

# GESTÃO ACADÊMICA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM DUAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM) E A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)<sup>1</sup>

## ACADEMIC MANAGEMENT OF GRADUATE COURSES IN TWO FEDERAL UNIVERSITIES: THE FEDERAL UNIVERSITY OF THE TRÂNGULO MINEIRO (UFTM) AND THE FEDERAL UNIVERSITY OF ABC (UFABC)

## GESTIÓN ACADÉMICA DE CURSOS DE GRADUADO EN DOS UNIVERSIDADES FEDERALES: LA UNIVERSIDAD FEDERAL DEL TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM) Y LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE ABC (UFABC)

Acir Mario Karwoski<sup>2</sup>  
Acir.karwoski@uftm.edu.br

Derval dos Santos Rosa<sup>3</sup>  
Derval.rosa@ufabc.edu.br

### RESUMO

Este ensaio apresenta questionamentos e alguns desafios referentes à gestão universitária no contexto de duas instituições federais de Educação Superior que possuem quase o mesmo tempo de existência como Universidade mas apresentam projetos pedagógicos e itinerários formativos diferentes; mesmo assim, ambas mantêm padrões de qualidade acima da média das demais Universidade Brasileiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO; UNIVERSIDADE; PROJETOS PEDAGÓGICOS; BACHARELADOS INTERDISCIPLINARES

### ABSTRACT

This essay presents questions and some challenges related to university management in the context of two federal institutions of higher education that have almost the

1 A mesa-redonda "Gestão e liderança para implementação de políticas de Educação Superior", realizada no VI Encontro Nacional das Licenciaturas (ENALIC) e III Seminário Nacional do Programa Institucional de Iniciação à Docência (Pibid) em Uberaba – MG no ano de 2013 teve como objetivo apresentar relatos de experiências dos pró-reitores de graduação das Universidades Federais do Triângulo Mineiro (UFTM) e do ABC (UFABC) quanto à implantação de políticas públicas para os cursos de graduação.

2 Universidade Federal do Triângulo Mineiro

3 Universidade Federal do Grande ABC.

same time of existence as university but present pedagogical projects and different formative itineraries, yet both maintain quality standards above average of the other Brazilian Universities.

**KEY WORDS:** MANAGEMENT; UNIVERSITY; PEDAGOGICAL PROJECTS; INTERDISCIPLINARY BACHELOR'S DEGREE.

## RESUMEN

Este ensayo presenta preguntas y algunos desafíos relacionados con la gestión universitaria en el contexto de dos instituciones federales de educación superior que tienen casi el mismo tiempo de existencia que la universidad pero presentan proyectos pedagógicos y diferentes itinerarios formativos, pero ambos mantienen los estándares de calidad anteriores. Promedio de las otras universidades brasileñas.

**PALABRAS CLAVE:** GESTIÓN; UNIVERSIDAD; PROYECTOS PEDAGÓGICOS; BACHARELADO INTERDISCIPLINAR.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96), de 20 de dezembro de 1996, trouxe diversas mudanças na legislação anterior, em especial a inclusão da educação infantil (creches e pré-escolas) e algumas outras mudanças para a educação superior como a organização de cursos em modalidades presencial, semipresencial e à distância (Ead) e a diversificação dos cursos em bacharelados, tecnólogos, tecnológicos e licenciaturas. A chamada “nova LDB” traz novas concepções formativas de ensino e possibilita implementar modalidades de cursos e programas de graduação (bacharelado e licenciatura); de pós-graduação (*lato e stricto sensu*); cursos de aperfeiçoamento; cursos de extensão e cursos sequenciais (tecnólogos).

A Universidade, da chamada Cátedra, estava tendo uma atuação excessiva como escola de formação profissional, na qual o ensino dava-se de forma fragmentada e como espaço formativo elitista que atendia a uma parcela mínima da população, sobretudo da classe dominante.

