

## APRENDER ONDE SE ENSINA: COMPLEXIDADES NO CAMPO DA GESTÃO

André Stein da Silveira<sup>1</sup>

**Resumo:** O texto discorre sobre a complexidade dos temas ligados à gestão em instituições de educação focando em elementos que possam proporcionar um aprendizado aos seus gestores. Através da própria experiência e da fundamentação nas referências bibliográficas, o autor apresenta elementos para refletir sobre a relação entre os ambientes da educação e a sociedade. A partir daí analisa os fatores que interferem no campo da gestão, tais como poder, autonomia e relação com prática de mercado. Ao final propõe alternativas que passam pelo fomento da criatividade no ambiente de trabalho, o cuidado com o relacionamento humano e a necessidade da avaliação crítica como forma de aprendizado.

**Palavras chave:** Gestão Educacional; Complexidade na Educação; Sociedade e Educação.

## LEARN WHERE YOU TEACH: COMPLEXITIES IN MANAGEMENT FIELD

**Abstract:** The text discusses the complexity of issues related to management in educational institutions focusing on elements that can provide a learning to their managers. Through his own experience and reasoning in the bibliographic references, the author presents elements to reflect on the relationship among the education environments and the society. Since then he analyzes the factors that interfere in the field of management, such as power, autonomy and relationship with market practice. At the end he proposes alternatives that pass through the fostering of creativity in the workplace, the care for the human relationship and the need for critical evaluation as a way of learning.

**Keywords:** Educational Management; Complexity in Education; Society and Education

### Relação entre ambientes de educação e sociedade: uma introdução

A educação nos últimos anos passou a ser a “vilã”<sup>2</sup> e ao mesmo tempo a “tábua da salvação”<sup>3</sup> para a complexidade dos problemas da nossa sociedade. A “vilã”, uma vez que lhe é atribuída boa parte dos males sociais e a “tábua da salvação” pois não havendo outras saídas para os problemas há de se investir neste campo com vistas a um futuro melhor. “Atualmente, no mundo inteiro se exige dos sistemas educativos que façam mais e melhor” (DELORS et al., 2003, p.168). Delors vai além quando ressalta que os sistemas educativos não podem responder para sempre pelo aumento na procura dia a dia. Segundo ele, “Teriam de,

<sup>1</sup> Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Mestre em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Educação (Strictu Sensu) do Centro Universitário La Salle. Endereço: Av. Vitor Barret, 2288, Canoas (RS). E-mail: andre.silveira@unilasalle.edu.br

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

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

simultaneamente, dar as mesmas oportunidades de educação a todos, respeitar as diversidades dos gostos e das culturas, e dar resposta a todos os tipos de exigências” (DELORS et al.,2003,p.169).

Os dirigentes, gestores, professores e corpo técnico das instituições de educação vivem uma época de extremos. Ao mesmo tempo em que todos os holofotes se voltam para suas atividades, há uma pressão sem igual para que deem conta de todas as soluções socioeconômicas. Há uma dicotomia difícil de ser sustentada, não pelas pressões em si, mas pelas diferentes e complexas relações sistêmicas imbricadas nesta teia de ações e reações que envolvem, dentre outros fatores o jogo de poder e de interesses. Apesar de estarem inseridas num ambiente social e econômico, e algumas por sua natureza, constituídas para fins lucrativos, as instituições de educação produzem um bem maior, que é o valor. E este, é diferente de resultado monetário, ou lucro. O valor a qual me refiro é aquele intangível, difícil de mensurar, ele está intrínseco a cada partícipe de um processo sistêmico.

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

Paulo Freire abordava a escola, não só como um lugar para estudar, mas como um ambiente mais complexo e interativo, uma instituição social.

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

Se a escola é uma instituição social, há intensa relação entre os atores e o ambiente social. A partir daí, não somente harmonia e bons relacionamentos convivem, há interesses, conflitos e jogo de poder em diferentes campos. Nos diferentes níveis estruturais de uma instituição de ensino pode-se destacar a existência dos níveis estratégicos, táticos e operacionais como em uma organização empresarial. O nível estratégico é aquele onde as decisões de mais relevantes e de longo prazo são tomadas, e é operado pela alta gestão/direção. O nível tático caracteriza-se por ser um nível intermediário onde as decisões tomadas no nível estratégico são analisadas e submetidas a planos para serem executadas. É um nível que opera com decisões de médio prazo e o nível operacional é aquele em que irá executar as ações planejadas e definidas nos níveis anteriores. (CHIAVENATO, 2000, p.225).

