

Márcio Eurélio Rios Carvalho, Raquel Teixeira Carvalho, Elenice Guimarães,  
Olício Fernandes Filho, Keila Graciela Ribeiro Soares

## **A Extensão Universitária como Alternativa de uma Gestão Democrática nas Instituições de Ensino Superior Privadas (1988-2009)**

**Márcio Eurélio Rios Carvalho** – IPTAN

Doutor em História – UFMG

Fone: (32)3379-2725

E-mail: eurelio2@bol.com.br

**Raquel Teixeira Carvalho** – IPTAN

Pós-Graduada em Gestão Empreendedora – UFSJ

Fone: (32) 8834-2978

E-mail: raqteixeira@yahoo.com.br

**Olício Fernandes Filho**

Graduado em Administração – FUPAC

E-mail: olicioff@gmail.com

Telefone: (32) 9193-2747

**Elenice Guimarães**

Graduada em Administração – FUPAC

Fone: (32)9128-4004

E-mail: eleniceparada@yahoo.com.br

**Keila Graciela Ribeiro Soares**

Graduada em Administração – FUPAC

E-mail: kgrstoaki@gmail.com

Telefone: (32)9128-4004

Data de recepção: 29/11/2010

Data de aprovação: 10/06/2011

**Resumo:** Este estudo busca de forma despretensiosa analisar em que teorias se baseiam a Gestão Administrativa Educacional no ensino superior brasileiro da rede privada, com vistas a relacionar administração democrática e prática extensiva universitária. Uma discussão importante, pois a sociedade e o Es-

**A Extensão Universitária como Alternativa de uma Gestão Democrática  
nas Instituições de Ensino Superior Privadas (1988-2009)**

tado regulador estão exigindo mais competência, flexibilidade e agilidade dos gestores educacionais. Partindo-se do pressuposto que a Gestão Democrática e as práticas extensionistas são ferramentas inerentes à administração educacional e, avaliando-se os prováveis benefícios para as Instituições de Ensino Superior Privadas (IES) advindas da inclusão de programas, atividades e ações democráticas extensionistas. A metodologia envolvida neste estudo foi especificamente de pesquisa bibliográfica que puderam oferecer fundamentação conceitual e registros históricos no processo educacional para uma Gestão Democrática.

**Palavras-chave:** Gestão administrativa educacional – Gestão democrática – Prática extensiva.

## **Introdução**

O desenvolvimento deste estudo busca, de maneira despretensiosa, uma discussão entre os teóricos da administração geral e os teóricos da administração escolar, tendo como foco a administração universitária da rede privada e a Gestão Democrática.

O objetivo geral deste trabalho é analisar em que teorias se baseiam a gestão administrativa no ensino superior brasileiro, com vistas a relacionar administração democrática e prática extensiva universitária. Daí depreende-se os objetivos específicos, quais sejam: 1 - identificar as formas pelas quais tem se manifestado às concepções de gestão escolar democrática dentro das diretrizes educacionais nacionais no período de 1988 a 2009; 2 - perceber quais são os principais desafios dos gestores para a prática de uma gestão participativa apontando possibilidades e impasses na construção desta forma de gestão; 3 - avaliar os possíveis benefícios para as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas propondo a inserção da prática extensionista nos cursos superiores.

A escolha do período de 1988 a 2009 deve-se ao fato da Gestão Democrática Escolar ter sido inserida Constitucionalmente em 1988 e ficado restrito ao ensino público, inexistindo uma Norma Legal ou Constitucional que obrigue as Instituições de Ensino Superior Privadas (IES) a adotarem formas democráticas de gestão. Um debate que se instaurou desde a Constituinte.

A metodologia envolvida neste estudo foi especificamente de pesquisa bibliográfica em que foram selecionadas as fontes que puderam oferecer fundamentação conceitual e também registraram os movimentos históricos no processo educacional rumo a uma Gestão Democrática.

A organização metodológica deste trabalho foi delineada em duas partes, quais sejam: 1 - pesquisa bibliográfica, onde foram selecionadas as fontes que puderam oferecer fundamentação conceitual para análise e também registraram os movimentos históricos para a Administração geral e a Administração educacional. 2 - procurou-se através da observação, desvendar as práticas administrativas nas organizações, e nas instituições educacionais privadas. A peculiaridade dos serviços no segmento educacional levou a percepção da extensão universitária como uma alternativa para uma Gestão Democrática bem como seus benefícios e desafios para implantação desta.

Acredita-se que, com esta pesquisa, possamos estar contribuindo com as Instituições de Ensino Superior da rede privada, dando algumas res-

postas aos desafios impostos às mesmas, levando-as a perceber que a participação dos sujeitos de um processo educacional é uma alternativa viável.

