

Donizetti Leonidas de Paiva

Introdução

A expansão dos cursos de graduação no Brasil, desde os anos 90, que vão de encontro à necessidade do país em melhorar a qualificação de sua mão de obra e, por conseguinte ampliar suas condições de competitividade no cenário internacional, vem trazendo consigo novos desafios para os gestores de educação. Se por um lado, a expansão pode ser vista como uma forma de ampliar o número de estudantes no ensino superior e ao mesmo tempo criar novas oportunidades de negócios para o setor privado, por outro, não garante, por si só, a qualidade dos cursos oferecidos. Nesse sentido, o governo brasileiro passou a estabelecer instrumentos de avaliação, por intermédio do Ministério da Educação, que possibilitassem medir a qualidade dos cursos e das universidades.

Mas a complexidade que envolve o processo de ensino-aprendizado no âmbito da graduação requer medidas que vão além da fiscalização do governo e passa necessariamente pela profissionalização dos seus gestores. Portanto, o papel dos gestores de cursos de graduação passa a ser fundamental no sentido de garantir os resultados esperados, o que requer por parte desses o entendimento dos grandes desafios contemporâneos do ensino superior, além de uma postura de gestão mais profissional e estratégica.

1. 1. Desafios da graduação no século XXI

O avanço do processo de globalização trouxe consigo enormes desafios para os países, sendo um deles a necessidade de promover a expansão dos seus cursos de graduação. Um dos motivos para tal necessidade justifica-se pela necessidade de se ter um maior contingente de mão-de-obra qualificada capaz de entender e enfrentar os grandes desafios da atualidade, bem como de promover a inovação, fator este que passa a ser fundamental ao desenvolvimento econômico dos países, e que é capaz de proporcionar vantagem competitiva perante seus concorrentes. Nesse sentido, a expansão dos cursos de graduação em diversos países pode ser vista como um fator estratégico de sobrevivência num mundo mais competitivo. Só que apenas a expansão dos cursos de graduação não garante, por si só, a qualidade desejada na formação dos novos profissionais, pois o modelo de ensino-aprendizado que imperava até então se encontra esgotado.

O processo de ensino-aprendizado passou a sofrer muito mais influências além dos muros da universidade, e qualificar e capacitar os jovens ao mercado de trabalho passou a ser um desafio enorme, dada as inúmeras possibilidades de informação e formação que passam a ser oferecidas, em um tempo muito mais rápido. Neste sentido, podemos destacar as inovações tecnológicas, que permitem trocar informações com maior rapidez do que se fazia no passado, e o uso da internet e das redes sociais como fonte de obtenção e troca de conhecimento, como alguns dos elementos que interferem no processo de formação dos novos profissionais.

Outra mudança presente nesse processo está na rapidez com que determinadas informações ficam ultrapassadas, e o processo de ensino passa a ser algo contínuo, onde a graduação não é mais o fim de um ciclo, mas sim seu início. As novas possibilidades de aprendizado, além da universidade, proporcionam uma revolução na forma de aprender e estão ao alcance da maioria das pessoas. Hoje é possível fazer um curso completo de graduação sem ter a necessidade de sair de casa, pois os cursos de graduação à distância (EAD) já são uma realidade.

Outro desafio para as universidades é que a lógica de mercado também passou a estar presente no ensino superior que, em muitos casos, passou a ser visto como um produto a ser entregue ao cliente, acarretando no aumento da concorrência entre as universidades pelos jovens universitários. Ao mesmo tempo verifica-se o aumento da participação das universidades privadas neste mercado, ao menos no caso brasileiro.

1.1 Novos paradigmas da educação superior

Todos os desafios trazidos pela globalização levam a necessidade de repensar o sistema de educação superior e a buscar respostas para algumas indagações: Como esse sistema deve ser estruturado? Quais são os principais agentes desse novo modelo? Que tipo de indivíduos e profissionais se busca formar? Quais as habilidades eles devem desenvolver?