Percebe-se que a relação entre os diferentes níveis são exercidos por força da subordinação e do poder. É certo que, para algumas instituições, estas são relações e interações harmoniosas e pouco conflituosas, para outras há processos de disputas e poderes velados capazes de interferir nas relações pessoais. Para Bourdieu (2005), o poder pode não estar visível. Segundo ele “é necessário saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto reconhecido” (BOURDIEU, 2005,

p.7). As relações de subordinação estão repletas de poder intrínseco ora invisível ora bastante evidentes. Este poder é exercido pelas ordens e palavras ou pelo simples fato de que um superior pode e faz, a qualquer momento um rompimento na relação com seu subordinado. Há um poder simbólico entre as relações. “O poder simbólico, poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder [...]” (BOURDIEU, 2005, p.15). A relação do diretor de um escola com seus coordenadores pode ser harmoniosa e pode ser conflitante. A relação de um coordenador para com seus professores também pode ter o mesmo movimento. Por outro lado, o poder interno exercido por um diretor pode ser aniquilado diante de uma autoridade do poder público ou até mesmo de um agente financiador. Follett (1997) apresenta uma importante concepção quando aborda o poder, a autoridade, e o dar ordens. Segundo ela existem muitas formas de exercer o poder e o mais comum é o poder “sobre”, mas ela defende que o poder pode ser utilizado de forma positiva e cooperativa, “...é possível desenvolver a concepção de poder-com, um poder desenvolvido conjuntamente, um poder cooperativo, não coercitivo” (p.166). Para ela as empresas “podem ser mais eficazes se derem ênfase ao poder-com, em vez de ao poder-sobre”.

Neste sentido, percebe-se diferentes tipos de relacionamentos nos campos de atuação entre os atores envolvidos nas instituições educacionais. Há uma relação interna fundamentada nas relações verticais entre os poderes hierárquicos estabelecidos pela estrutura formal organizada. Por outro lado, há relações horizontais entre os atores da instituição e o mundo externo representados pelo governo, fornecedores, órgãos reguladores, comunidade, alunos e a sociedade em geral. As reflexões que passo a fazer são a respeito do próprio papel da escola enquanto instituição de mudança. Sendo a escola um ambiente educativo inserida na sociedade, não será ela capaz de influenciar o meio e exercer suas atividades de forma autônoma e positiva? Qual o sentido da escola na comunidade local? Em que escala ela influencia e é influenciada pela comunidade? Qual o papel dos mantenedores e gestores de instituições educacionais nesta sociedade?

Para Pérez Gómez, a escola tem importante papel na mediação dos significados e sentidos. “A escola e o sistema educativo em seu conjunto podem ser entendidos como uma instância de mediação entre os significados, os sentimentos e as condutas da comunidade social e o desenvolvimento particular das novas gerações” (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p.11). Pérez Gómez (2001) complementa seu pensamento com o papel do docente. Para ele, os docentes vivem no olho do furacão da inegável situação de crise social, econômica, política e cultural. “Os docentes e os estudantes, mesmo vivendo as contradições e os desajustes evidentes das práticas escolares dominantes, acabam reproduzindo as rotinas que geram a cultura da escola, com o objetivo de conseguir a aceitação institucional” (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p.11). Por outro lado, Pérez Gómez (2001) destaca que as forças sociais não influenciam a mudança educativa da instituição escolar porque “são outros os propósitos e as preocupações prioritárias na vida econômica da sociedade neoliberal” (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p.11).

As instituições educacionais possuem particularidades que as diferenciam do mundo corporativo como mencionado anteriormente, principalmente pelas oportunidades de aprendizado gerado, tanto para os seus alunos quanto para os próprios professores e gestores de modo geral, ou seja, o ambiente é propício ao aprendizado. A escola possui uma relação intrínseca com a sociedade, ela transmite a cultura entre gerações, e neste contexto o papel dos professores é fundamental. Para tanto eles devem entender o seu papel e não serem meramente reprodutores de conhecimento. “Sem compreender o que se faz, a prática pedagógica é mera reprodução de hábitos existentes, ou respostas que os docentes devem fornecer a de-

mandas e ordens externas” ressalta Sacristán e Gómez (2000, p.9). Para eles, as ideias, valores e projetos se tornam realidade na educação em função dos docentes. São eles que interpretam e adaptam os projetos para a realidade. Somente os docentes são capazes de fazer a práxis entre o teórico e o prático. Esta é uma grande discussão no campo educacional, pois o significado da educação possui uma relação estreita com a aplicabilidade dos conteúdos no mundo de atividades dos seus alunos, em sua realidade. Para Hengemühle (2004) “nada adianta a teoria se não houverem esforços para concretizá-la na prática” (HENGEMÜHLE, 2004, p.240). O autor vai além ao reforçar que um projeto pedagógico que não é colocado em prática é um sério problema ético da escola e complementa com sua preocupação em ter projetos significativos para toda a comunidade