Ainda no cenário de reformas educacionais na década de 90, percebemos que as estruturas escolares e as organizações curriculares com viés profissionalizante se mantiveram durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Nesse governo, de uma maneira geral, houve razoável aumento de vagas discentes nas universidades privadas; no entanto, com poucas inovações quanto às modalidades de cursos de graduação.

Durante o governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010), houve ampliação do número de universidades públicas federais, por meio do Programa de Expansão e do REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, que tinham um objetivo muito importante: ampliar o acesso e a permanência na educação superior. “Enfim, o REUNI representa um poderoso indutor de eficiência institucional e de qualificação pedagógica e, desse modo, ao reduzir a enorme dívida social do ensino superior, implica grande potencial de revalorização do serviço público no campo da educação” (SANTOS E ALMEIDA FILHO, 2012, p. 130).

Após o REUNI, em 2015 acentuou-se o início de uma nova fase da educação superior brasileira, na qual se esperariam propostas inovadoras de matrizes curriculares em nível de graduação, com projetos pedagógicos menos monodisciplinares; projetos de cursos com viés flexível inter, trans e multidisciplinar; propostas de cursos mais contextualizadas com a realidade social e o mundo da empregabilidade. Para Fava (2013, p. 74),

não basta fazer reformas burocráticas e administrativas e que não é suficiente construir modelos pedagógicos inovadores. Embora necessárias, tais iniciativas precisam vir acompanhadas de uma mudança de mentalidade, pois, caso contrário, não serão capazes de romper as cadeias que as amarram aos interesses individualistas e mercadológicos.(FAVA, 2013, p.74).

No entanto,

neste início de século XXI, o sistema de educação superior no Brasil conserva modelos de formação acadêmica e profissional superados em muitos aspectos, tanto acadêmicos como institucionais. A mescla de modelos que constituem a atual arquitetura acadêmica da universidade brasileira incorpora currículos de graduação estreitos e rígidos, com forte viés disciplinar. Prevalece, em nosso sistema de ensino superior, uma concepção fragmentada do conhecimento, resultante de reformas universitárias parciais e limitadas nas décadas de 1960-1970. [...] (SANTOS e ALMEIDA FILHO, 2012, p. 124).

Nos programas de expansão observa-se aumento do número de vagas discentes e interiorização do ensino superior e, além da criação de novas IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), a implantação de novos *campi*, alguns com projetos pedagógicos e currículos inovadores tais como os bacharelados interdisciplinares (BI). Nenhum programa de fomento por parte do Ministério da Educação (MEC) foi lançado para fixar docentes doutores nos *campi* do interior. Assim, sob o ponto de vista de gestão universitária, algumas universidades federais vivem o efeito *turnover*, ou seja, fluxo migratório de docentes doutores que deixam o interior e migram para as capitais.

## UFTM E UFABC: RELATOS DE EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: AS EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DA GRADUAÇÃO NA UFTM

A Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) foi criada pela Lei 11.152 de 29 de julho de 2005, após transformação da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM) em Universidade. A cada momento surgem desafios, novos cursos, novas demandas. Uma universidade nunca deve parar de sonhar e de se tornar criativa, inovadora e em constante desenvolvimento como exige o mundo de uma educação transnacional.

Em 2005, a UFTM oferecia três cursos de graduação - modalidade bacharelado em Medicina, Enfermagem e Biomedicina -, com oferta de 140 vagas anuais. Em 2010, passou a oferecer 1.324 vagas anuais em 24 (vinte e quatro) cursos de graduação, sendo 16 cursos de bacharelado (integral e um noturno) e 8 cursos de licenciaturas (noturno). Está em implantação o curso de Licenciatura Interdisciplinar em Educação do Campo – Ciências Naturais e Matemática, com oferta de 120 (cento e vinte) vagas anuais.

Encontra-se implantado desde 2015 um *campus* fora da sede, o *Campus* de Iturama – MG, com oferta de 4 (quatro) cursos de graduação e 200 vagas anuais.