É importante a universidade repensar seu papel na sociedade, Nesta questão torna-se importante uma reflexão sobre as estratégias que possam ser desenvolvidas para fazer com que a universidade cumpra seu papel na sociedade. Algumas questões são de caráter urgente e outras podem demorar mais tempo para serem compreendidas e resolvidas, aliás, trata-se de um processo contínuo. De qualquer forma a universidade não está sozinha nessa tarefa, o governo, as empresas, e a própria sociedade devem ser partes ativas desse processo.

Preparar os alunos para enfrentar um mundo repleto de incertezas e complexidade talvez seja um dos principais desafios para as universidades, e para isso, ela precisa ter um olhar especial para os agentes que fazem parte do processo, os profissionais da educação. O papel do professor é fundamental nesse processo, pois deixa de ser de detentor do conhecimento e passa a ser de facilitador, e a universidade deve auxiliar e valorizar mais esse profissional, que ainda é o fator fundamental na educação.

Novas metodologias de ensino-aprendizado também devem ser buscadas, pois com a variedade de opções, de “ladrões de atenção” tem feito com que o processo seja mais difícil, e é importante tentar desenvolver o conhecimento através de processos cocriativos, além disso, faz-se necessário o uso de métodos que possibilitem incluir as novas tecnologias no processo de ensino aprendizado.

Mas que indivíduos queremos formar e com quais habilidades? Não basta apenas preparar os profissionais para o mercado, que saibam fazer e executar determinadas tarefas, isso é importante sem sombra de dúvida, mas não é suficiente. O grande desafio está em conseguir formar cidadãos que saibam aprender a aprender, a aprender a conviver e a aprender a ser, diante de um mundo repleto de novas possibilidades.

1. 2. Panorama da educação superior no Brasil

Ao voltarmos nosso olhar para o sistema de educação superior brasileiro nos deparamos com um cenário complexo, e o entendimento desse cenário é um fator fundamental para que os gestores educacionais consigam adotar melhores práticas de gestão para suas instituições.

2.1 Principais características

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em 2011 o Brasil dispunha de 2.365 Instituições de Ensino Superior (IES), das quais apenas 8% universidades, 5,6% centros universitários e 85% faculdades, o que demonstra uma pulverização dessas instituições. Desse total, 88% são instituições privadas e 12% públicas, e a maior parcela das matrículas e cursos estão concentradas no setor privado, representando 72% e 68% respectivamente. Isso demonstra uma concentração do ensino superior no setor privado, o que pode ser explicado pela forte expansão dessas instituições nas últimas décadas. Outro dado interessante é que do total de 378.257 docentes, 60% encontram-se nas instituições privadas e desses 43% são contratados como horistas, em contrapartida, apenas 6,4% são contratados como horistas nas instituições públicas. Isso é um fator que pode ter reflexo na qualidade dos cursos, tendo em vista que o professor em tempo integral tende a ter maior identificação e dedicação com a instituição, diferentemente do professor horista que, em muitos casos, tem no ensino superior sua segunda opção de trabalho.

2.2 Expansão x Qualidade

Dada a necessidade em ampliar a oferta de ensino superior e a baixa capacidade do estado em promover tal expansão, essa tarefa coube às universidades privadas. Entretanto, devido à rapidez com que isso ocorreu, a qualidade ficou em segundo plano. Ao governo coube, através do Ministério da Educação (MEC), a função de fiscalizar e regular tal atividade, buscando estabelecer parâmetros de avaliação que pudessem garantir um mínimo de qualidade nos cursos oferecidos. Mas só isso não foi suficiente para garantir a melhoria na qualidade. É fácil identificar que não, quando verificamos, por exemplo, um índice de reprovação no exame da ordem dos advogados por volta de 85%. Além do que, garantir boas avaliações junto ao MEC não tem sido necessariamente sinônimo de qualidade na formação dos jovens universitários brasileiros.

1. 3. Desafios de curto prazo

Existem algumas ações de curto prazo que devem ser observadas pelos gestores de cursos superiores e que podem levar a melhora na qualidade dos cursos de graduação, das quais podemos destacar:

- Gestão Eficiente – deve ser encarado como um serviço a ser prestado a um “cliente” que, no caso, é um agente que ajuda a construir o resultado final. Os gestores precisam ter uma visão mais ampla desse processo, e precisam compreender o cenário onde sua instituição está inserida. Além do que, precisam aprender a planejar, medir os resultados, estabelecer metas, definir estratégias, controlar o processo e os recursos disponíveis.