### **1. Administração “Científica” e Escolar: principais perspectivas**

Segundo Oliveira e Simões (2001, p.26) a Administração tem sua origem em Frederick Winslow Taylor, que em 1856, buscava-se eliminar os desperdícios. Propôs analisar as pessoas de forma que pudessem produzir com mais eficiência e sem desperdício. Suas teorias repercutiram no mundo inteiro, porque criou as formas de sistematizar a administração capitalista.

Para os autores acima o seguidor de Taylor foi Henry Fayol (1841-1925) e este contribuiu para o campo da gerência e da administração. Fayol preocupava-se mais com os níveis organizacionais de direção administrativa do que o trabalho nas fábricas. Sua fundamentação teórica constituía-se da divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, hierarquia e outros. Esta fundamentação proporcionou um processo de desvalorização do trabalhador, subordina o trabalho ao capital e ao controle por parte da direção, e são estes os modelos que continuam interferindo no interior das instituições educacionais.

Para Gentili (*apud* TREDEZINI e SILVA 2006, p.178) identificar um modelo para este segmento, ou saber se as teorias da administração são compatíveis com o mesmo é o grande desafio do mundo contemporâneo, visto que o produto da universidade é o conhecimento, uma mercadoria sem preço, ou melhor, o preço é dado ao serviço.

Para Hora (2007, p.36) devido às semelhanças das organizações, estruturas similares mesmo com objetivos diferentes, os princípios administrativos podem ser os mesmos desde que sejam feitas as devidas adaptações para o alcance de suas metas, e que não só a organização escolar, mas todo o sistema de ensino deve adotar métodos e técnicas de administração de forma que garantam sua eficiência e atendam os objetivos estabelecidos pela sociedade.

Refutando tais argumentações, Paro (1996, p.160) afirma que a teoria geral da administração impõe limitações à administração escolar. O que se exige dos administradores deste segmento é urgência no sentido de promover a retomada crítica de suas bases. Para isso precisa adotar uma especificidade da administração vinculada à natureza da educação, de modo a superar o autoritarismo que vem marcando suas relações pela ausência da participação dos sujeitos educativos nas decisões de seus objetivos e de suas realizações. Ao mediar a exploração do trabalho pelo capital, a Administração Científica

contribui para a perpetuação, tanto no nível econômico, quanto no nível político, da dominação que a classe detentora dos meios exerce sobre o restante da sociedade, o que não promove a convivência social pacífica e cooperativa entre os sujeitos sociais.

Neste contexto, a gestão educacional democrática apresenta-se como um modelo de estratégia para combater os obstáculos presentes na cultura dos sistemas educacionais brasileiro.

## **2. Democracia e Educação**

A Constituição Federal de 1988 refletiu a pressão da sociedade civil, que reivindicava um país democrático. Segundo Gadotti, (2000, p.25) a Constituinte convocada em 1986 reuniu a maioria dos setores públicos e privados organizados da sociedade que vivenciou um processo de luta pela redemocratização do país, culminando com a transição do regime militar para o regime civil.

Em seu artigo 206, parágrafo 6º, a Constituição Brasileira de 1988 a Lei maior da Nação Brasileira, dispõe que o ensino será ministrado nos princípios de: "Gestão democrática do ensino público, na forma da lei". Manobras de grupos conservadores no Congresso Nacional, se não conseguiram expurgar a expressão Gestão Democrática em sua totalidade, terminaram por limitá-la ao ensino público. Após a promulgação da Constituição em 1988, intensifica os debates em torno da LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Não é possível, neste estudo, colocar toda a riqueza de debates que ocorreu antes e depois de sua promulgação. Até 1991 a mesma teve 1.200 emendas pelo Congresso Nacional.

Segundo Gaddoti (2000, p.85) a LDB propõe mudanças e avanços efetivos, mas não deixa claras as metodologias, condições necessárias e as obrigações para por em marcha essa mudança. O que significa que há uma série de descompromissos da lei com sua própria efetivação. E esta flexibilidade, pode gerar confusões em sua interpretação. A LDB em artigo 7º cita que o ensino é livre à iniciativa privada desde que cumpra as normas gerais da educação nacional e do sistema nacional de ensino. (BRASIL, 1996)

De um lado Gadotti (2000, p.28) entende que o Sistema Nacional de Ensino compreende os sistemas públicos e privados que prestam serviços educacionais. Portanto, o setor privado deve estar sujeito às mesmas normas da educação pública.