Em 2019 a Universidade Federal do Triângulo Mineiro oferta, via Sistema de Seleção Unificada (SiSU), vagas para 26 cursos de graduação, sendo 850 vagas para primeiro semestre e 485 para o segundo semestre. No *campus* de Iturama são 130 vagas somente para o primeiro semestre. Portanto, são ofertadas anualmente 1.335 vagas, sendo 50% destinadas a atender ao disposto na Lei 12.711/2012, a Lei de cotas, com vagas subdivididas metade para estudantes de escolas públicas e outro percentual para aqueles que se declaram pretos, pardos, indígenas e portadores de necessidades especiais.

Quanto à gestão dos cursos de graduação, em 2011 a Pró-Reitoria de Ensino (Proens) implantou, por intermédio do Núcleo de Desenvolvimento Educacional (Nude), o Fórum Permanente de gestão universitária, destinado aos diretores dos Institutos Acadêmicos, Coordenadores dos Cursos de Graduação, Coordenadores dos Departamentos Didático-Científicos, representantes dos Núcleos Docentes Estruturantes e representantes discentes nos colegiados dos cursos de graduação, com o objetivo de oferecer oportunidades para atualização, aprimoramento, inovação e profissionalização em gestão de cursos de graduação na UFTM. Como objetivos específicos: a) oportunizar momentos de reflexão, discussão e elaboração das regulamentações necessárias para a viabilização do currículo dos cursos de

graduação; b) subsidiar a elaboração e aprovação das regulamentações dos cursos de graduação considerando as discussões realizadas.

Ao longo daquele ano, aconteceram dez encontros do fórum com a temática “O coordenador de curso de graduação no contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES”.

Em 2012, o planejamento do fórum teve como temática “Os Núcleos Docentes Estruturantes em ação” com objetivo de capacitar os núcleos para acompanhamento e avaliação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos em consonância com as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.

Em 2013 o fórum foi suspenso em virtude do calendário acadêmico afetado pela greve dos servidores e docentes. Em 2014, o fórum apresenta como temática “Currículo em Ação: regulamentando a Prática” com a finalidade de oportunizar momentos de reflexão, discussão sobre as regulamentações necessárias para a viabilização do currículo dos cursos de graduação, bem como subsidiar a elaboração e aprovação das regulamentações dos cursos de graduação junto ao Conselho de Ensino (COENS), considerando as discussões realizadas no fórum e os documentos a serem construídos coletivamente.

Nesse sentido, em 2014 a Pró-reitoria de Ensino da Universidade Federal do Triângulo Mineiro atualizou e/ou institucionalizou: i) Regulamento das AACC – Atividades Acadêmico-Científico-Culturais; ii) Regulamento das equivalências de estudo entre matrizes curriculares; iii) Regulamento dos colegiados de curso; iv) Regulamento das APC – Atividades Práticas Curriculares, atuais PCC – Práticas como Componente Curricular; v) Regulamento da EaD – Carga Horária a Distância; vi) Regulamento do Estágio Curricular Supervisionado; e vii) Regulamento do TCC – Trabalho de Conclusão de Curso. Em 2015 e 2016 as discussões focaram a implementação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais para formação de professores, publicadas pelo Conselho Nacional de Educação e pelo Ministério da Educação. Todos os projetos dos cursos de licenciaturas, tanto do *campus* de Uberaba quanto do *campus* de Iturama passaram por atualização e reestruturação para atender às novas diretrizes curriculares.