- Gestão de Conflitos – o papel do coordenador de curso é fundamental para minimizar os conflitos, sejam eles no acúmulo de atividades administrativas e acadêmicas, ou nas relações envolvendo coordenação e professores, ou ainda professores e alunos. Daí a importância de contar com um Núcleo Docente Estruturante (NDE) bem estruturado e atuante, que auxilie a coordenação de curso nessas atividades.

- Gestão Acadêmica – traçar metas de qualidade para os cursos deveria estar no centro das discussões envolvendo a coordenação de curso. Para isso, é preciso buscar novas alternativas que motivem professores e alunos nesse processo, além de rever os modelos ultrapassados de ensino-aprendizado, e possibilitar novas práticas didáticas, ou seja, é preciso ousar um pouco mais e propor novos caminhos.

1. 4. Desafios de longo prazo

Além dos desafios de curto prazo podemos destacar aqueles que envolvem uma visão estratégica de longo prazo:

- A Importância do planejamento estratégico – é preciso pensar em alternativas que garantam a qualidade do curso ao longo do tempo, evitando que o ciclo do curso caia no “vale das sombras”. Além do que, é preciso ter uma estratégia clara e bem direcionada para a captação e retenção dos alunos. Assim como qualquer produto o curso tem seu ciclo e requer medidas que garantam que ele permaneça sempre em fase de crescimento ou maturidade. É preciso ainda identificar quando o curso está desconectado da realidade, ou seja, a instituição oferece algo que o mercado e a sociedade já não têm mais interesse.

- Ações Inovadoras – Outra ação importante está em fazer uso da tecnologia de informação como instrumento para tomada de decisão. Não cabe mais o modelo de gestão baseado apenas no *feeling* do coordenador, esse precisa ter elementos concretos de análise para auxiliá-lo na tomada de decisão. Nesse sentido, toda e qualquer informação que possa lhe ser útil para entender o perfil dos seus alunos é extremamente importante. Além disso, os coordenadores precisam estar conectados as ações das outras áreas da instituição, de forma que todos estejam engajados nos mesmos objetivos. Um bom exemplo disso está nas ações de marketing desenvolvidas pela instituição. Tais ações precisam estar conectadas com os objetivos dos cursos, não pode ser algo separado das questões acadêmicas, senão corre-se o risco de se vender gato por lebre.

Considerações Finais

Os desafios que envolvem a atividade de gestão de cursos de graduação são enormes, pois requerem a compreensão da complexidade inerente ao processo de ensino-aprendizado e a promoção de mudanças de paradigmas na educação. Nesse novo cenário, não basta simplesmente formar profissionais para execução de atividades, mas torna-se tarefa fundamental formar cidadãos que tenham condições de entender e enfrentar os desafios contemporâneos, provocados pelo avanço do processo de globalização.

Neste novo contexto, o gestor de cursos de graduação deve conhecer a estrutura do mercado onde sua instituição de ensino está inserida, bem como as exigências legais e de normas estabelecidas pelos órgãos reguladores, no sentido de melhorar suas condições de competitividade, tendo em vista que a expansão do ensino superior trouxe consigo a ampliação das possibilidades para os alunos e o acirramento da competitividade para as IES.

Mas os desafios não param por aí, é necessário que esse gestor busque melhores práticas de gestão que permitam obter a excelência nos seus cursos, daí a importância da adoção de uma gestão profissional e estratégica, que esteja conectada aos objetivos da instituição, e que possibilite o desenvolvimento de cursos onde os alunos possam ter um ambiente favorável ao aprendizado de qualidade e à inovação.

Gestão de Cursos de Graduação no Brasil: desafios de curto e longo prazo

Escrito por Donizetti Leonidas de Paiva

Qua, 04 de Setembro de 2013 00:00