Segundo o SINPROMINAS (Sindicato dos professores de Minas Gerais) a plenária final que marcou o encerramento da 1ª Conferência Nacional

de Educação, realizada em Brasília, entre os dias 28 de março e 1º de abril de 2010, aprovou importantes diretrizes para a educação brasileira, em todos os níveis e modalidades. Entre as principais propostas aprovadas, destacam-se a inclusão do setor privado de ensino no Sistema Nacional Articulado de Educação e a criação do Fórum Nacional de Educação, que vai acompanhar a tramitação do novo PNE- Plano Nacional de Educação (2011-2020) no Congresso Nacional.

Para Tredezini e Silva (2006, p.171) a falta de uma conceituação e explicitação clara da natureza jurídica das instituições deve-se, em grande medida, à falta de precisão dos termos sobre o que é público, privado e estatal, o que tem estabelecido, mesmo que de maneira não tão clara, mas facilmente percebida alguns “entraves” administrativos.

O esclarecimento é, pois, que nem tudo que é público, pertence ao Estado ou ao governo. As instituições de ensino, independentes de seu caráter privado ou estatal, têm como objetivo último o social, e deveriam estar destinadas ao povo, à coletividade, independentemente da sua natureza jurídica de pertencerem ao Estado ou serem privadas.

Calderon (2007, p.37) menciona que as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas ou privadas, mediante o poder de regulação e de direção política do Estado, têm a responsabilidade de um mandato público para proporcionar aos indivíduos o exercício de um direito social referindo-se à contribuição das Instituições de Ensino Superior (IES) em relação a inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

Ao adotar o conceito de responsabilidade social universitária a instituição educacional assume sua maioridade, ou seja, assume a responsabilidade de seus atos institucionais. Segundo Calderon (2007, p.39), a resposta para o cumprimento de sua missão institucional, o resgate da dimensão pública da educação superior, só pode ser por meio de um ensino e uma pesquisa extensionista.

Neste sentido, pretende-se abordar a extensão universitária como uma alternativa de uma gestão democrática, dado o seu caráter peculiar de envolvimento com a comunidade interna e externa à universidade, e o pressuposto do pedagógico e administrativo fazerem uma parceria em busca de objetivo único, buscando consolidar ações participativas e educativas.

Gadotti (2000, p. 29) argumenta que o problema mais grave, na teoria da educação brasileira, não é tanto o seu conteúdo ideológico, mas a ausência de vínculos com a prática concreta. As atividades de extensão, bem

estruturadas, planejadas e executadas permitem a universidade socializar e democratizar os conhecimentos dos diversos cursos, e também preparar seus profissionais, não somente com a estratégia do ensino-transmissão, mas complementando com a estratégia do ensino-aplicação.

O artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 dispõe que: "As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão." (BRASIL, 2008) e complementado pela Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional, no artigo 46, inciso VII, ao enfatizar que uma das finalidades da educação superior é: "promover a extensão, aberta a participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição." (LDB, 1996)

O Fórum de Pró-Reitores (1987, s/p) define a extensão universitária como sendo o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. Além de instrumentalizadora deste processo dialético de teoria/prática, a extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social.

Por indissociabilidade será utilizada a definição proposta por Missiaggia em sinopse do livro de Calderon (2007) que a enxerga como algo inseparável, não havendo como retirar uma parte sem afetar a outra, ou seja, ensino, pesquisa e extensão devem funcionar como um todo, não em partes.

As práticas extensionistas possibilitam também uma maior relação ensino aprendizagem. Como via de mão dupla, a universidade vai à sociedade a qual se insere e tem a oportunidade de observar, perceber na prática a teoria assimilada. A partir dessa nova visão, re-constroem seus conhecimentos, viabilizam processos através de projetos viáveis e educativos ou através de atividades. E através destas atividades e projetos é que acontecerá a função maior da educação; intervir nas realidades de uma sociedade de maneira positiva e transformadora. Portanto, são inseparáveis por estarem ligados ao objetivo primordial da universidade que é reproduzir, produzir e socializar e o conhecimento.

Corroborando com esta análise, Gadotti (2000, p.68) descreve a interdisciplinaridade como uma metodologia de trabalho que implica na integração de conteúdos, passando-se de uma visão fragmentada para uma unitária. O objetivo principal da interdisciplinaridade é experimentar a vivência de uma realidade global que se inscreve nas experiências cotidianas. Articula-se o sa-

ber, conhecimento, vivência, escola, comunidade. Além de instrumentalizadora deste processo dialético de teoria/prática, a extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social conforme foi apontado. A ação pedagógica da interdisciplinaridade aponta para a construção de uma escola participativa e decisiva na formação do sujeito social.

