, ago. 2010.
- CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DELORS, J. et al. (Org.). **Educação um tesouro a descobrir**. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 8. ed. São Paulo: Cortez/Unesco/Mec, 2003.
- EBOLI, M. et al.. (Orgs.). **Educação corporativa:** fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.
- FELICETTI, V.L.; MOROSINI, M.C. Comprometimento e pedagogia universitária. In: SANTOS, Bettina Steren dos; CARREÑO, Ángel Boza (Orgs.). **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010. p.11-19.
- FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- _____. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- GADOTTI, M. Escola. In: STRECK, D. R.; REDIN E.; ZITKOSKI, J. J.(Orgs.). **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010, p.154.
- GAUTHIER, C. O século XVII e o problema do método no ensino ou o nascimento da pedagogia. In: GAUTHIER, C.; TARDIF, M. (Orgs). **A pedagogia:** teorias e práticas da antiguidade aos nossos dias. Petrópolis: Vozes, 2010, p. 121-148.
- GIMENO SACRISTÁN, J.; PÉREZ GÓMEZ, A. L. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- HENGEMÜHLE, A. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis,RJ: Vozes, 2004.
- INEP. (2013). **Resumo Técnico:** censo da educação superior de 2010. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>>. Acesso em: 10 out. 2013.
- INEP. (2013). **Resumo Técnico:** censo da educação superior de 2011. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>>. Acesso em: 10 out. 2013.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- MACHADO, L. E. **Gestão Estratégica**: para instituições de ensino superior privadas. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MEIRIEU, P. **A pedagogia entre o dizer e o fazer**: a coragem de começar. São Paulo: Artmed, 2002.
- MEISTER, J. C. **Universidades corporativas e Universidades tradicionais**. Entrevista. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p6.htm>>. Acesso em: 10 maio 2010.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- _____. **O método II**: a vida da vida. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- PÉREZ GÓMEZ, A.L. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- SANTOS, B. S.; CARREÑO, Á. B. (Orgs.). **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.
- SILVA, R. C. **Gestão do ensino superior**: temas atuais. São Paulo: Biblioteca24horas, 2011.
- SILVEIRA, A. S. **A educação corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano**. 2011. 377 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- STRECK, D. R.; REDIN E.; ZITKOSKI, J. J.(Orgs.). **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- SOUZA, P. R. Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In: EBOLI, M. *et al.* (Orgs.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010, p.15.

Recebido em Novembro de 2013 Aprovado em Dezembro de 2013