



VARIÁVEIS FUNDAMENTAIS NA DISCUSSÃO E NO PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DOS INSTITUTOS SUPERIORES DE EDUCAÇÃO

Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo

Roberto Leal Lobo e Silva Filho

Diante da nebulosidade que ainda caracteriza as questões da criação, regulamentação e funcionamento dos Institutos Superiores de Educação, seria prudente focar esse assunto, a partir de dois pontos de vistas distintos, mas indissociáveis: discussão e gestão.

Se quisermos contribuir para o debate sobre a pertinência e a relevância dos ISE, encontraremos consensos do ponto de vista teórico, bem como divergências estruturais e de compreensão das normas legais.

Se não aceitarmos como argumento a inquestionável realidade de que a qualidade da educação infantil, fundamental e média no Brasil deixa muito a desejar e que a figura do ISE já foi devidamente criada como a materialização de uma proposta pedagógica que valoriza a necessidade de uma instituição própria e de uma estratégia integrada para a formação de professores, poderíamos até nos concentrar nas questões polêmicas levantadas por aqueles que pretendem garantir mercados para esse ou aquele curso ou que, ainda, desejam preservar a autonomia universitária dos que acreditam saber formar, e estar formando, professores de alto nível.

Essa não é a proposta desse artigo. O que pretendemos, aqui, é apresentar a problemática que envolve pelo menos parte da discussão e da decisão de implantar um ISE, tendo em vista as instituições novas ou já existentes que possuem, ou não, cursos de licenciatura e de Pedagogia e que acreditam na proposta como um avanço qualitativo importante para a educação brasileira ou que queiram se enquadrar nos ditames das normas governamentais.

As variáveis de discussão: A primeira variável presente nas discussões (ou nos questionamentos) entre faculdades, centros universitários e universidades (públicas ou privadas) é a obrigatoriedade, ou não, da transformação das atuais licenciaturas, que seriam



reestruturadas e abrigadas, necessariamente, em um ISE, principalmente para as instituições que não possuem autonomia.

Outra questão diz respeito à existência compulsória, ou não, de um curso normal superior em um ISE, com ou sem licenciaturas, uma vez que a LDB determina que "... os ISE manterão Curso Normal Superior" e a Resolução CP / CNE nº 1, de setembro de 1999 abre a possibilidade do ISE ser uma coordenação dos cursos ministrados.

Não menos confusa está a composição de cursos que um ISE deverá possuir, por força de lei.

Da legislação depreende-se que, obrigatoriamente, o ISE engloba o Curso Normal Superior (CNS), os programas de formação pedagógica e programas de formação continuada e, como opção, as licenciaturas e a formação pós-graduada e de caráter profissional. Não se tem definida, também, a possibilidade de agregar a Pedagogia e a Pós-graduação acadêmica.

Pelas manifestações de membros do Conselho Nacional de Educação percebe-se que há um movimento no sentido de aprovar os ISE que tenham um único curso de licenciatura ou apenas parte dos programas que a legislação prevê como indissociáveis de um ISE.

Continuamos, também, sem a certeza do que ocorrerá com as atuais licenciaturas e, "preferencialmente", com os cursos de pedagogia.

Ao entrarmos na própria concepção dos ISE, já regulamentada, nos deparamos com o questionamento do que diz respeito ao corpo docente "próprio". É natural que para o setor privado, que possui quase que na sua totalidade professores horistas contratados por disciplina pela CLT, essa caracterização recheie-se de possibilidades e problemas, que vão desde a contratação, passando pela remuneração, isonomia, alocação, subordinação, e ainda pior, pelas exigências de qualificação específica desses docentes, que desafiam a todos, ou seja, a definição do que se espera deles, de quem e de como se forma esses professores que vão formar professores.

Finalizamos essa pequena lista de variáveis, que tem despertado muita polêmica, com o próprio conceito de formação interdisciplinar, que preconiza a estrutura dos ISE, pois, para a maioria das instituições de ensino superior, calcadas em estruturas departamentais ou de cursos, ainda não se encontraram e/ou ainda não se solidificaram mecanismos eficientes para garantir o equilíbrio entre a verticalização exigida para a formação em carreira e a horizontalização de uma estrutura básica, de formação generalista com visão disciplinar.



Essas dúvidas, questões ou possibilidades, necessitam, tanto quanto outras não citadas, uma resposta objetiva, por parte dos legisladores, além de um esclarecimento público sobre os atuais e os reais procedimentos adotados para a autorização dos ISE e dos Cursos Normais Superiores, uma vez que são grandes os desencontros de informação e interpretação provenientes dos membros e funcionários do MEC e do CNE.

As variáveis de gestão: Enquanto isso, as instituições ou grupo de pessoas que estejam pensando em implantar um ISE sentem-se, muitas vezes, despreparados para estruturar seu projeto e planejar seus investimentos e atividades, o que pode prejudicar a própria política do governo, no sentido da demora ou da desconfiguração das propostas de programas para formação de professores.