Como resultados desse trabalho de gestão cooperativa, apresentamos: i) a aprovação dos projetos pedagógicos dos cursos (PPC) no Conselho de Ensino (COENS) e homologação pelo Conselho Superior (CONSU); ii) a homologação do novo regulamento de graduação para atender às demandas da expansão, especialmente os programas de mobilidade acadêmica nacional e internacional; iii) a implantação do sistema de matrícula por disciplinas, permitindo maior flexibilidade curricular e itinerários formativos interdisciplinares; iv) implantação do sistema acadêmico de registro e controle acadêmico (SISCAD) tornando os processos de matrícula e registro

mais dinâmicos; v) normatização quanto aos critérios para oferta de disciplinas (requisitos, pré-requisitos, co-requisitos) nas matrizes curriculares; vi) implantação do Núcleo de Estágios (NUEG); vii) consolidação dos programas e projetos de graduação tais como o Programa de Educação Tutorial (PET); Programa Institucional de Iniciação à Docência (Pibid); Programa de residência pedagógica; Programa de Iniciação Científica (PIBIC); Programa de Iniciação Científica Júnior (BIC-JR); Programa Institucional de Monitoria; Programa Institucional de Mobilidade Acadêmica Andifes Santander; Programa de Consolidação das Licenciaturas (Prodocência), Laboratório Interdisciplinar de Formação de Educadores (LIFE), Programa Ciência sem Fronteiras, Programa Jovens Talentos para a Ciência; BRAFITEC; Núcleo de línguas (NUCLI); e viii) implantação do COMFOR – Comitê Gestor dos Programas de Formação Inicial e Continuada dos Profissionais da Educação Básica, em parceria com o Ministério da Educação.

Em pleno e franco processo de desenvolvimento e expansão com qualidade, a UFTM reconhecidamente insere-se em grandes novas áreas do conhecimento (ciências da saúde, ciências humanas e sociais, ciências biológicas, naturais, exatas e tecnológicas) aumentando a oferta de vagas para a graduação e a pós-graduação *stricto sensu* visando contribuir para a ciência e para o desenvolvimento da nação brasileira.

## AS EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DA GRADUAÇÃO NA UFABC

A Universidade Federal do ABC (UFABC) trouxe um novo modelo de ensino superior que propõe uma estrutura curricular, ou seja, um projeto pedagógico livre de amarras em relação às trajetórias acadêmicas que cada estudante pode trilhar durante os seus cursos de graduação.

Para Zimerman, Silva e Oliveira (2011, p. 72), “a inovação tecnológica constitui o cerne da utopia universitária da UFABC. O ponto de convergência das duas grandes utopias que embasaram a criação da universidade foi o conhecimento científico e tecnológico a serviço do desenvolvimento regional.” Assim, como descrito no documento: Referenciais orientadores para os Bacharelados Interdisciplinares e Similares das Universidades Federais, a proposta da UFABC busca a formação universitária de boa qualidade em áreas básicas e permite que egressos do Bacharelado Interdisciplinar (Bacharelado em Ciência e Tecnologia e Bacharelado em Ciência e Humanidades) continuem sua formação na perspectiva de aprofundamento e especialização em áreas específicas para conclusão de uma formação profissional ou acadêmica em uma área específica. Na UFABC o aluno tem autonomia para construir a sua trajetória acadêmica.

Esse modelo de liberdade de formação para os estudantes trouxe algumas dificuldades na forma de gestão da Universidade, visto que todas as resoluções acadêmicas deveriam ser propostas buscando atender à inovação acadêmica.

Os modelos de cursos de graduação mais tradicionais e de longa duração, com estrutura curricular engessada, com itinerários de formação rigidamente pré-definidos voltados para a profissionalização precoce, começaram a dar sinais de esgotamento progressivo em muitas instituições de educação superior brasileiras. Nesse cenário, a Universidade Federal do ABC (UFABC) foi criada pela Lei 11.145, de 26 de julho de 2005, com um projeto pedagógico diferenciado e estrutura multicampi.

Um grupo de professores e pesquisadores, coordenado pelo Professor Luiz Bevilacqua, propôs o projeto pedagógico inicial para uma Universidade que veio ao encontro do que a comunidade regional tinha como anseio. Nesse sentido, reportamo-nos ao texto de Santomé (1998), que fala das origens da modalidade de currículo integrado e que, segundo o autor, até pouco tempo o vocabulário do corpo docente na Espanha trazia filosofias bastante semelhantes, ou seja, expressões como interdisciplinaridade, educação global e metodologia de projetos faziam parte dos seus cotidianos.