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

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

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

A busca constante pelo conhecimento por parte da sociedade e o encontro com a escola proporcionam a sinergia necessária para o aprendizado. Porém, nem todos os elementos funcionam dentro da expectativa sistêmica que se espera. Numa análise mais aprofundada sobre a complexidade das relações, Morin (2002) defende a ideia da organização viva, autorregulada, autônoma e para isso utiliza fundamentos da biologia. “A autonomia do ser individual procede de uma autonomia genética, que se constitui a partir de um patrimônio hereditário inscrito em unidades cromossômicas chamadas genes” (MORIN, 2002, p.127). Morin (2003) também aborda a responsabilidade do pesquisador perante a sociedade e o homem. Para ele não se pode depositar toda a responsabilidade dos fenômenos sobre o pesquisador, isto se dá porque a ciência na concepção clássica separa por princípio fato e valor, ou seja, “elimina do seu meio toda a competência ética e baseia seu postulado de objetividade na eliminação do sujeito do conhecimento científico.” (MORIN, 2003, p. 117). Morin avança quando trata a responsabilidade do indivíduo ou de um grupo:

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

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

Embora muito criticada, a educação implementada nos ambientes empresariais, a chamada “educação corporativa” também deve ser levada em consideração uma vez que há compartilhamento do conhecimento e desenvolvimento humano de seus partícipes (SILVEIRA, 2011, p.251).

Segundo Meister (2010), a “Educação Corporativa busca sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, das organizações”.

Para Meister (2010, [s.p.]):

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

As empresas que investem em Programas de Educação Corporativa, além do desenvolvimento humano pessoal e profissional de seus funcionários, almejam a conquista de outros benefícios. Dentre eles, pode-se destacar que desejam apresentar uma boa imagem perante a sociedade, querem a retenção dos melhores talentos e, por conseguinte, a redução do *turnover* (rotatividade), assim como a formação de equipes mais preparadas e motivadas. Tudo isto leva a alcançar também melhores resultados para a empresa, aumentando a sua competitividade e a própria lucratividade.

## 2. O campo da gestão em instituições de ensino

O contexto indica a necessidade de diferentes olhares. Existem instituições de ensino que durante anos mantiveram a preocupação principal nos processos de ensino e aprendizagem. Não havia a necessidade de preocuparem-se com estratégias, nem tampouco com o mercado. Agora, diante do ingresso de grandes grupos com foco empresarial cujo objetivo, além do processo educacional é a lucratividade, se veem num novo contexto em que o papel do gestor torna-se fundamental.

Um fenômeno importante neste contexto é muito semelhante ao que ocorre no mundo empresarial, no qual empresas de grande porte dominam determinado mercado. A concentração da propriedade das instituições por um grupo significativamente pequeno. Segundo o INEP (2009), as instituições consideradas de grande porte, apenas 117 (5,1%), em 2009 detinham 48,9% das matrículas, ou seja, 2.506.670 matrículas na graduação presencial. O restante das matrículas, cerca de 51,1% do total, estão distribuídas entre as 2.197 instituições de pequeno e médio porte.

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

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

O mundo da educação possui muitos elementos do mundo empresarial, embora esta afirmativa não seja unanimidade no segmento. A educação, e aqui me referindo a educação superior, a exemplo do segmento empresarial, exige planos estratégicos e outras iniciativas do mundo corporativo. A educação também está inserida num ambiente onde têm-se que examinar as tendências futuras, a legislação, os “concorrentes”, os clientes (identificado por mim como alunos) e os “*stakeholders*”<sup>4</sup>. Isto tudo por que a educação superior, inserida num contexto sócio econômico de competitividade, requer estratégias de sobrevivência e sustentabilidade.

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

Aos gestores cabe a difícil tarefa de acompanhamento das tendências, Souza (*in* Eboli, et al., 2010, p.9) ressalta “O conhecimento se torna obsoleto a cada cinco ou dez anos; da mesma forma, o padrão tecnológico da sociedade se renova em espaços de tempo semelhantes”. Neste sentido, fica claro que, além do entendimento das tendências do mercado, cabe aos gestores a aproximação entre a educação e o trabalho. “A relação entre educação e trabalho é, no presente, um dos grandes temas do desenvolvimento

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

socioeconômico. A instituição educacional não pode ignorá-la, sob pena de comprometer o seu projeto educativo” (SILVA, 2001, p.28).