Muito se tem falado, e confirmado, que será instrumento fundamental, para a implantação de um ISE, e mesmo para o credenciamento e reconhecimento de cursos e IES, a apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Pedagógico, cujas diretrizes deveriam refletir-se no Projeto Pedagógico do ISE, de modo a integrar essa unidade ao todo organizacional.

Sabemos que essa exigência é perfeitamente cabível e desejável, quando se pensa na importância da explicitação das missões, objetivos e metas das instituições e de suas possibilidades e estratégias para atingi-los, mas essa não deixa de ser uma prática ainda pouco usual nas IES brasileiras, inclusive no setor privado.

Essa necessidade acabará por incentivar os dirigentes a documentar os projetos de suas instituições, ou até, por exigir que sejam criados de fato, uma vez que não se compreende como a apresentação de um projeto setorial (no caso do ISE como uma unidade) ou de um projeto global (no caso do ISE como instituição isolada) poderia prescindir, no primeiro caso, do projeto global da instituição e no segundo, do projeto de sua mantenedora.

A dificuldade e a falta de experiência dos gestores de IES públicas e privadas, na elaboração de um planejamento estratégico, que pode englobar o PDI e o Planejamento Pedagógico ou vice-versa, (pois se trata de nomenclaturas que abrangem várias dessas possibilidades), aliadas ao fato de que o ISE traz uma proposição nova com várias implicações acadêmicas, administrativas e financeiras, fazem com que as variáveis de gestão adquiram um caráter fundamental no sentido de direcionar as decisões que o ISE exige, seja para uma definição interna, seja para atender às exigências externas dos órgãos de credenciamento e avaliação.



Dentro dessa perspectiva, além de qualquer procedimento usual de planejamento, que tem suas etapas características, elencamos algumas variáveis de gestão que devem ser discutidas e definidas, para que se minimizem os riscos de insucesso e se maximizem as oportunidades para a realização de um projeto vitorioso.

Em primeiro lugar, deve ser realizada uma análise do mercado, geral e específico da Instituição, de formação de professores, bem como da participação atual e das perspectivas diante de suas condições internas e das oportunidades externas.

Para isso, é preciso delimitar a área de atuação da IES, geográfica e academicamente, e estudar a viabilidade da proposta para cada programa, dentro da missão por ela definida.

Portanto, decisões sobre permanência, expansão, retirada ou entrada nesse mercado, devem ser tomadas e, para isso, o quadro abaixo dá algumas orientações:

A construção de uma matriz e sua análise, composta dos atrativos da área e dos pontos fortes da IES, pode ajudar na tomada de decisão elementar de crescer, consolidar, iniciar ou de retirar-se da área de formação de professores (ou de qualquer outra área, a partir de considerações semelhantes).

ATRATIVOS DA ÁREA (A) →	▪ Dimensão do mercado	▪ Tamanho ideal dos setores
	▪ Perspectiva de crescimento do mercado	▪ Tendências demográficas
	▪ Diversidade do mercado	▪ Tendências econômico-sociais
	▪ Estrutura competitiva	▪ Apoio governamental
	▪ Estrutura de custos	▪ Perspectivas de emprego
<hr/>		
PONTOS FORTES DA INSTITUIÇÃO (B) →	▪ Tamanho do setor	▪ Qualidade dos calouros
	▪ Divisão do mercado	▪ Emprego para os graduados
	▪ Posição do mercado	▪ Custo por aluno
	▪ Procura pelos estudantes	▪ Recursos disponíveis
	▪ Qualidade, idade e adequação do corpo docente	▪ Imagem



MATRIZ DA POLÍTICA SETORIAL DAS IES			
A \ B	ALTO	MÉDIO	BAIXO
ALTO	Crescimento	Crescimento seletivo ou consolidação	Consolidação
MÉDIO	Crescimento seletivo ou consolidação	Consolidação	Retirada planejada e redistribuição
BAIXO	Consolidação ou retirada planejada e redistribuição ou decisão radical de entrar ou expandir com todos os riscos	Retirada planejada e redistribuição	Retirada planejada e redistribuição

* Sugestão de posicionamento diante do resultado do cruzamento dos "Atrativo da Área - A" e "Pontos fortes da Instituição - B".

Após essa etapa, no caso da IES possuir indicativos seguros de que quer consolidar ou expandir sua participação nessa atividade, já é possível realizar-se um pequeno investimento no plano macro das variáveis de implantação.