Para Lukesi *et al* (2007, p.43) é preciso produzir conhecimento a partir de uma realidade vivida e não de critérios estereotipados e pré-definidos por situações culturais distantes e alheias às que temos aqui e agora.

Em seu artigo 3º, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) cita que a avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais. (SINAES - Lei Nº. 10.861, de 14 de Abril de 2004)

Este órgão governamental avalia o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. (MEC, 2004)

Missiaggia, em sinopse no livro de Calderon (2007), faz críticas a este sistema de avaliação argumentando que a mentalidade controladora e formalista do Estado tenta criar mecanismos de mensuração de cada variável institucional, estabelecendo pesos e medidas, critérios e avaliações, reduzindo aquilo que deveria simbolizar a diversidade de modelos em uma tipologia.. Com este modelo de avaliação quebram-se o princípio da indissociabilidade, justamente considerando que ensino, pesquisa e extensão por serem indissociáveis não deveriam ser susceptíveis de avaliação indissociada.

Na análise do quadro ao lado, percebe-se que o olhar das dimensões é voltado para a própria instituição de ensino superior (IES). De acordo com Dimas Enéas Soares Ferreira (2010, s/p) Diretor e 1º Tesoureiro do Sindicato dos Professores de Minas Gerais (SINPROMINAS) é que, se durante a elaboração e votação da LDB os trabalhadores não conseguiram impor a exigência legal de que as IES privadas adotassem formas de Gestão Democrática, no período de 2003 a 2010, as Entidades Representativas das categorias profissionais (professores e funcionários da IES privadas) conseguiram alterar a correlação de forças no Conselho Nacional de Educação (CNE) e, com isso, começaram a trabalhar a construção de um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) com vistas à inclusão da exigência de mecanismos democratizantes da gestão das IES privadas.

**Quadro 1: Atribuição de pesos às dimensões do SINAES**

Dimensão	Peso relativo
1 - Missão e o PDI	05
2 - Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos a para o ensino, a pesquisa e extensão	30
3 - Responsabilidade social da IES	10
4 - Comunicação com a sociedade	05
5 - Políticas de pessoal, carreira, aperfeiçoamento, condições de Trabalho	20
6 - Organização e gestão da Instituição	05
7 - Infra-estrutura física e recursos de apoio	10

Fonte: Calderon (2007, p.66).

Hoje, a CONTEE (Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino) é representada no CNE por sua Presidente, Magdalena Guasco Peixoto. Tal representação foi muito importante na construção do SINAES. Se na LBD não há nenhuma exigência legal de Gestão Democrática em IES privadas, no SINAES ela é um dos requisitos necessários para a obtenção de autorização e funcionamento perante o MEC. Claro que Isto ainda é muito frágil, pois se trata de uma política de governo, não de normas constitucionais.

Segundo Calderon (2007, p.66), a extensão toma a partir do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) um peso importante na avaliação, e ainda é maior quando somado à dimensão Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior (IES) e permeando outras. Portanto a extensão não pode ser engessada, e correr o risco de se perder na simples quantificação.

De acordo com o Fórum de Extensão das IES Brasileiras (*apud CALDERON, 2007, p.63*), as ações de extensão universitária constituem-se como um processo educativo, cultural e científico e devem ser desenvolvidos sob a forma de programas, projetos, cursos, eventos, prestações de serviços e publicações e outros produtos acadêmicos, voltados a um objetivo comum e

direcionados às questões relevantes da sociedade. As ações de extensão deverão ser desenvolvidas seguindo os eixos temáticos, a saber: comunicação, cultura, direitos humanos, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia, trabalho. Neste sentido, estratégias devem ser construídas para a criação de políticas extensionistas financeiramente viáveis, com projetos sérios e consistentes, enraizados nas atividades de ensino e pesquisa. As estratégias exigirão uma gestão competente e um planejamento estratégico lúcido e viável; cabe destacar que um planejamento estratégico é feito através de uma equipe no mínimo representativa e participativa.

No entendimento da Associação Brasileira de Mantenedores do Ensino Superior – ABMES (2002, p.02) o Estado deveria oferecer mais recursos a este segmento. Os resultados da pesquisa e os pesquisadores formados nas IES particulares também contribuem para o desenvolvimento do país da mesma maneira do que os formados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas. Um dos grandes pontos de tensão diz respeito ao financiamento do Estado voltado basicamente para as IES federais, em detrimento ao setor particular. Para a ABMES no Ministério da Educação (MEC) inexistente uma política governamental que aborde explicitamente o financiamento da extensão universitária do setor particular. A associação acima citada cobra um direito constitucional visto que a Constituição Federal, em dispositivo expresso (artigo 213) já distinguia as entidades de natureza lucrativa das demais, tanto que os recursos públicos, prioritariamente destinados às escolas públicas, podem ser canalizados, pelo princípio da exceção, às entidades mantenedoras comunitárias, confessionais e filantrópicas. Para as entidades mantenedoras com finalidades lucrativas reservou apenas espaço para o caso das atividades de pesquisa e extensão: “§ 2o. do Artigo 213. As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público”.

