

# **O Profissional Administrador na Docência do Ensino Superior – Desafios e Perspectivas**

Silvana Duarte dos Santos<sup>1</sup>

Gerson Odacir Budnhak<sup>2</sup>

## **Resumo**

O exercício da atividade docente, sobretudo nas universidades, representa uma importante fatia do mercado de trabalho posto à disposição dos profissionais das mais diversas áreas. Nesse contexto, os administradores vêm ocupando cada vez mais espaço significativo junto ao corpo docente das mais diversas instituições de ensino superior. No entanto, há que se destacar que a atividade docente exige, além de qualificação técnica, atendimento aos requisitos legais e conhecimentos pedagógicos.

**Palavras-chave:** Administrador; Docência; Ensino Superior.

## **Abstract**

The exercise of teaching, particularly in universities, represents an important share of the labor market made available to professionals from various fields. In this context, managers are increasingly occupying significant space next to the faculty of the most diverse institutions of higher education. However, it should be noted that the teaching activity requires, in addition to technical skills, compliance with legal and pedagogical knowledge.

**Keywords:** Director, Teaching, Higher Education.

---

<sup>1</sup> Silvana Duarte é Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial.

<sup>2</sup> Gerson Odacir Budnhak é graduado em Ciências Econômicas.

## **Introdução**

Ensinar e aprender são atividades que movem o ser humano na busca de desenvolvimento intelectual e material. Essa contínua transferência de informações a qual dá-se o nome de aprendizagem, permite a renovação e atualização do conhecimento. Nesse contexto, as atividades docentes sempre foram responsáveis pela absorção de grande quantidade de mão-de-obra, sobretudo a melhor qualificada, do ponto de vista técnico.

É crescente o número de profissionais formados em administração que atuam na atividade docente, principalmente como professores universitários. Esses profissionais reconhecem a necessidade da utilização de técnicas, conhecimentos e habilidades pedagógicas para que possam desempenhar suas funções de forma satisfatória.

A busca por novos conceitos de aprendizagem é um dos principais objetivos dos educadores frente ao processo de ensinar. Com as mudanças implantadas pelo processo de globalização, a educação passou a ser fator decisivo na formulação de novos projetos que qualifiquem o ensino. O mercado de trabalho exige cada vez mais profissionais com adequada qualificação e o ensino brasileiro se vê impelido a tomar medidas que promovam o incremento do aprendizado em salas de aula.

Oferecer ao corpo discente ensino de qualidade, antes de ser imposição legal, revela-se em importante diferencial no mercado de trabalho. É inegável que a boa formação dos profissionais egressos das universidades representam importante fator competitivo para as empresas.

Por muito tempo e ainda em muitos lugares, todo sistema de ensino nada mais é do que inserir uma grande quantidade de informações para os alunos e exigir que estes sejam capazes de repetir uma porcentagem de informações na hora da prova. O ensino terminou sendo atividade de informar, e não de formar pessoas. Educar deixou de ser paixão, alegria, força, intensidade, curiosidade e crescimento para ser uma mera atividade de repetição. Felizmente aos poucos vai se redescobrando o estudo como algo agradável, criativo e inovador. Apenas assim formam-se pessoas preparando – as para a vida real, para o século XXI, para uma vida realmente produtiva. (Santos, 2007, p.180).

Dessa forma, o exercício da atividade docente deve ser visto como um contínuo processo de aprendizagem, que promova o aprimoramento do professor, enquanto difusor do conhecimento acadêmico.

Nesse sentido, as instituições de ensino devem dirigir esforços no sentido de disponibilizar aos seus docentes oportunidades de crescimento profissional. A participação destes profissionais em atividades, seminários e cursos pode trazer importantes benefícios à instituição, ao docente e aos alunos.

O presente trabalho tem como foco de estudo o desempenho da docência no ensino superior pelo profissional administrador. A pesquisa bibliográfica consiste em verificar quais são os requisitos pessoais e técnicos, as habilidades e conhecimentos pedagógicos, as estratégias de ensino que devem nortear a atividades docente no ensino superior.

