

A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ACADÊMICA, SEGUNDO O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, EM UMA INSTITUIÇÃO MILITAR DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Leandro Rodrigues Doroteu, Vinícius Pinto Corrêa

Resumo: A educação superior no Brasil é regulada pelo Estado, especificamente o Governo Federal, por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e em última instância pelo Ministério da Educação (MEC). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) outras leis e atos normativos reconhecem a autonomia do ensino militar, permitindo sua equivalência ao sistema nacional. A Polícia Militar do Distrito Federal optou por credenciar no sistema civil seus órgãos que atuam no ensino militar antes equivalentes à educação superior. O credenciamento fez com que a instituição tivesse que alinhar suas práticas de gestão ao atendimento satisfatório dos diversos indicadores avaliados conforme instrumento de avaliação. O ajuste das práticas aos critérios de avaliação foi possível com o assessoramento de professores civis terceirizados. Após a migração para o sistema nacional é necessário a consolidação das novas práticas de gestão realizadas por militares e civis. O objetivo foi aplicar pesquisa qualitativa a esses civis e militares procurando os desafios do novo modelo de gestão a fim de mensurar o nível de consolidação da gestão acadêmica desenvolvida na instituição militar. Como resultado observou-se que os militares possuem menos tempo de experiência, alta rotatividade nos cargos, em geral não possuem formação específica e conseqüentemente menos conhecimento na gestão acadêmica. Conclui-se que a assessoria prestada por professores civis, assim como, a necessidade de maior estabilidade e melhor formação dos militares são as medidas adequadas para a consolidação da gestão acadêmica na IES militar.

Palavras-chave: Regulação; Educação superior; Gestão acadêmica; SINAES; Instituição militar.

Abstract: Higher education in Brazil is regulated by the State specifically the Federal Government through the National Institute of Educational Studies Teixeira, the National Education Council, and ultimately by the Ministry of Education. The Law of Guidelines and Bases of National Education other laws and normative acts recognize the autonomy of military education, allowing its equivalence to the national system. The Military Police of the Federal District chose to accredit the civil system organs operating in military education before equivalent to higher education. The accreditation meant that the institution had to align their satisfactory compliance with the management practices of the various indicators assessed as assessment instrument. To adjust practices to the evaluation criteria was necessary to rely on the advice of outsourced civilian professors. After migration to the national system consolidation of new management practices is necessary that they are held by military assisted by civilians. The aim was to apply qualitative research to these civilian and military looking for the challenges the new management model in order to measure the level of consolidation of Academic Management developed in the military . As a result it was observed that the military have less time to experience, high turnover in positions generally lack training and hence less knowledge in Academic Management .We conclude that the advice provided by civilian teachers, greater stability and need for training of the military are the appropriate measures for the consolidation of Academic Management in the Institution of Higher Education military.

Keywords: Regulation; College education; Academic Management; SINAES; Military Institution.

1 Introdução

A Academia de Polícia Militar de Brasília (APMB) foi instituída em 13 de junho de 1986, por meio da lei 7.491 (BRASIL, 1986) que determinou a criação na estrutura da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) de órgãos de gestão e execução de ensino. A Academia de Polícia Militar de Brasília teve o ingresso de sua primeira turma do Curso de Formação de Oficiais (CFO) em 1990.

Em meados dos anos 2000, iniciou uma campanha interna na PMDF, a fim de melhorar o nível de instrução formal dos policiais militares. Essa iniciativa culminou no final de 2008 no lançamento do Projeto Policial do Futuro (DISTRITO FEDERAL, 2011, p.30). Como desdobramento do projeto mencionado, em 2009 a lei 12.086/09 alterou o requisito de escolaridade, passando a exigir escolaridade de graduação em nível superior para ingresso em todos os quadros da instituição (BRASIL, 2009).

Em 2010, iniciaram os trabalhos para o credenciamento da instituição junto ao órgão regulador da Educação Superior, o que demandou a criação e a mudança de nomenclatura de certas estruturas, a organização e a produção de documentos que não eram afetos às Instituições de Educação Superior (IES) militares, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC). Naquele momento, a equipe de assessoria pedagógica desempenhou um papel indispensável para o sucesso do propósito institucional.