Se de um lado as instituições privadas alegam a falta de interesse do Estado em financiar projetos extensionistas para a rede privada, do outro lado a revista Conteúdo (2009, p.47) com matéria intitulada “Financiamento público para a iniciativa privada” escreve que Ministério da Educação lançou uma linha de crédito especial do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para o setor. Atrélendo a liberação do financiamento a determinados parâmetros de qualidade – medidos por meio do IGC – Índice Geral de Cursos, instrumento construído com base numa média ponderada das notas obtidas nas avaliações oficiais dos cursos de graduação e pós-graduação.

Corroborando com esta matéria a folhaOnline (2010) acrescenta que oferta da educação superior privada tem crescido também pela expansão do

Márcio Euzélio Rios Carvalho, Raquel Teixeira Carvalho, Elenice Guimarães,  
Olcio Fernandes Filho, Keila Graciela Ribeiro Soares

PROUNI - (Programa Universidade para Todos) um projeto do governo federal que tem como objetivo reservar vagas em instituições privadas de ensino superior para alunos de baixa renda. A instituição que aderir terá a isenção de alguns tributos. Tem também o FIES (Programa de Financiamento Estudantil) que é destinado a financiar, prioritariamente, a graduação no Ensino Superior de estudantes que não têm condições de arcar com os custos de sua formação e estejam regularmente matriculados em instituições não gratuitas, cadastradas no Programa e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC.

Porém, conforme aponta Calderon (2007, p.45) enquanto não se equaciona o maniqueísmo entre a rede privada e o Estado é preciso agir para sair na frente e ganhar competitividade para a viabilização das atividades extensionistas, implantando modelos gerenciais de acordo com sua capacidade operacional. O autor propõe a criação de uma única grande pró-reitoria que gere as atividades de pesquisa e extensão, reduziria drasticamente os custos operacionais e de recursos humanos, investindo num único pró-reitor e numa única equipe composta por coordenadores, responsáveis por áreas específicas.

Para Pessanha (*apud* CALDERON 2007 p.49) essas unidades gerenciais são fundamentais para orquestrar e viabilizar a área de extensão universitária e ressalta que não faz parte das suas atribuições dessas unidades executarem diretamente os projetos. Suas principais atribuições gerenciais seriam a articulação e interlocução com possíveis parceiros das IES, assim como o poder público, empresas, ONGs etc.

Segundo Chiavenato (2001, p.93) “a administração envolve planejamento, organização, direção e controle”. Diante disso é necessário que o gestor de uma instituição escolar tenha em mãos variáveis para elaborar e compreender os cenários existentes. São esses que irão oferecer sustentação para o processo decisório compartilhando e desenvolvendo mecanismos estratégicos na busca do futuro pretendido para a organização. Portanto, neste estudo buscou-se traçar o cenário mais recente do crescimento das Instituições de Ensino Superior públicas e privadas a fim de possibilitar uma visão do crescimento das mesmas e, para que pudesse ser demonstrado que a partir análise de variáveis externas o gestor poderá traçar estratégias competitivas. Por leitura de cenários, entendam-se, verificar os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades que a instituição possui para então traçar seus objetivos.

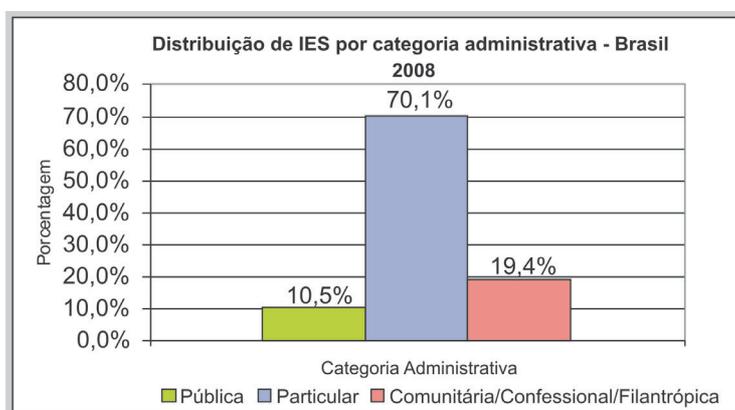
## **2. Cenário das Instituições de Ensino Superior Brasileiras – 2008**

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é um instituto de pesquisa, ligado ao Ministério da Educação, e

A Extensão Universitária como Alternativa de uma Gestão Democrática nas Instituições de Ensino Superior Privadas (1988-2009)

que tem como objetivo produzir material que sirva de subsídio para que os agentes do governo elaborem e apliquem políticas públicas na área de educação. Em pesquisas realizadas entre os dias 25/03/2009 a 12/06/2009 INEP divulgou ao resultado do senso da educação superior do ano de 2008.