## **1. Problema de Pesquisa**

É crescente o número de pessoas que buscam obter formação no ensino superior. O mercado de trabalho exige, como requisito essencial, que os atuais e futuros profissionais tenham cursado uma faculdade.

As universidades públicas não oferecem vagas suficientes para absorver o contingente de interessados em cursar o ensino superior. Ciente dessa demanda, as instituições privadas de ensino superior buscam suprir esse déficit oferecendo um crescente número de vagas nos mais variados cursos.

O curso de Administração, pelo leque de oportunidades que oferece, é um dos mais procurados.

Nesse contexto, quais são os requisitos pessoais e técnicos, as habilidades e conhecimentos pedagógicos, as estratégias de ensino que devem nortear a atividades

### **1.2 Justificativa do Estudo**

Os estabelecimentos privados de ensino superior devem oferecer a seus alunos uma formação profissional sólida e apta a possibilitar a completa inserção deste profissional no mercado de trabalho.

Nesse processo de formação, o professor exerce papel de grande relevância. A esse profissional cabe o contato direto com o aluno e, como consequência, a percepção de suas habilidades, a correção de suas defasagens e otimização de seu potencial.

O profissional administrador que exerce a docência no ensino superior tem grande responsabilidade na formação profissional de seus alunos. Dessa forma, deve ele

utilizar-se de técnicas e estratégias de aprendizagem que facilitem a assimilação do conteúdo pedagógico pelos seus alunos

## **2. A História da Administração**

Para Martins e Laugeni (2006), a função produção, entendida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em um outro de maior utilidade, acompanha o homem desde sua origem. No início, a produção revelava-se extremamente artesanal. Com a Revolução Industrial, esse modelo produtivo torna-se obsoleto. A invenção da máquina a vapor, em 1764, promove a substituição da força de trabalho humana pela força da máquina.

Essa verdadeira revolução na maneira como os produtos eram fabricados trouxe consigo algumas exigências que se referem às diferentes áreas da administração: com relação à produção houve a padronização dos produtos e conseqüente implicações nos processos de fabricação; no que se refere aos Recursos Humanos, aumentou-se a necessidade de habilitação da mão de obra direta, com treinamentos técnicos; nas relações com o mercado, passou-se a desenvolver e aprimorar técnicas de vendas; para gerenciar essas mudanças foi necessária a criação e o desenvolvimento de quadros gerenciais e de supervisão, em que se incluiu o desenvolvimento de técnicas de planejamento e controles financeiros . (DRUCKER, 2002).

No fim do século XIX, surgiram os trabalhos de Frederick Winslow Taylor, considerado o pai da Administração Científica. Com seus trabalhos, surge a sistematização do conceito de produtividade, ou seja, a procura incessante por melhores métodos de trabalho e processos de produção, com o objetivo de obter melhoria da produtividade com o menor custo possível.

Para resolver um dos principais problemas da época, os salários, Taylor acreditava que era necessário descobrir, de maneira científica e exata, qual a velocidade máxima em que o trabalho poderia ser executado. Sua resposta para esse problema foi o que ele chamou “estudo sistemático e científico do tempo”, que consistia em dividir cada tarefa em seus elementos básicos e, com a colaboração dos trabalhadores, cronometrá-las e registrá-las. Em seguida, eram definidos tempos-padrão para os elementos básicos. (MAXIMIANO, 2004, p. 154).

Para Robbins (2006, p. 490), utilizando técnicas de administração científicas, Taylor conseguiu definir a melhor maneira de fazer cada trabalho. Dessa forma, ele

poderia, depois de selecionar as pessoas certas para os trabalhos, treiná-las para que os executassem precisamente do melhor modo. Para motivar os trabalhadores, era favorável a planos de incentivo salarial. No geral, Taylor obteve melhorias constantes na produtividade, na faixa de 200% ou mais.

Nessa mesma época surgem outros teóricos da administração geral, dentre eles Henry Ford, em 1910, que cria a linha de montagem seriada – revolucionando os métodos e processos produtivos. Nasce o conceito de produção em massa, caracterizada por grandes volumes de produtos extremamente padronizados.

Para Maximiano (2004, p. 164), foi Henry Ford quem elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado.