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

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

Muitos outros setores já passaram pelo choque da concorrência e sobreviveram, agora chegou a vez das instituições de ensino. Ou elas aderem a um modelo de negócios mais contemporâneo e reponsivo ou assistir-se-á nos próximos anos ao que nunca foi visto antes: Iesp<sup>5</sup> sendo vendidas, fundidas e tendo suas portas fechadas. Entre outros desafios que as Iesp<sup>5</sup> enfrentam nos nossos dias, destaca-se o da necessidade de ter um planejamento estratégico estruturado e de uma melhor gestão da competitividade. (Machado, 2008, p.16).

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

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

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

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

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

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

<sup>5</sup> Iesp: Instituições de ensino superior privadas. Machado, Luís Eduardo (2008, p.12).

A gestão em IES exige competências diferenciadas por atuar com vários e diferentes atores no campo educacional. Trata-se da relação com alunos, corpo docente, coordenadores em geral, autoridades locais e governamentais, fornecedores, dentre outros.

A escolha do gestor torna-se um grande desafio para os mantenedores. Em alguns casos há de se reformular todo processo de governança, reestruturar departamentos, cargos e funções. Surge a ideia de que um bom professor será um bom gestor. Nem sempre isto é verdade apesar de que muitas atividades docentes estejam relacionadas à gestão. Para Mosquera (1979) “pode-se dizer que uma das características do papel do professor é sua índole administrativa que consiste em fazer registros, utilizar materiais didáticos e aplicar procedimentos de avaliação” (p.112). Mosquera (1979) ainda destaca que “outros aspectos do papel do profissional em educação consiste em pôr os alunos em contato com temas didáticos, motivá-los, planejar as atividades de aula, manter a disciplina, avaliar o rendimento e dirigir o diálogo em aula”, e completa “do desempenho do professor decorrem os progressos ou não dos alunos” (p.112).

A amplitude das atividades em IES<sup>6</sup> exige mais do que um professor comprometido com os processos administrativos, de ensino e aprendizagem. As “[...] instituições de Educação Superior têm uma série de responsabilidades, tais como administrar recursos, programas, procedimentos, normas e incentivos que venham intervir na aprendizagem e desenvolvimento do estudante [...]” (FELICETTI e MOROSINI, *in* SANTOS e CARREÑO, 2010, p.12).

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

Ao trazer o tema à discussão penso que alguns elementos são fundamentais numa possível transição entre ser um educador e tornar-se um gestor no campo da educação. A forma em que o sujeito, enquanto educador, vai criando e desenvolvendo suas competências científicas até se tornar uma autoridade naquilo que faz e por conseqüência receber o reconhecimento dos seus pares<sup>7</sup> é um processo fundamental de conquista da liderança e da sua autoridade. Quando há este entendimento o educador tornar-se-á uma autoridade naquilo que executa, discute e produz, e será ouvido e respeitado. Para Bourdieu (2004, p. 20) “a noção de campo está aí para designar esse espaço relativamente autônomo, esse microcosmo dotado de suas leis próprias”.

Na medida em que ele domina o campo científico de atuação, mais autonomia conquista. Bourdieu (2004, p.21) destaca “[...] E uma das grandes questões que surgirão a propósito dos campos (ou dos subcampos) científicos será precisamente acerca do grau de autonomia que eles usufruem”. No campo educacional, o professor sofrerá pressões, de um lado, dos seus próprios alunos, que nos tempos atuais desejam aulas modernas, adaptadas às suas realidades, muita tecnologia, resistência a leitura, etc. Por outro lado,

<sup>6</sup> IES: Instituição de Educação Superior

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



será cobrado pela qualidade de seu ensino, pelo cumprimento de horário, pela preparação dos materiais, etc. Se gestor, também sofrerá pressões, desta vez pelo mantenedor, pela alta direção, pelos compromissos juntos aos órgãos reguladores. Bourdieu (2004, p.21) destaca “[...] o campo científico é um mundo social e, como tal, faz imposições, solicitações, etc., que são, no entanto, relativamente independentes das pressões do mundo social global que o envolve”. Para ele “[...] as pressões externas, sejam de que natureza forem, só se exercem por intermédio do campo, são mediatizadas pela lógica do campo”.

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

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

[...] o rendimento escolar da ação escolar depende do capital cultural previamente investido pela família e que o rendimento econômico e social do certificado escolar depende do capital social – também herdado – que pode ser colocado a seu serviço (BOURDIEU, 2010, p.74).

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

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

Bourdieu, (2005) aborda as forças do campo quando trata do espaço social:

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

<sup>8</sup> Refratar: 1. Causar refração a. 2. Quebrar ou desviar a direção de. (Ferreira, 1988)

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

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

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

### 3. Aprender onde se ensina

O estilo de gestão empregado em uma organização pode ser decisivo para levá-la ao sucesso ou ao fracasso em alguns anos ou até mesmo em meses. Segundo Ferreira (2010), gestão é o “ato de gerir; gerência, administração”, portanto independente de qual setor estamos falando é de fundamental importância. (FERREIRA, 2010, p. 1029).