Gráfico 1:

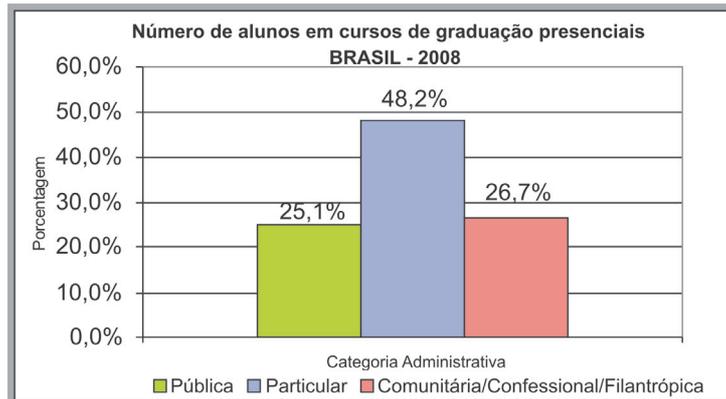


Fonte: MEC / INEP. Dados coletados de Solange Medina Ketzer, 2010, e adaptado em gráficos.

De acordo com o gráfico 1 acima, as Instituições de Ensino Superior (IES) da rede privada correspondem a 89,5% do total das IES brasileiras, das quais aproximadamente 1.579 são instituições particulares, 437 instituições comunitária, confessional, filantrópicas. Percebe-se que as IES particulares desempenham importante função pública, mesmo as que têm fins lucrativos, pois, além de formarem cidadãos que não foram atendidos pelo Poder Público, possibilitam a implantação de projetos direcionados ao desenvolvimento do país.

Márcio Euzélio Rios Carvalho, Raquel Teixeira Carvalho, Elenice Guimarães,  
Olcio Fernandes Filho, Keila Graciela Ribeiro Soares

Gráfico 2:



Fonte: MEC / INEP: Dados coletados de Solange Medina Ketzer, 2010, e adaptado em gráficos.

Na análise do gráfico 2 acima, pode-se perceber que das instituições que obtiveram o maior número de matrículas, destacam-se as particulares.

Cabe destacar que a captação não se resume no preenchimento das vagas oferecidas, esta é condição fundamental para sustentabilidade financeira da IES particulares, mas é preciso ir além ajustando processos, facilitando a vida e agregando valor ao serviço educacional oferecido, para atingir a retenção destes alunos. Afinal são aproximadamente 3,8 milhões de estudantes matriculados, 74,9% do total de alunos matriculados no Brasil se somarmos toda a rede privada (Particular, comunitária, filantrópicas e confessionais).

Desse modo cabe dizer que o gestor escolar é o responsável pelo planejamento de uma instituição escolar, seja esta pública ou privada criando mecanismos para o alcance da eficiência de cada etapa dos processos administrativos, mantendo e ou divulgando a imagem desta junto ao mercado.

Na análise do gráfico 3 abaixo, constata-se significativa expansão da rede privada nos primeiros anos do decênio, mas com decréscimo no ritmo de expansão ano a ano. É indiscutível o quadro de mercantilização da educação superior no país.

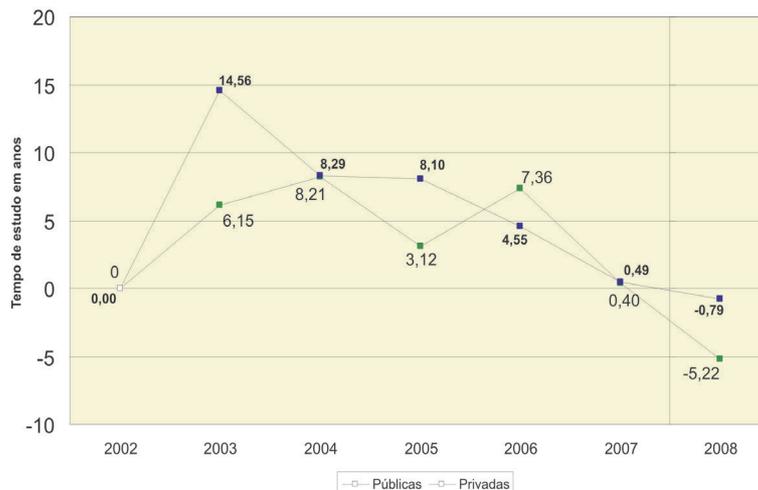
Segundo a revista Conteúdo (2008, p.23) a expansão da rede privada foi possibilitada e estimulada por uma política neoliberal no período de 1996 a 2003. Isto possibilitou um crescimento de maneira descontrolada, sem qual-