O modelo Ford de produção em massa consistiu em grande vantagem competitiva, impulsionando a fábrica Ford para a primeira posição da indústria automobilística mundial.

A partir da década de 1960 surgem novas técnicas produtivas, caracterizando a chamada produção enxuta. Martins e Laugen (2006) afirmam que logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, o mundo vê o surgimento do Japão como nova potência industrial, com novos métodos produtivos, quebrando paradigmas até então vistos como definitivos. O Sistema Toyota de Produção, que vai ser o pilar do Modelo Japonês, deu origem às difundidas técnicas de *just in time*, *kanban* e *kaizen*: processos simples, que resultavam em eficiência, qualidade e participação dos funcionários nas decisões. (MAXIMIANO, 2004, p. 222).

Modernamente, as organizações possuem uma função produção que objetiva produzir bens e serviços. Para tal fim, além de outros recursos, precisam de recursos humanos, os quais são coordenados pelos gerentes de produção, que respondem pelo desenvolvimento da atividade produtiva.

Grandes mudanças ocorreram no contexto empresarial nas últimas décadas. Algumas empresas abandonaram a produção em série e mudaram para uma produção flexível, globalizada e mais adequada à demanda do mercado. A competição e os avanços tecnológicos geraram outras formas de gestão das empresas e, portanto, inúmeras transformações no mundo do trabalho. (CELERINO; PEREIRA. 2008, p. 66).

Cientes dessas mudanças, as organizações se veem compelidas a investir maciçamente em ferramentas que propiciem conhecimento aos seus colaboradores. É a chamada Era da Informação.

Na era da informação, as organizações necessitam agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar às novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. Os processos organizacionais (os aspectos dinâmicos) tornam-se mais importantes do que os órgãos (os aspectos estáticos) que interligam a organização. Os órgãos (como departamentos ou divisões) tornam-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passam a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passam a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades dos clientes. (CHIAVENATO, 2004. p. 37).

## **2.1 Administração Geral**

Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas de atividade humana. Vivemos em uma civilização onde o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. Sendo assim, a tarefa básica da Administração é a de fazer coisas por meio de pessoas.

Administrar significa interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional, por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada (eficiente).

A Administração, tal como a encontramos hoje, é o resultado histórico e integrado da contribuição comunicativa de numerosos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram cada qual no seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias.

## **3. Docência no Ensino Superior**

No Brasil, é crescente a preocupação com a formação e o desenvolvimento profissional dos educadores universitários. Também, tem-se buscado a inovação no campo da didática.

Para Pimenta (2002), um dos fatores explicativos dessa preocupação é, sem dúvida a expansão quantitativa da educação superior e o conseqüente aumento do número de docentes. Dados da UNESCO demonstram que o número de professores

universitários, no período de 1950 a 1992, salto de 25 mil para um milhão, isto é, aumentou 40 vezes.

É de fundamental importância que se dirija esforços no sentido de melhorar a qualidade dos resultados do ensino superior, principalmente daqueles do ensino de graduação.

Pimenta (2002) adverte que o grau de qualificação dos docentes universitários é um fator-chave no fomento da qualidade em qualquer profissão, especialmente na educação, que experimenta constante mudança.

A LDBEN nº 9394/96, que define as diretrizes e bases da educação no Brasil e o Decreto nº 2.207/97, que regulamenta o Sistema Federal de Ensino, estimula a preparação pedagógica para o exercício da docência no ensino superior. Tais diplomas legislativos exigem que as instituições de ensino superior contenham em seus quadros parcelas de seus professores titulados em nível de pós-graduação.

Na opinião de Pimenta (2002), a lei não concebe a docência universitária como um processo de formação, mas sim como preparação para o exercício do magistério superior, que será realizado prioritariamente (não exclusivamente) em pós-graduação *stricto sensu*.

### **3.1 Educação, Identidade e Profissão Docente**

A necessidade de implantação de medidas que objetivem a melhoria na educação é uma unanimidade na sociedade brasileira. Cresce, de forma acelerada, a consciência quanto à necessidade de um ensino superior de qualidade, que realmente prepare o acadêmico para o mercado de trabalho.