Uma boa gestão depende de muitos fatores, Mintzberg (et al. 2006) aponta que gestão não é uma ciência, pois não há padronização sobre os procedimentos dos gerentes, “[...] como podemos prescrevê-los por análise científica?” (p.48). E reforça a ideia de que a organização necessita criar um modelo estratégico.

A decisão estratégica que contribui para esse modelo é eficaz por longos períodos de tempo, afeta a empresa de diferentes formas, foca-se em e compromete uma parte significativa de seus recursos para os resultados esperados. (MINTZBERG et.al., 2006, p.78)

Senge (2008) trabalhou o conceito das organizações que aprendem e sugeriu cinco disciplinas vitais para essas organizações: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe (SENGE, 2008, p.39-43). Senge defende a ideia de que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem” (p.167). Para ele a aprendizagem individual “não garante a aprendizagem organizacional, entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” (SENGE, 2008, p.167).

Já para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) o sucesso da gestão irá depender do grau de inovação que organização é capaz de imprimir. Segundo os autores, as organizações inovadoras prestam melhores serviços, pois conseguem implementar mecanismos onde os processos são mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade. Porter (1986) ressaltava a importância da análise ambiental sendo necessário que as organizações identificassem as cinco forças: entrantes potenciais, compradores, substitutos, fornecedores e concorrentes na indústria. (p.23). Já Kaplan e Norton (1997) apontam as ferramentas de acompanhamento e

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

controle da gestão como o principal instrumento de sucesso e ressaltam a importância do *Balanced Scorecard* (BSC) para a gestão (p.7). Esses e outros autores dão ênfase a questões que contribuem para os modelos de sucesso na gestão, porém as questões que apresento para reflexão dão conta de três fatores que considero fundamentais para a gestão moderna. Diferentemente do que os autores apresentam não pretendo discorrer sobre temas exaustivamente tratados no campo da administração e que em algum momento do texto já fora abordado. Penso que o sucesso na gestão de instituições de educação, além do que já fora discutido, devam passar pelos seguintes temas: criatividade, relação humana no trabalho e avaliação crítica.

#### 4. Criatividade

Uma boa gestão necessita, além de método, uma dose muito forte de criatividade. Para que isto ocorra o ambiente de trabalho deve estar propício e aberto ao diálogo, aos bons relacionamentos e, sobretudo, à inovação. Quando o ambiente possui forte hierarquização e exige esforços operacionais elevados a criatividade pode ser esmagada. Para Claxton (2005) “o esforço tem vários efeitos, e qualquer um deles pode destruir a criatividade” (p.113). O esforço interfere em questões mais sutis, tanto sobre as informações perceptíveis quanto às lembranças (CLAXTON, 2005,p.113). Organizações com gestores autoritários bloqueiam a criatividade, causam pressões exageradas, insegurança e estresse. Em qualquer campo a pressão leva à tensão e à perda de perícia. “Até mesmo graus bastante leves de estresse podem ser suficientes para reprimir a criatividade e inibir a aprendizagem” (CLAXTON, 2005, p.113). Ao contrário, ambientes de trabalho agradáveis, com boa interação entre os diferentes níveis geram um pensar flexível. Para Claxton (2005) “pode-se aprender a ser mais criativo cultivando estados mentais relaxados e pacientes, mas calmamente atentos e receptivos a impressões, padrões e associações.” (p.116). A criatividade estimula os pensamentos e às novas ideias e às contribuições inovadoras. Inovação tem a ver, essencialmente, com aprendizagem e mudança e para tanto as pessoas devem estar preparadas e dispostas. “Inovação exige energia para superar essa inércia, e determinação para mudar a ordem das coisas” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.486). Pinto (1985) ressalta os benefícios das atividades de trabalho e convívio social do homem

Num sentido e noutro, as transformações, tanto as de natureza como as do homem, são efeito do trabalho. O que dá a este a possibilidade conjunta de humanizar a natureza e o homem, o convívio social, é o fato de que no curso do encontro do ser humano com o mundo natural gera-se a representação ideal no pensamento, que progressivamente se expande em forma de processo no qual as ideias vão sendo formadas como reflexos da ação das propriedades dos objetos e fenômenos exteriores na organização nervosa superior. O trabalho humano distingue-se da atividade que os outros animais exerce na natureza porque tem efeito supremo as ideias. (PINTO,1985, p.326).