**A Extensão Universitária como Alternativa de uma Gestão Democrática  
nas Instituições de Ensino Superior Privadas (1988-2009)**

quer critério, e baseada unicamente na lógica da transformação de um direito em serviço. Inúmeras faculdades de pequeno porte foram credenciadas pelo País, sem qualquer comprovação de qualidade.

Ainda conforme a revista Conteúdo, somente nos últimos anos, é que o Ministério da Educação tem sido mais cauteloso em relação ao credenciamento e descredenciamento das mesmas. Para a professora Maria do Carmo Peixoto (2009, s/p) da Universidade Federal de Minas Gerais, quanto à redução no número de instituições particulares de ensino – algumas delas deixaram de existir. Essa diminuição deve ter ocorrido por compras e fusões ocorridas entre as universidades. Porém a especialista levanta outra hipótese: a fiscalização mais rigorosa do MEC pode ter levado ao fechamento de algumas instituições.

**Gráfico 3: Taxa de crescimento das IES - 2008**



Fonte: MEC / INEP, 2010, Tabela 1, p. 08.

De acordo com Pazeto (*apud* PERFEITO, 2007, p.49) o modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores estão baseados em parâmetros tradicionais de administração, com predomínio das leis e do comando a partir de decisões centralizadas na instância superior. Tal parâmetro não comporta as novas demandas institucionais e sociais, segundo as quais a gestão da educação assume um papel de desenvolvimento institucional, social e huma-

no. Acrescenta ainda que a sociedade atual requer um gestor que não seja meramente tutelado pelos órgãos centrais, mas uma pessoa dinâmica, capaz de gerir eficazmente a instituição. Para a autora uma gestão eficaz está alicerçada nos pilares da autonomia, da liderança, da participação da comunidade e da existência de recursos sob controle local. O maior desafio no que se refere à gestão é a qualificação do gestor.

Segundo Marcovitch (*apud* TREDEZINI; SILVA 2006, p.166) a gestão, na verdade, é o meio para viabilizar objetivos. Quando uma organização quer alcançar resultados ousados é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi planejado com os resultados obtidos.

A estrutura acadêmica que busca ser gerenciada pela perspectiva do lucro fere o direito Constitucional de que a educação superior é um direito social fundamental, um bem público regulado pelo Estado e não pode estar somente sob a lógica do mercado e dos investidores da educação.

O CONATEE – Congresso da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino, (2009, p.23) conclui que a escola se torna cada vez mais pragmática, refém do “mercado”, interessada na formação de cidadãos úteis, ou clientes, que não questionam o que se apresenta como dado. Fomenta-se a ideologia da educação como remédio para todos os males (quanto mais educada a força de trabalho, melhor desempenho na economia e mais justa a distribuição de renda), ligado à ideologia da empregabilidade como inserção social.

### **Considerações finais**

As instituições de ensino superior da rede privada em sua quase totalidade utilizam as teorias da administração científica como norte de sua gestão. Esta estrutura proporciona a desvalorização do trabalhador e dificulta o alcance da atividade fim de uma instituição educacional, que é o pedagógico. Ao subordinar o trabalho ao capital, as IES da rede privada estão tangenciando seu compromisso de formadora de cidadãos e transformadora de realidades a partir da educação; transmitindo e produzindo conhecimento. Institucionalizar a extensão como prática acadêmica é um grande desafio a gestão universitária.

Se a legislação brasileira alcançou ou não a obrigatoriedade de uma Gestão democrática é preciso despertar o administrador escolar em favor desta. Está sendo superada a visão hierárquica para uma visão de rede, da democracia representativa para a participativa. O mais importante não está na lei,

está na clara vontade em valorizar o ensino e a formação para a cidadania. A extensão alimenta-se do ensino, e através da prática o reelabora para torná-lo objeto de transformação social.