Para Pimenta (2002), essa aspiração generalizada por educação revela que, historicamente, ela tem sido encarada como um bem de consumo, um meio para a sobrevivência financeira e social – para conseguir emprego –, mas também para o desenvolvimento humano.

Nesse diapasão, o professor que exerce a docência no ensino superior representa importante sustentação para as bases de uma educação de qualidade.

No dizer de Pimenta (2002), a universidade e os professores têm um grande trabalho a realizar, que é proceder à mediação entre a sociedade da informação e o aluno, a fim de possibilitar que, pelo exercício da reflexão, adquiram a sabedoria necessária à permanente construção do humano.

### **3.2 Requisitos Legais para o Exercício da Docência no Ensino Superior**

Os requisitos legais ou básicos para o exercício do magistério são definidos pelo conselho federal de educação, que define os parâmetros necessários para a qualificação básica e indispensável do docente que é demonstrada pela posse de diploma de graduação expedido por curso superior em que se ministra a matéria ou disciplina idêntica ou afim, pelo menos no mesmo nível de complexidade daquele indicado. Dessa forma, pretende-se que o professor universitário tenha obtido em seu curso de graduação conhecimentos suficientes para lecionar determinada disciplina.

Ainda, a resolução CEF nº 20/77 art. 5º define: “Para a aceitação de docentes, além da qualificação básica, serão considerados, entre outros, os seguintes fatores relacionados com a matéria ou disciplina para a qual é feita a indicação:

- a) título de doutor ou de mestre obtido em curso credenciado no País, ou em instituição idônea no País ou exterior, a critério do conselho, ou, ainda título de livre docente obtido conforme a legislação específica;
- b) aproveitamento em disciplinas preponderantemente em áreas de concentração de curso de pós- graduação “*sensu strictu*”, no País, ou em instituição idônea no País ou no exterior, a critério do conselho, com carga horária comprovada, de pelo menos trezentas e sessenta (360) horas;
- c) aproveitamento, baseado em frequência e provas, em cursos de especialização ou aperfeiçoamento, na forma definida em resolução específica deste conselho;
- d) exercício efetivo de atividades técnico-profissional, ou de atividade docente de nível superior comprovada, durante no mínimo dois (2) anos.
- e) Trabalhos publicados de real valor.

### **3.3 Requisitos Pessoais para o Exercício da Docência no Ensino Superior**

Para Gil (1990), a determinação dos requisitos para desempenhar uma função é feita mediante os procedimentos técnicos conhecidos como análise e descrição de cargos. Conhecendo-se as características de determinada função é possível definir as aptidões físicas, experiência, iniciativa, criatividade e outros requisitos a serem exigidos da pessoa que irá desempenhá-la. Algumas funções, porém, revestem-se de tal complexidade que as tentativas para identificar os requisitos desejados para o seu

adequado desempenho nem sempre se mostram satisfatórias. E uma dessas funções é a de professor.

As atividades desempenhadas pelo professor, além de complexas, dão muita margem a considerações valorativas. As explanações acerca das qualidades que se deve ter o professor não raro envolvem discussão de natureza ideológica. Logo, qualquer tentativa de arrolar as características requeridas do professor universitário será incompleta. E quanto mais detalhado se mostrar um empreendimento desta natureza, maior será provavelmente a sua vulnerabilidade. Existem, entretanto, algumas características pessoais que são reconhecidas pela maioria dos especialistas em educação como desejáveis para os professores universitários.

Dessa forma, essas características devem ser analisadas de forma crítica, pois não podem ser tratadas como requisitos absolutamente indispensáveis. As pessoas vocacionadas para o magistério, que manifestam entusiasmo pelo ensino e que sentem prazer em lecionar, não raro conseguem exercer com eficiência a profissão, mesmo não possuindo todas essas características.

### **3.4 Requisitos Técnicos para o Exercício da Docência no Ensino Superior**

O profissional professor deve corresponder com os requisitos técnicos, os quais são fundamentais para o desempenho desse profissional, no âmbito educacional.

Segundo Gil (1990), para ministrar determinada disciplina o professor precisa conhecê-la com profundidade bem maior do que a exigida no programa. Isto é importante para que ele possa ressaltar os seus aspectos fundamentais e esclarecer acerca de suas aplicações práticas. E também para solucionar eventuais problemas formulados pelos alunos ao longo do período letivo.