Esse mesmo autor afirma ainda que o movimento pedagógico a favor da globalização e da interdisciplinaridade nasceu de reivindicações progressistas de grupos ideológicos e políticos que lutavam por uma maior democratização da sociedade. Ele ainda retrata a coincidência temporal que ocorreu no início do século passado quando se percebeu que os movimentos sindicais se dirigiram contra as políticas trabalhistas e as produções planejadas sob os pressupostos do chamado controle científico (de acordo com os princípios de Frederick Winslow Taylor - *Management científico*).

Já no Brasil, ainda nesse movimento inovador de Ensino Superior, a Universidade Federal do ABC foi criada com o objetivo de ministrar educação superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e também promover a extensão universitária. A UFABC deveria buscar sua inserção regional mediante atuação *multicampi* na região do ABC Paulista e trazer um projeto pedagógico completamente novo, livre de amarras internas e de restrições externas, permitindo uma flexibilidade curricular ao estudante.

A Universidade Federal do ABC trouxe também avanços na Ciência e Tecnologia e na Ciência e Humanidades, com base nos Bacharelados existentes até o momento, por meio da ruptura das barreiras que dividem os diferentes campos do conhecimento e vêm estabelecendo como eixo principal a interdisciplinaridade. Quanto à dimensão estritamente acadêmica,

o novo modelo proposto busca formar um novo perfil estudante – profissional, capaz de aprender continuamente, compreender e analisar criticamente o conhecimento científico, hábil tecnicamente, porém sem prescindir dos requisitos humanísticos, éticos e solidários para o trabalho e a vida em sociedade. Ao compreender e aplicar, durante a formação universitária, conhecimentos sobre como as questões socioculturais interagem com o mundo do trabalho, o estudante poderá ter uma prática social mais rica e efetiva, enxergando a comunidade como detentora de conhecimentos importantes para viabilizar mudanças sustentáveis, porque desejadas e construídas, em suas próprias condições de vida. (ALMEIDA FILHO E COUTINHO, 2013, p. 21 – 22).

No seu projeto a Universidade, localizada nos *campi* de Santo André e de São Bernardo, contribui com a eliminação dos departamentos e procura propor também uma estrutura organizacional que permite ampliar a interlocução permanente entre os docentes e discentes de forma interdisciplinar. Em relação aos aspectos pedagógicos, o projeto da UFABC trouxe uma nova concepção de disciplinas e propôs uma alteração na organização do currículo, no trabalho, nos espaços e nos saberes dos seus docentes e discentes, conforme os conceitos definidos por Lopes, Dias e Abreu (2011).

No início da Universidade Federal do ABC a grande preocupação foi implementar o projeto inicial proposto pelo grupo de pesquisadores que trabalharam na proposta da criação da Universidade. A grande preocupação, na ocasião, era estabelecer resoluções internas que permitiam o funcionamento dos cursos de graduação, seja os Bacharelados Interdisciplinares como também os cursos específicos. Buscou-se trabalhar também no estímulo aos projetos pedagógicos de maneira que houvesse coerência nas formações geral e específicas.

Os trabalhos desenvolvidos buscaram que o grupo de cada curso trabalhasse na elaboração de todas as resoluções e documentos de maneira que fosse possível avançar no Reconhecimento de cada curso de graduação, além de trabalhar para o reconhecimento da Universidade Federal do ABC como uma Instituição de Ensino Superior em que houvesse indissociabilidade entre ensino (independente dos cursos de graduação e de pós-graduação), pesquisa e extensão.