Pinto (1985) ressalta que as alterações do mundo foram produzidas pelos pesquisadores. Segundo ele, todas as inovações industriais que poupam esforço muscular, instalações que embelezam a vida humana e outros bens que trazem conforto e segurança surgiram da ideia dos pesquisadores. Para ele “o trabalho científico não pode ser considerado isoladamente, nem em abstrato [...]” (p.326). Pinto avança em seu pensamento afirmando que “o homem não tem outra fonte de ajuda para melhorar a existência e expandir-se na plenitude do seu ser senão o trabalho que for capaz de executar”. (PINTO, 1985, p.343)

O trabalho torna-se agradável e prazeroso se os atores envolvidos produzirem em ambiente saudável

e criativo, para que isso ocorra, mesmo que, em estrutura hierarquizada as relações pessoais em toda sua amplitude deve ser de respeito e cordialidade. Para Amaral e Martínez (*in* Martínez; Tacca, 2009, p.149) quando não se tem criatividade perde-se muito da curiosidade, entusiasmo, da descoberta e “esvazia de sentido o processo de aprendizagem”. Martínez (2009) estuda a vertente teórica sobre criatividade e aprendizagem. Na perspectiva histórico-cultural

a criatividade é um processo complexo da subjetividade humana na sua simultânea condição de subjetividade individual e subjetividade social, que se expressa na produção de “algo” que é considerado ao mesmo tempo “novo” e “valioso” em um determinado campo da ação humana (MARTÍNEZ, 2000, p.17 *apud* MARTÍNEZ, 2009, p.161).

Diante destas perspectivas e sendo a escola um ambiente de ensino e aprendizagem, nada mais certo do que aprender no próprio ambiente de trabalho. Exercendo a criatividade somos capazes de potencializar os recursos e aplicá-los de forma racional e coerente em prol da inovação e do desenvolvimento.

É importante destacar que a criatividade está diretamente relacionada com o grau de relacionamento humano que as equipes possuem. Quanto mais coesas e integradas maior será o grau de criatividade individual e coletiva.

## 5. Relacionamento humano no trabalho

O relacionamento humano é um tema complexo, denso, abrangente. Pode-se tratar o relacionamento humano em diversas esferas, aqui me concentrarei no âmbito do trabalho. Maslow (2001) destaca que “indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade” (MASLOW, 2001, p.1). Portanto, o trabalho passa a fazer parte de si próprio. O trabalho pode ser “psicoterapêutico, psicológico” (MASLOW, 2001, p.10) uma vez que, em pessoas sãs irá gerar autorrealização. Se a pessoa incorpora o trabalho como parte de sua vida e, ao exercê-lo sente-se bem, isto melhora as pessoas em seu entorno, melhora o setor onde trabalha e todas as pessoas envolvidas neste relacionamento. Portanto, o relacionamento no ambiente de trabalho conduz também a aprendizados diários. A interação com o outro passa a fazer parte do nosso desenvolvimento.

Só recentemente comecei a perceber que tão importante quanto a educação, ou talvez ainda mais importante, é a vida de trabalho do indivíduo, uma vez que todos trabalham. Se as lições da psicologia, da psicoterapia individual, da psicologia social, etc. puderem ser aplicadas à vida econômica do homem, minha esperança é que isto também se possa dar uma direção esclarecida, tendendo, portanto, a influenciar praticamente todos os seres humanos. (MASLOW, 2001, p.2).

O ambiente de trabalho proporciona sim esta relação com o outro, mas os desafios estão justamente em tornar cada vez melhor este relacionamento. O ser humano é complexo e vem carregado de virtudes, qualidades e também de problemas, angústias e imperfeições. As relações no ambiente de trabalho, às vezes, não são as melhores, pois nem todo o dia as pessoas estão de bem com a vida e sorridentes. Problemas diversos podem afetar as relações pessoais e intervir no relacionamento no ambiente de trabalho. Goleman (2001) ao tratar a inteligência emocional refere-se a importância do relacionamento e do trabalho em equipe. Segundo ele, sempre que há uma reunião de trabalho com o objetivo de um produto final que deva

ser partilhado, há um QI de grupo, que é “a soma total dos talentos e aptidões de todos os envolvidos” (GOLEMAN, 2001, p.174).

A forma como realizarão a sua tarefa bem como o êxito que obterão, serão determinados pelo nível desse QI. O tipo de elemento mais importante na inteligência de grupo, revela-se, não é o QI médio no sentido acadêmico, mas sim a inteligência emocional. A chave para um alto QI de grupo é a harmonia existente entre os membros que o compõem. É essa capacidade de harmonizar que, mantida a igualdade de condições em tudo mais, tornará um grupo especialmente talentoso, produtivo e bem-sucedido, e fará outro – com membros cujo talento e habilidade são iguais em outros aspectos – se sair mal. (GOLEMAN, 2001, p.174-175).