#### **3.4.1 Cultura Geral**

Embora especializado em determinada área, o professor precisa possuir também cultura geral. Isso é importante porque todas as áreas do conhecimento se inter-relacionam. É fácil verificar como qualquer comportamento humano, por mais específico que seja, apresente inúmeros condicionamentos-econômicos, sociais, políticos, etc.

### **3.5 Conhecimentos e Habilidades Pedagógicas**

Para Gil (1990), o professor precisa dispor de conhecimentos e habilidades pedagógicas, que podem ser obtidas e aperfeiçoadas mediante leituras e cursos específicos.

Na estrutura e funcionamento do ensino superior, o professor deve ser capaz de estabelecer relações entre o que ocorre em sala de aula com processos e estruturas mais amplas. Isso implica a análise dos objetivos a que se propõe o ensino universitário brasileiro, bem como os problemas que interferem em sua concretização. Ainda, para Gil (1990), o conhecimento relativo à evolução histórica das instituições universitárias e à legislação que as regem.

No planejamento de ensino, a eficiência na ação docente requer planejamento. Gil (1990), define que o professor precisa ser capaz de prever as ações necessárias para que o ensino a ser ministrado por ele atinja seus objetivos.

Dessa forma analisa-se que, para o exercício da atividade docente, exige-se a cuidadosa preparação de um plano de disciplina e de tantos planos de unidade quantos forem necessários.

Na psicologia da aprendizagem o que o professor espera de seus alunos é que aprendam o conteúdo da disciplina que pretende lecionar. Na contextualização do autor Gil (1990), o conhecimentos de psicologia poderão ser muito úteis, pois esclarecem a cerca dos fatores facilitadores da aprendizagem.

Gil (1990) relata que os métodos de ensino, na moderna psicologia dispõe de inúmeros métodos de ensino. Convém que o professor conheça as vantagens e limitações de cada método para utilizá-lo nos momentos e sob as formas mais adequadas.

As técnicas de avaliação são fatores necessários para avaliar o desempenho do aluno, e, nesse contexto, Gil (1990), destaca que não se pode conceber ensino sem avaliação. Não apenas a avaliação no final do curso, mas também a avaliação informativa, que se desenvolve ao longo do processo letivo e que tem por objetivo facilitar a aprendizagem. Assim, o professor universitário precisa estar capacitado para elaborar instrumentos para a avaliação dos conhecimentos e também das habilidades e atitudes dos alunos.

Na metodologia e didática do ensino superior o reconhecimento da necessidade da preparação pedagógica do professor universitário tem levado muitas instituições de

ensino superior a desenvolver programas com vistas a alcançar objetivos dessa natureza, com isso o conselho federal de educação, por meio da resolução nº12/83, determinou que os cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*) destinassem pelo menos um sexto de sua carga horária mínima para disciplinas de conteúdo pedagógico.

Observando essa determinação, a maioria dos atuais cursos de especialização, nas mais diversas áreas vêm oferecendo a seus alunos disciplinas dessa natureza, sendo que as mais freqüentes são metodologia do ensino superior e didática do ensino superior, ou seja, ao ser analisados os currículos dessas disciplinas, tal como são oferecidas pelas diversas entidades, fica claro que o objetivo é o de capacitar os professores sobre tudo para ministrar aula.

Na visão de Gil (1990), a metodologia do ensino superior é uma disciplina que procura caracterizar-se pelo rigor científico. Envolve os procedimentos que devem ser adotados pelo professor para alcançar seus objetivos, que geralmente são identificados com a aprendizagem dos alunos. Assim, um curso de metodologia do ensino superior procura esclarecer o professor acerca da elaboração de planos de ensino, formulação de objetivos, seleção de conteúdos, escolha das estratégias de ensino e instrumento de avaliação da aprendizagem.