Em 2005, ano da criação da UFABC, os alunos ingressaram no Bacharelado em Ciência e Tecnologia (BCT) no formato quadrimestral, modelo em que os matriculados estudam 3 quadrimestres (3 períodos de 4 meses) ao ano podendo também cursar, inicialmente, algum curso também entre os 5 (cinco) bacharelados, 5 (cinco) licenciaturas ou 8 (oito) engenharias. O Bacharelado em Ciências e Humanidades (BCH) foi criado em 2010, com ingresso de 200 alunos por ano.

A UFABC foi uma das primeiras instituições de ensino superior do Brasil a adotar os bacharelados interdisciplinares (BI) e vem servindo de modelo para outras

universidades brasileiras que aderiram ou estão aderindo à oferta dessa modalidade curricular de curso de graduação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após alguns anos diante da gestão de pró-reitorias de graduação, chegamos à constatação de que as IFES devem primar pela valorização do trabalho docente, com plano de carreira que estimule e valorize a produção na indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão, deixando de ser produtivista baseada em números de artigos publicados e projetos financiados.

As universidades públicas devem primar pela valorização do pessoal técnico-administrativo visando garantir a manutenção da qualidade didático-pedagógica expressa nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Além disso, em especial com a lei das cotas, o aluno deve ter condições de entrar, permanecer e concluir seu curso com êxito, visando ao seu futuro e sucesso profissional.

Um gestor precisa identificar os problemas e saber enfrentá-los e solucioná-los com trabalho em equipe, delegação de competências, autonomia, responsabilidade, postura empreendedora, autodesenvolvimento, capacidade, flexibilidade e adaptabilidade para solucionar problemas.

O gestor deve conhecer a dinâmica completa da instituição e interferir para o pleno funcionamento. A decisão como gestor deve partir de uma base de informações confiáveis e fundamentadas na legislação da educação superior. Um gestor precisa entender que confronto de ideias não é confronto pessoal; um gestor líder faz de tudo para garantir a manutenção de um bom clima de convivência entre os agentes que constituem a universidade. Se a sociedade não percebe a missão e os valores de uma universidade, há algum problema com a identidade dessa instituição.

Como nos vemos no espelho? Como a sociedade nos vê? Um gestor pleno deve saber separar culpa, responsabilidade e dependência. Um gestor pleno precisa, no mínimo, de dados, autonomia e autoridade para poder tomar decisões e responder pela liderança de um grupo com boas práticas, governança cooperativa, código de condutas éticas pautado nas normas do consenso. Gestor ideal é aquele que diagnostica e resolve, sabe lidar com as diferenças, pois elas identificam as pessoas e as coisas.

Gestão profissionalizada voltada para a excelência dos instrumentos de planejamento estratégico, organização, direção e controle dos recursos físicos, financeiros e humanos, visando a uma prestação de serviços públicos de qualidade, apoiada na melhor utilização do potencial da universidade. Para isso, ser gestor é ser

agente no processo de mudança organizacional; significa assumir a responsabilidade pela construção da identidade e dos sistemas de crenças e valores da universidade, bem como pelo desenvolvimento de colaboradores voltados para aprendizados contínuos, flexíveis, motivados, comprometidos e que trabalhem com autonomia e responsabilidade. A gestão dos detalhes é um grande diferencial que solidifica a missão e os valores da universidade.

Defendemos a ideia de gestão pautada na liderança e em boas práticas de gestão que harmoniza assuntos financeiros (orçamentários) com o plano de desenvolvimento da instituição. Um gestor deve saber inserir-se no contexto das diversidades organizacionais e ser diferente, pois só a diferença o identificará. Liderar não precisa apenas ter poder. Líder não precisa de hierarquia. Se os colaboradores de uma instituição de educação superior – professores, servidores, estudantes – olharem-se e sentirem que há liderança sem hierarquia e juntos constroem um projeto institucional em busca de resultados, está definido o perfil do líder-gestor.