No ambiente escolar onde transitam diferentes interesses a possibilidade de conflitos é constantes. Cabe lembrar que uma instituição de ensino não presta apenas um serviço. Ela produz conhecimento, instiga o pensamento crítico e os questionamentos gerando expectativas. Lida com grupos com diferentes características humanas, seja por parte do aluno, da sociedade, do governo e demais partes interessadas. Por tudo isso, as relações humanas harmoniosas são fundamentais no aprendizado de quem trabalha neste ambiente.

Os gestores devem ter a ciência de necessidade de avaliação periódica de vários fatores que interferem no dia a dia da organização. A avaliação crítica, ao mesmo tempo que é difícil de ser feita, é extremamente necessária pela importância dos resultados alcançados e pelo aprendizado gerado.

## 6. Avaliação crítica

A Avaliação<sup>10</sup>a qual me refiro diz respeito a todos os processos, atividades e projetos inseridos em nosso trabalho. Para que o processo avaliativo ocorra nas organizações, inclusive nas instituições de educação, as equipes devem estar amadurecidas. Avaliar e ser avaliado é um processo bastante complexo. Envolve, além do objeto em avaliação, as competências das pessoas que estão sob avaliação. E aqui proponho que a avaliação, mesmo sendo crítica, seja sempre construtiva. Isso significa avaliar, detectar o que está errado, ou as metas que não foram atingidas e traçar planos de ação corretiva e planos para atingi-las num próximo momento. O processo parece simples mas é extremamente complexo uma vez que lida com acertos e falhas das pessoas. Todas as organizações estruturadas possuem projetos, ações, metas a serem cumpridas. Estes elementos devem ser medidos e avaliados em termos de performance. Quando a avaliação é feita individualmente os impactos negativos, que por ventura possam ter acontecido, são minimizados pelo ato de ser individual, como por exemplo um supervisor que avalia em particular o seu auxiliar. Porém, quando as análises são feitas de forma coletiva todos ficam expostos e os maus resultados de uma pessoa ou de uma área ficará mais evidente frente aos demais colegas. Além dos resultados dos processos em si, medidas pelos indicadores, existe a avaliação sobre o desempenho individual e a avaliação do clima organizacional, normalmente elaborada pelo setor de recursos humanos. “É preciso fazer avaliações das pessoas para verificar de que forma elas satisfazem ao que se espera delas”. (LACOMBE, 2005, p.36). Em qualquer caso, na avaliação de desempenho é indispensável o retorno completo ao avaliado. Ele deve

<sup>10</sup> Processo que visa interpretar dados quantitativos e qualitativos para obter um parecer um julgamento de valor, tendo por base padrões ou critérios. (Ferreira, 2010, p.249).

saber em quais aspectos vai bem e em que pontos deve melhorar. (LACOMBE, 2005, p.42).

McGregor incentivava os gerentes a criarem um melhor sistema de gestão de desempenho que não desgastasse a capacidade ou a disposição do indivíduo ou da equipe para aprender, mas que facilitasse um maior aprendizado. (HEIL; BENNIS; STEPHENS, 2002, p.52)

O desafio é desenvolver a cultura do aprendizado no ambiente em que está sendo avaliado. Somente desta forma a avaliação passará a ser vista de forma positiva, crítica e construtiva. Para Claxton, “durante a vida toda, em cada aspecto dela, as pessoas são aprendizes” (CLAXTON, 2005, p.221).

A avaliação crítica tanto da pessoa quanto dos processos é uma importante ferramenta, para o aprendizado e para o desenvolvimento em instituições de educação. Proporciona a reflexão para estabelecer novos métodos para desenvolver as atividades no ambiente educativo.

## Considerações finais

Neste texto procurei discorrer sobre a complexidade de alguns temas ligados à gestão em instituições de educação. Por meio da própria experiência, fundamentada em referências bibliográficas foi possível perceber a forte relação existente entre instituições de educação e a sociedade, o que ocasiona um ambiente bastante complexo para a gestão. A escola, num sentido mais amplo da palavra está cada vez mais aberta e relacionada com a comunidade. Caso contrário, ela não terá motivo para existir. Ela vive da, e para a comunidade. A complexidade passa pelos diferentes tipos de relações que se dá nesta estrutura, aberta e compartilhada. Se por um lado há estruturas hierarquizadas verticalmente nas quais o comando se dá nos diferentes níveis e sob vários aspectos. Por outro lado, horizontalmente é aberta e convive compartilhando e disseminando conhecimento com a sociedade. O êxito neste modelo é visto quando a sociedade aumenta o grau de conhecimento e se torna mais crítica. Este novo posicionamento acaba por cobrar da própria escola inovações e novos métodos de aprendizagem. Isso obriga os gestores a, cada vez mais, buscarem novos conhecimentos e novas alternativas. Enfoquei a educação corporativa como alternativa para algumas empresas o que ressalta o papel social e a interação das escolas com o mundo do trabalho, fazendo com que a escola interfira e sofra interferências no âmbito social. A partir do ponto dois, foi possível entender a gestão sob ponto de vista do conceito de Campo (BOURDIEU, 2004). O texto apresentou a questão do poder e autonomia na gestão das instituições de educação. Ficou claro que a escola em dado momento deve utilizar ferramentas de gestão utilizadas no mundo empresarial. Cabe aos gestores articularem instrumentos de planejamento e controle para uma melhor gestão num mundo tão complexo.