Para Gil (1990), a didática no ensino superior, apresenta um domínio mais amplo e também mais complexo. Costuma-se definir didática como a arte e a ciência do ensino. Dessa forma, a didática do ensino superior envolve não apenas conteúdos que se pretendem verdadeiros em função das evidências científicas, mas também componentes intuitivos e valorativos. Os conteúdos propostos para essas disciplinas costumam apresentar pontos de contato com a metodologia do ensino superior. Todavia, tornam-se distintos à medida que, ao considerarem a utilização dos conhecimentos e habilidades pedagógicas, enfatizam a maneira artística com que o professor desempenha sua função em sala de aula.

### **3.7. O Compromisso Social do Professor**

#### **3.7.1 As Perspectivas Educacionais**

A perspectiva clássica da educação enfatiza o domínio do professor, o ensino em sala de aula e a ênfase nos tópicos a serem ensinados. Em sua expressão mais

extremada, vê os alunos como instrumentos passivos, capazes de aprender e aceitar orientações, mas muito imaturos para iniciar qualquer atividade significativa.

Professores associados a esta abordagem vêem sua função como a de tutores que procuram modelar o comportamento dos alunos mediante exposições e demonstrações. Para Gil (1990), a preocupação básica da escola, segundo a abordagem clássica, é a de adaptar os alunos à tarefa de aprendizagem. Assim, o controle das atividades dos alunos é fundamental para evitar o desperdício e a ineficiência. Por consequência, a abordagem clássica valoriza a elaboração de currículos claros, com objetivos bem definidos e estratégias que possibilitam a avaliação do aproveitamento dos alunos.

Gil (1990), alerta que o modelo clássico tem sua origem na antiguidade Greco-romana. Foi o dominante nas primeiras décadas deste século e, a despeito dos ataques que lhe têm sido movidos pelos educadores progressistas, ainda constitui modelo muito valorizado em inúmeras partes do mundo. Em muitos países subdesenvolvidos, onde a educação constitui privilégio de uma elite, o modelo clássico aparece como preponderante e associado à reprodução das relações de poder. No Brasil é fácil verificar como esse tipo de modelo ainda goza de bastante prestígio.

Gil (1990) diz que mesmo nos Estados Unidos, onde os educadores progressistas conseguiram influenciar de forma significativa a escola nos anos 30 e 40, o modelo clássico conseguiu novo vigor a partir da década de 60. O aparecimento do *sputnik* soviético teve efeito de choque nos americanos e tornou-se um importante estímulo para se retornar ao rigor intelectual da escola clássica.

Cabe também considerar que o modelo clássico se mostrou bastante favorável para a absorção dos programas de modificação de comportamento desenvolvidos por educadores de orientação comportamental. Graças a esses fatores, a perspectiva clássica pode ser vista como capaz de incorporar inovações pelo menos no que se refere à tecnologia de ensino.

### **3.7.2 Compromissos Filosóficos e Políticos do Docente**

Analisar os compromissos do docente de ensino superior requer, inicialmente, um exame da atual situação que determina muito do sentido do seu cotidiano e de suas práticas, ao mesmo tempo que permite indicar certos elementos a partir dos quais esse sujeito concreto constrói o seu mundo. Para D'Antola et al, 1992, "A presente situação

resulta, em sua gênese, de comportamento históricos e estruturais conhecidos e de conjunturas desfavoráveis que complexificam o seu modo ponderável e de agir.”

### **3.8 Os Planos de Ensino**

#### **3.8.1 O Planejamento das Atividades Educacionais**

O estágio atual de desenvolvimento da humanidade exige que os homens se valham intensamente de suas capacidades de reflexão e de planejamento. Mediante a reflexão o homem interpreta a realidade em que vive de forma cada vez mais aprimorada, favorecendo, assim, condutas inteligentes nas situações novas que lhe são apresentadas. Mediante o planejamento, o homem organiza e disciplina sua conduta, tornando-se capaz de desempenhar atividades cada vez mais complexas.

Nos tempos atuais tudo requer planejamento. Desde as complexas ações governamentais em campos como os da economia, segurança e educação até simples atividades, como a realização de compras num supermercado ou um passeio de automóvel.

O planejamento assume tamanha importância a ponto de se constituir como objeto de teorização. Tanto é que podem ser encontradas várias teorias de planejamento. Uma das mais modernas é a que se vincula à teoria Geral dos Sistemas. Segundo este enfoque, o planejamento envolve quatro elementos necessários e suficientes para sua compreensão: processo, eficiência, prazos e metas.