Colombo (2011, p. 126) faz uma excelente resenha a respeito do termo liderança desde a época de Platão até os atuais contextos da tecno-mundialização. Para a autora, torna-se líder quem valorizar o capital humano e potencializar a equipe para juntos buscarem superar os desafios. Segundo Colombo (2011, p.126),

ao desenvolver o capital humano, o líder estará potencializando as competências necessárias que a organização necessita e necessitará para o futuro. Fazer os planos saírem do papel é parte dos vários desafios dos bons líderes, pois eles entendem que o sucesso é o resultado da força conjunta de uma equipe que sabe aproveitar as oportunidades que surgem (COLOMBO, 2011, p.126).

Alguns gestores estão despreparados para atingir metas, sustentá-las e alcançar resultados contínuos. A dificuldade de encarar a realidade faz com que os colaboradores (docentes e servidores técnico-administrativos) sintam medo em arriscar, esperando que seus dirigentes resolvam tudo. Em contrapartida os dirigentes deparam-se com frustrações ou fobias para conduzir a equipe e formatar estruturas fundamentais como a missão, visão e valores da IFES para o entendimento e engajamento dos colaboradores. A necessidade de envolvimento e participação da equipe de gestores e colaboradores é primordial para a excelência de uma instituição. Segundo Tofik (2013, p. 105), “o papel do gestor está se modificando, exigindo dele a participação ativa como líder de equipe, responsável pela determinação dos rumos das organizações.”

A título de ilustração, a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) iniciou as atividades há mais de 60 anos em um espaço cedido numa escola pública no centro de Campinas. Zeferino Vaz, “O mandarim”, foi idealista, recebeu críticas, mas nunca desistiu. Para ele, “uma universidade forte como instituição científica constrói-se com

a) cérebros; b) cérebros; c) cérebros; d) bibliotecas; e) equipamentos; f) edifícios. Isso é importante acentuar, porque neste país acreditamos em fachadas. (Gomes 2007, p.100.)

Assim, apontamos a seguir os principais desafios dos gestores de cursos de graduação (pró-reitores, decanos) das IFES da segunda e terceira décadas do século XXI, considerando a afirmação de Tofik (2013, p. 115) de que “a gestão acadêmica deve buscar uma cooperação solidária ou negociada entre toda a comunidade acadêmica, estabelecendo uma relação sujeito-sujeito em que um interfere no outro, transformando-se em novas ações institucionais.”

Em nossa opinião, os principais desafios para a gestão dos cursos de graduação para a próxima década e no contexto do Plano Nacional de Educação nas Universidades Federais continuam sendo:

i) implementar ações eficazes junto aos estudantes para o momento de transição entre a educação básica (Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos; certificações do ENEM e ENCCEJA) e a Educação Superior;

ii) diversificação das modalidades de ensino (presencial e a distância - virtual);

iii) qualidade da aula com foco na aprendizagem e diversificação das oportunidades de aprendizagem com uso de ferramentas didáticas inovadoras;

iv) formação didático-pedagógica dos docentes, especialmente daqueles que atuam na graduação;

v) consolidação das práticas interdisciplinares e indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão nos níveis de graduação e pós-graduação;

vi) mobilidade acadêmica interna e interinstitucional, bem como flexibilização dos itinerários formativos teóricos e práticos;

vii) otimização das cargas horárias e dos créditos e aproveitamento de créditos nas atividades de mobilidade acadêmica nacional e internacional, projetos de iniciação à pesquisa, à docência (monitoria, tutoria) e nas atividades de extensão;

viii) consolidação das novas tecnologias digitais de informação e comunicação no processo de ensino e de aprendizagem;

ix) novos modelos de avaliação da aprendizagem, primando pela avaliação formativa baseada em trabalho cooperativo entre pares e aprendizagens ativas;

x) redução do número de estudantes retidos (excesso de reprovações), especialmente nos cursos de engenharias e ciências exatas;

xi) redução da taxa de evasão, garantindo fomento para políticas de permanência e assistência estudantil;