Na abordagem final, apresentei elementos que reforçam a possibilidade de *aprender onde se ensina*, pois o ambiente escolar é propício a este aprendizado. Mas, para tanto, enfatizei que além das questões inerentes ao planejamento, que já é de conhecimento da maioria dos gestores recomendo o estudo dos seguintes elementos como fonte de sucesso: a criatividade, o relacionamento humano no trabalho e a avaliação crítica. As instituições devem manter ambientes propícios à criatividade, e isso implica em mudanças paradigmáticas em alguns casos. O relacionamento humano deve ser trabalhado pelos gestores para criar ambientes com maior sinergia. Desta forma, o trabalho em equipe será compartilhado e mais produtivo. Por último, é fundamental que as instituições estejam abertas à avaliação crítica, entendendo que deva ser

um processo de aprendizado. Somente desta forma será possível entender e aceitar que *onde se ensina, também se aprende*.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Neiva Luiza Ana; MARTÍNEZ, Albertina Mitjás. Aprendizagem criativa no ensino superior: a significação da dimensão subjetiva. In: MARTÍNEZ, Albertina Mitjás; TACCA, Maria Carmem Villela Rosa. (Orgs.). **A complexidade da aprendizagem: destaque ao ensino superior**. Campinas-SP: Alínea, 2009.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. 8.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. Título original: Le pouvoir symbolique.
- BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. Rio de Janeiro: UNESP, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CLAXTON, Guy. **O desafio de aprender ao longo da vida**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- COLOM, Antoni J. **A (des)construção do conhecimento pedagógico: novas perspectivas para a educação**. Tradução de Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COSTIN, Claudia. Educação básica no Brasil – a necessária transformação. In: EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DELORS, Jacques et al. (Org.). **Educação um tesouro a descobrir**. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 8. ed. São Paulo: Cortez/Unesco/Mec, 2003.
- EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de pro-**

jetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FELICETTI, Vera Lucia; MOROSINI, Marília Costa. Comprometimento e pedagogia universitária. In: SANTOS, Bettina Steren dos; CARREÑO, Ángel Boza (Orgs.). **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FOLLETT, Mary Parker. A base da autoridade. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

HEIL, Gary; BENNIS, Warren; STEPHENS, Deborah C. **Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa**. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis,RJ: Vozes, 2004.

GADOTTI, Moacir. Escola. In: STRECK, Danilo R.;REDIN Euclides; ZITKOSKI, Jaime J.(Orgs.). **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucinária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior de 2010**. Resumo Técnico. Brasília: INEP/MEC, 2012. Disponível em <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACHADO, Eduardo Luis. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARTÍNEZ, Albertina Mitjás; TACCA, Maria Carmem Villela Rosa. (Orgs.). **A complexidade da aprendizagem: destaque ao ensino superior**. Campinas-SP: Alínea, 2009.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução de Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. Título original: Maslow on management.

MEISTER, Jeanne C. **Universidades corporativas e Universidades tradicionais**. Entrevista. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p6.htm>>. Acesso em: 10 maio 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



- MORIN, Edgar. **O método II: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MOSQUERA, Juan. **As ilusões e os problemas da vida**. Porto Alegre: Sulina, 1979.
- PÉREZ GÓMEZ, A.L. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- PINTO, Vieira Alvaro. **Ciência e existência: problemas filosóficos da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SACRISTÁN, J. Gimeno; PÉREZ GÓMEZ, A. L. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
- SILVA, Rinalva Cassiano. **Gestão do ensino superior: temas atuais**. São Paulo: Biblioteca24horas, 2011.
- SILVEIRA, André Stein da. **A educação corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano**. 2011. 377 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- SOUZA, Paulo Renato. Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In: EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010, p.15.
- STRECK, Danilo R.; REDIN Euclides; ZITKOSKI, Jaime J.(Orgs.). **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker... [et al.]. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