A partir desse elemento pode-se aplicar o conceito de planejamento às mais diversas atividades humanas. Assim, planejamento educacional poderia ser definido como um processo sistematizado, mediante o qual se pode conferir maior eficiência às atividades educacionais para, em determinado prazo, alcançar o conjunto das metas estabelecidas.

De acordo com o enfoque sistêmico, o planejamento não se extingue com a elaboração dos documentos correspondentes. A efetivação do planejamento implica considerar como interdependentes as partes que constituem o conjunto sistêmico e também em garantir o fornecimento de *feedback* ao longo do processo. Assim, o planejamento educacional pode ser concebido em três etapas: preparação, acompanhamento e aperfeiçoamento.

Na fase de preparação procede-se à formulação dos objetivos e à previsão de todos os passos necessários para garantir a concretização desses objetivos.

A fase de acompanhamento tem lugar depois de ter sido o plano colocado em ação. Nesta fase acompanha-se a ação educativa do professor e o aprendizado do aluno.

A fase de aprimoramento, por fim, envolve a avaliação do alcance dos objetivos propostos na fase de preparação. A partir dessa avaliação procede-se aos ajustes que se fizerem necessários para a consecução dos objetivos.

Como se pode verificar, de acordo com o enfoque sistêmico, o planejamento de ensino vincula-se diretamente à execução. Assim, planejamento pode ser visto como atividade separada e envolve naturalmente o concurso de elementos envolvidos nas mais diversas etapas do processo educacional.

### **3.8.2 Educação Brasileira e o Sistema Educacional**

Para Savani (2000), a educação brasileira pode ser considerada um problema que traduz no insuficiente índice quantitativo e no baixo nível qualitativo do processo de escolarização, levando em conta os dados que evidenciam o modo de funcionamento da estrutura escolar brasileira, todavia esse processo pode ser reestruturado com a lei de diretrizes e bases que deverá prover os elementos que tornem possível a construção de um sistema de educação escolar que, por ser tal, articulará intencionalmente num conjunto coerente e operante todas as escolas do país desde a educação infantil até a pós graduação.

Porém essa tarefa indicada na visão de Savani, não estará isenta de obstáculos e dificuldades. A ela certamente se oporão as forças interessadas em manter a educação como um instrumento de preservação de privilégios usufruídos por poucos e de reforço da discriminação a que é condenada pela maioria da população. Entretanto, cada passo que se conseguir avançar na direção apontada terá importante significado no processo de realização prática da educação como promoção do homem.

Na visão de Moreira (2002), a educação é o principal instrumento de continuidade da vida humana, pois permite que a vida, a memória e a cultura de um determinado grupo continuem mesmo depois da morte dos indivíduos desse grupo social.

Para Teixeira (1957), educar significa envolver o indivíduo em sua totalidade, considerando todas as variáveis da história e da cultura de cada educando,

compreendendo que o mesmo nunca aprende uma habilidade isoladamente, mas ao contrário, a aprendizagem ocorre de maneira simultânea. Entretanto, de acordo com a tradição pedagógica predominante, os educandos são tratados como iguais, desconsiderando-se as suas particularidades, diferenças e disposições incorporadas.

Tal desconsideração ocasiona sérias implicações como a perturbação e legitimação das desigualdades sociais.

De acordo com Bourdieu (1998), o sistema escolar opera uma seleção, com as aparências de equidade formal, sancionando e consagrando as desigualdades reais, e contribui para perpetuar as desigualdades, ao mesmo tempo que as torna legítimas. Por conferir uma sanção que se pretende neutra a habilidades condicionadas socialmente que trata como desigualdades de “dons” ou de mérito, a escola transforma as desigualdades de fato em desigualdades de direito, as diferenças econômicas e sociais em “distinção de qualidade”, legitima a transmissão da herança cultural.