xii) diversificação dos campos de estágios e práticas formativas primando pela valorização do saber fazer com qualidade e satisfação (competência); esses campos devem abranger a multiplicidade possível de indústrias de grande porte,

fábricas, empresas do setor de logística, empresas de um modo geral, escolas, novos empreendimentos inovadores, empresas consolidadas e em consolidação;

xiii) implantação e acompanhamento de uma política de egressos, mantendo banco atualizado de dados sobre áreas de atuação, sucesso nas carreiras, atualizações constantes do mundo da empregabilidade com os saberes e conhecimentos produzidos em sociedade em sintonia com o perfil do egresso manifestado no projeto pedagógico do curso; e

xiv) revisão e atualização das diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação com (re)adequação das cargas horárias previstas para aulas e melhor aproveitamento das atividades de pesquisa e de extensão incorporando-as na carga horária prevista para integralização do curso e fazendo constar no histórico escolar do estudante as horas que dedicou à pesquisa, ao ensino e à extensão. Além de ações de voluntariado e participação em ligas acadêmicas, equipes esportivas e nos centros acadêmicos de representação estudantil.

Como vemos, ainda não está definido o perfil ideal de gestor de uma IFES. Nas estruturas organizacionais modernas, os desafios para a formação de gestores serão uma eterna construção, diante dos desafios da mundialização, da expansão desenfreada das tecnologias digitais de informação e comunicação e da constante mudança de comportamentos dos seres humanos e da natureza. Há muito a se fazer pela expansão e qualificação da educação superior no Brasil, especialmente para atingir as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) até 2020.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, N. e COUTINHO, D. Inter-transdisciplinaridade na educação superior no Brasil. *In*: GAMBI, T.; COSENTINO, D. V. e GAYDECZKA, B. (Org.). **O desafio da interdisciplinaridade**: reflexões sobre a experiência do Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia da UNIFAL-MG. Belo Horizonte: Fino Traço, 2011 p. 21 – 32.

COLOMBO, S. S. Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior, *In*: COLOMBO, S. S. e RODRIGUES, G. M. (Org.) **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 123-143.

FAVA, S. M. C. L. Bacharelado Interdisciplinar: tendências, motivações, desafios e possibilidades. *In*: XAVIER, A. R. C.; LIMA, C. A. A. e TÔRRES, M. E. A. C. (Org.) **Bacharelado Interdisciplinar**: a experiência da Universidade Federal de Alfenas, no *Campus Avançado de Poços de Caldas*. Poços de Caldas, MG: Progressiva, 2013. p. 63 – 74.

GOMES, E. **O Mandarin**: história da infância da Unicamp. 2. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 2007.

LOPES, A. C; DIAS, R. E. e ABREU, R. G. **Discursos nas políticas de currículo**. Rio de Janeiro: Quartet, 2011.

SANTOMÉ, J. T. **Globalização e Interdisciplinaridade**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SANTOS, F. S. e ALMEIDA FILHO, N. (orgs.) **A quarta missão da universidade: internacionalização universitária na sociedade do conhecimento**. Brasília: Editora da UnB, 2012.

TOFIK, D. S. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. *In*: COLOMBO, S. S. (org.) **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 104 – 116.

ZIMERMAN, A.; SILVA, S. J. e OLIVEIRA, V. E. A expansão do campo das políticas públicas na universidade brasileira: o caso da UFABC *In*: NATAL, C. B. *et al.* (orgs.) **UFABC 5 anos: um novo projeto universitário para o Brasil**. Santo André, SP: Universidade Federal do ABC, 2011, p. 72 – 87.

## SOBRE OS AUTORES

ACIR MARIO KARWOSKI. Doutor em Letras. Professor na Universidade Federal do Triângulo Mineiro

DERVAL DOS SANTOS ROSA. Doutor em Química. Professor na Universidade Federal do Grande ABC.

RECEBIDO: 19/07/2019

APROVADO: 20/07/2019