Não se trata de desprezar as teorias de administração, pois as mesmas possuem recursos que podem ser utilizados no intuito de aperfeiçoar os serviços prestados por este tipo de organização. O que se propõe é uma transformação na forma de administrar de uma instituição de ensino superior da rede privada criando uma nova cultura institucional que exerça realmente sua missão pública independente de sua natureza jurídica com uma estrutura gerencial ágil, pró-ativa, sustentada em parcerias e na valorização dos recursos humanos, principalmente o educador que é capaz de levar o aluno à autonomia intelectual e capacidade de pensar.

### Referências

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Saraiva 2007.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: s/ed., 1996.
- BRASIL, MEC - Ministério da educação, Instituto Nacional de Avaliação de Educação Superior; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior. Censo da Educação Superior. Brasília, 2004c. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior>>. Acesso em 04 dez 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- CALDERON, Adolfo Ignácio. *Educação Superior: construindo a extensão universitária nas IES particulares*. São Paulo: Xamã, 2007.
- CALDERÓN, Adolfo Ignácio. Responsabilidade Social da Educação Superior: Contribuições da Rede Universitária de Ética e Desenvolvimento Social do BID. *Estudos – Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*. Brasília, Ano 24, n. 36, jun.2006.
- CONTEE – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimento de Ensino. Regulamentação da educação privada pelo poder público (2010). Disponível em: <[http://www.contee.org.br/secretarias/educacionais/materia\\_1.htm](http://www.contee.org.br/secretarias/educacionais/materia_1.htm)> Acesso em 22 Março 2010.
- FERREIRA, Dimas Enéas Soares. *Gestão Democrática nas IES privadas: notas de análise do trabalho de pesquisa*. s/l: s/ed., 2010.

Márcio Euzélio Rios Carvalho, Raquel Teixeira Carvalho, Elenice Guimarães,  
Olcio Fernandes Filho, Keila Graciela Ribeiro Soares

- FOLHAONLINE. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>> Acesso em 24/04/2010
- GADOTTI, Moacir. *Perspectivas atuais da educação*: Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- HORA, Dinair Leal da. *Gestão Educacional Democrática*. Campinas: Alínea, 2007.
- KETZER, Solange Medina. Expansão do ensino superior público e privado - desafios para as IES privadas. *Fórum de Pró-Reitores de Graduação da Região Sul*. São Leopoldo, RS, março de 2010.
- LUCKESI, Carlos Cipriano *et al.* *Fazer Universidade: uma proposta metodológica*. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- OLIVEIRA, Marco Antonio Martins; SIMÕES, Manoel Antônio Cantão. *O Administrador Escolar: a legitimidade de suas funções frente a escola*. 2001. Disponível em <[http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografia/O ADMINISTRADOR ESCOLAR.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografia/O%20ADMINISTRADOR%20ESCOLAR.pdf)> Acesso em 16 Abril 2010.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. 2000. Disponível em: <[http://www.img/ilustra/2008/nov/artigos/crub/6\\_artigo4.pdf](http://www.img/ilustra/2008/nov/artigos/crub/6_artigo4.pdf)> Acesso em 13/04/2010.
- REVISTA CONTEÚDO. Brasília, Contee, n. 3, 2º semestre 2009.
- SINPROMINAS. Sindicato dos professores de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.sinprominas.org.br/conteudos/detalhes.aspx>> Acesso em 24/06/2010.
- TREDEZINI, Adriana de Lana Malta; SILVA, Jefferson Idelfonso da. Gestão Escolar e Administração Empresarial: Aproximação e Confronto. Disponível em: <<http://article.../418.//www.seer.ufu.br/index.php/EducaçãoFilosofia>> acesso em 07/04/2010. n. 39, v. 20, 2006.
- UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais (2003). Disponível em: <<http://www.ufmg.br/proplan/glossario/m.htm>> Acesso em 30/04/2010.
- VII CONGRESSO DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM ESTABELECIDAMENTOS DE ENSINO. *Caderno de resoluções, Análise da Conjuntura Educacional Brasileira*. São Paulo: Contee, 2009.

**University Extension as an Alternative to a  
Democratic Management in the Private  
Higher Education Institutions  
(1988-2009)**

**Abstract:** This study aims at analysing the theories on which educational administrative management in the Brazilian private higher education is based, in order to establish a relation between democratic management and university extension practice. It is about an important issue, given that Society and regulatory State are expecting more competence, flexibility and agility from educational managers. We have worked on the assumption that democratic management and extension practices are tools that are inherent to educational management, considering likely benefits to the private higher education institutions (HEI), resulting from the inclusion of programs, activities, and extensionist democratic actions. The methodology applied to this study included bibliographical research by means of which it was possible to offer conceptual foundation and historical records to the educational process towards a democratic management.

**Keyword:** Educational Administrative Management – democratic management – Extensive Practice