Freire (1987), esclarece que, ao se analisar as relações educador-educando na escola ou fora dela pode-se perceber estas relações possuem uma característica marcante: são fundamentalmente narradoras ou dissertativas. Nesta narração ou dissertação o sujeito é o educador que conduz o educando a memorizar de maneira mecânica o conteúdo narrado, com o educando sendo transformado em “recipiente” que será “enchido” pelo educador. Assim a educação torna-se um ato de depositar, no qual os educandos são depositários e o educador é o depositante.

### **3.9 Finalidades da Universidade no Atual Contexto Social Brasileiro**

A moderna sociedade neoliberal calcada na estabilidade monetária, na contenção de gastos sociais e na liberalidade de mercado, tem forte influência sobre a atividade docente e discente exercida nas universidades.

No dizer de Pimenta (2002), a ação de docentes e discentes não se dá num universo à parte da realidade social na qual se insere. A própria definição de seu projeto político-pedagógico estará diretamente relacionada a esses determinantes.

As alterações ocorridas na sociedade moderna promoveram importantes mudanças na universidade. Entre elas destaca-se a passagem da universidade brasileira da condição de instituição social para a de instituição administrativa.

Pimenta (2002) alerta que, nessa perspectiva, a universidade está encarregada de tornar a cultura num instrumento a serviço de suas próprias concepções: não diferencia

conhecimento e pensamento, reduzindo a esfera do saber à do conhecimento; ignora o trabalho do pensamento; administra o conhecimento, reduzindo-o, dividindo-o, dosando-o, quantificando-o e não o inter-relacionando; desconsidera o necessário processo de apreensão das relações dos determinantes e as contradições da realidade com o pensamento do aprendiz.

### **Considerações Finais**

A profissão de professor emerge em dado momento e contexto histórico, como resposta a necessidades apresentadas pelas sociedades. Essa profissão se transformou ao longo do tempo adquirindo novas características para responderem a novas demandas da sociedade.

Os profissionais dos vários campos do conhecimento, dentre eles da administração, adentram o campo da docência como decorrência natural dessas suas atividades e por interesses e razões das mais variadas.

O exercício da docência no ensino superior é das tarefas mais árduas e exigentes para qualquer profissional, inclusive aqueles com larga experiência. Exige-se do professor, sobretudo no ensino superior, qualificações acadêmicas, pesquisas e titulações, além das qualificações pedagógicas e interpessoais.

Ao lado disso, tem-se percebido o aumento da preocupação com a qualidade dos resultados do ensino de graduação, aponta-se para a importância da preparação do professor no campo específico e no campo pedagógico.

Assim, a preparação dos docentes universitários adquire especial relevo em face da necessidade de qualificação como fator-chave no fomento da qualidade pedagógica no ensino superior.

Dessa forma, fica claro que, no processo de formação de professores, é preciso considerar a importância dos saberes das áreas de conhecimento (visto que ninguém ensina o que não sabe), e dos saberes pedagógicos (visto ser o ensinar uma prática educativa), dos saberes didáticos (ligados a teoria da educação e do ensino).

Os profissionais, em regra, quando chegam à docência na universidade, trazem consigo inúmeras experiências do que é ser professor. No entanto, dentro de pouco descobrem que ser professor universitário supõe não apenas o domínio de seu campo específico de conhecimentos, mas a exata noção do significado que esses

conhecimentos têm para si próprios, para a sociedade e a diferença entre conhecimento e informação.

Nesse contexto, é crescente entre os docentes a compreensão de que o papel da instituição de ensino superior é o de proceder à mediação reflexiva entre as transformações sociais concretas e os alunos.

Nesse contexto, o profissional administrador que exerce ou pretende exercer a docência no ensino superior deve mostrar-se receptivo às novas demandas do mercado, às novas tecnologias, e as modernas práticas pedagógicas.

## **REFERÊNCIAS**

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: ed. Atlas S.A, 1990.

SAVIANI, Dermeval. **Educação Brasileira**. São Paulo – 8.ed. Autores associados,2000.

D'ANTOLA, Arlete. **A Prática Docente na universidade**. São Paulo, EPU – Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1992.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

SANTOS, William Douglas Resinete. **Leitura dinâmica: como multiplicar a velocidade a compreensão e retenção da leitura**. Rio de janeiro: 7ª ed. Elsevier, 2007.