Elementos para elaboração do Planejamento / PDI / Projeto Pedagógico

São elementos que diferenciam e influenciam a estruturação e operacionalização de um ISE:

1 - Tipos de IES

- Universidade, Centro Universitário, Faculdades etc.
- Segmento (pública, privada, confessional etc.)
- Localização
- Perfil da região
- Posição nacional / imagem / reputação
- Tamanho

2 - Orientação do Ensino

- Áreas oferecidas
- Amplitude e profundidade dos estudos
- Multi, inter, ou simples foco disciplinar
- Foco do ensino, pesquisa e extensão



- Relações teoria - prática
- Relações vocacionais - geral
- Ensino tradicional x experimental
- Ensino de massa x individualizado
- Centralização no estudante
- Diversidade x uniformidade

3 - Perfil do Estudante

- Perfil etário e acadêmico
- Ingresso rígido x flexível
- Tempo integral x tempo parcial
- Origem regional x nacional
- Trabalhador x mantido pela família
- Perfil socioeconômico

4 - Estilo e Cultura Institucionais

- Políticas e controles
- Tendências do mercado
- Grau de centralização x autonomia individual
- Autodeterminação institucional
- Diversidade x conformidade
- Subsídios e apoios internos

A definição desses elementos decorre da composição de cursos e programas do futuro ISE. Neste sentido os questionamentos elencados e que necessitam de esclarecimento dos legisladores são extremamente importantes.

Articulação do ISE com o projeto institucional:

A articulação do projeto do ISE (e da própria vida do ISE) com o projeto institucional deve dar-se, por meio de uma direção formalizada constituída para esse fim desde sua concepção, pois o primeiro parte ou nasce do segundo, com o desenvolvimento de estratégias e mecanismos de integração, formulação, execução e avaliação do projeto de formação de professores, que servirá de base para os projetos pedagógicos específicos de cada curso.



Mas para que isso aconteça e para que haja, na prática, a construção e a manutenção de um projeto sólido e integrado, é necessária a constituição de uma equipe para elaboração, composta por representantes de todos os setores envolvidos, capazes de responder, da forma mais abrangente possível, às perguntas que relacionamos aqui, e muitas outras. Depois desta etapa, torna-se necessária a participação de especialistas que, por meio de um trabalho conjunto com a equipe da instituição, poderão dar corpo e alma a cada programa concebido, com todos os seus desdobramentos.

Decisões estruturais sobre o ISE:

1. O ISE será uma coordenação ou uma unidade própria?
2. Qual a estrutura funcional e hierárquica da Instituição em relação ao ISE, e dele em si mesmo? Qual a participação de sua direção nos conselhos e decisões institucionais?
3. Qual a composição de programas prevista para o ISE nos seus primeiros 5 anos? (Curso normal superior, programas de formação pedagógica, programas de formação continuada, licenciaturas, formação pós-graduada?)
4. O Curso Normal Superior será oferecido como formação total e/ou como complementação, como previsto em lei, e qual a proporção entre essas ofertas?
5. Qual a infra-estrutura física básica necessária? Qual será própria do ISE e qual será compartilhada?
6. Quais as estratégias de dimensionamento, recrutamento, seleção, contratação, remuneração, avaliação, promoção, alocação, subordinação e demissão do corpo docente necessário e esperado para o ISE? Em que medida, se for o caso, e como ele é compartilhado com a IES?
7. Como qualificar o corpo docente ou encontrar pessoal já qualificado para essa nova tarefa no ISE, com suas características?
8. É conveniente e como utilizar uma eventual estrutura de ensino fundamental e médio existente na Mantenedora e quais as integrações necessárias?
9. De que forma e onde se darão as atividades práticas e de estágio de cada programa do ISE?
10. Qual será a estrutura de apoio ao estudante, sob o ponto de vista acadêmico da vida do aluno e até de eventuais programas de bolsa ou auxílio, uma vez que a clientela prevista deve apresentar problemas de ordem socioeconômica e baixo *background* de conteúdos?
11. Qual a previsão de investimentos, custos e receitas para os próximos 5 anos?
12. O que fazer com os cursos existentes de licenciatura e Pedagogia?
13. Como divulgar e informar sobre o projeto aos futuros clientes e aos alunos dos atuais cursos que sofrerão modificações?



As respostas prévias a essas perguntas dadas pela alta administração, com a participação de futuras lideranças do ISE nessa discussão, podem ajudar, imensamente, no esclarecimento e orientação de uma equipe de especialistas, que vai se deparar com esses problemas ao elaborar o projeto específico de cada curso, com sua concepção pedagógica, diretrizes curriculares e currículos decorrentes, ementas e definição do corpo docente ideal para a construção desse grande desafio.

Ao se levantar tudo isso, muitas outras respostas aparecerão e várias novas perguntas irão atormentar aqueles que tomaram a mais difícil de todas as decisões: fazer.

Vale lembrar, até para amenizar as angústias, que também nesse caso, como em todos os outros, o ótimo é inimigo do bom e o tempo permite o aprimoramento ao longo do processo.

Inserido no site em 11/2000 e publicado na Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ESTUDOS, ano 18 - nº 28, dezembro de 2000.