Para o credenciamento criou-se um órgão na estrutura da PMDF, o Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP) - uma Instituição de Educação Superior (IES), pública e militar, credenciada pelo Ministério da Educação, mantida e organizada pela Polícia Militar do Distrito Federal e tem como origem a APMB.

O credenciamento do ISCP foi aprovado pela Parecer 68 de 13 de março de 2013 do Ministério da Educação (BRASIL, 2013). A criação do ISCP obteve nota máxima na avaliação do INEP e parecer favorável unânime dos integrantes do CNE, com autorização para oferecer dois cursos de graduação, a saber: Ciências Policiais nível bacharelado e Segurança Pública nível tecnológico.

A equipe responsável pela gestão acadêmica recebeu, desde 2010, quatro comissões de avaliação sempre obtendo notas muito satisfatórias, notas quatro ou cinco¹. Nos processos avaliativos mantiveram-se todas as características de uma organização militar.

O presente ensaio busca estudar a gestão da educação superior na IES militar. “A educação superior no Brasil é uma questão que tem sido problematizada e discutida pela sociedade civil há décadas (MOREIRA, et. al., 2014, p. 2).” Nesse contexto as IES militares foram pouco estudadas. A experiência pioneira no país encontra-se implantada e em fase de consolidação.

A proposta de um estudo, a partir da percepção dos atores civis e militares que cuidam da gestão acadêmica no ISCP, investigando quais os desafios para a consolidação da gestão acadêmica segundo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior em uma instituição de educação superior militar?

2 Regulação e avaliação das instituições de educação superior no Brasil à luz da nova Gestão Acadêmica

¹ As menções atribuídas nos processos avaliativos de cursos e instituições vão de 1 a 5 e a exigência para a regularidade é que se alcance pelo menos 3.

A base do atual sistema foi lançada em 2004 por meio da Lei 10.861/04 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, depois de sobre o modelo a ser adotado. Inspirado nas comissões governamentais instauradas nas décadas de 1980 e 1990 (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

As avaliações dos cursos oferecidos pelas IES, além de regulação do setor exercida pelo Estado, refletem a consolidação da efetividade de um conjunto de leis que regem as instituições públicas e particulares. Avaliação é um processo complexo e cíclico que além de “atestar” a qualidade dos cursos é fator imprescindível para a sobrevivência da oferta dos cursos avaliados e das próprias instituições.

No atual cenário que o setor vivencia, a avaliação é uma questão essencial para a existência e crescimento das instituições. A necessidade de avaliar as IES é devida a razões de ordem econômico-social, político-administrativa, científico-pedagógica e de imposição legal. A avaliação, como processo complexo, não se sujeita a um modelo pronto. Complexidade que justifica a década de busca de um instrumento ideal e único para todas as instituições (BRANDALISE, 2013).

As instituições de educação superior têm passado por transformações em suas estruturas acadêmicas e administrativas buscando uma melhor organização de suas atividades meio e fim. Nesse contexto, a administração acadêmica cria a percepção em seus usuários de duas atividades: “prestadora de serviços” e “controladora de atividades”. A prestação de serviços é a principal atividade atribuída à gestão acadêmica e ao controle das atividades é percebido pelos usuários como uma atividade secundária e que por vezes geram desgastes para a instituição (SOUZA, 2016).

No Brasil as Instituições de Educação Superior são divididas em universitárias e não universitárias. O termo gestão universitária é empregado para o planejamento, controle, organização e direção tanto das atividades acadêmicas como das atividades administrativas das instituições universitárias.

Já nas instituições não universitárias utiliza-se o termo gestão acadêmicas para o planejamento, controle, organização e direção das atividades acadêmicas e gestão administrativas para as mesmas atividades no campo administrativo.

A gestão administrativa em IES, objeto do presente estudo, é complexa. Tendo como um de seus pilares a comunicação, dessa forma: “Ressalta-se também que a comunicação interna, quando realizada com eficiência, é um fator preponderante para se aumentar os níveis de qualidade e satisfação dos serviços prestados por uma IES (BORGES; JESUS, 2014, p.3).” As IES devem buscar a excelência nos processos avaliativos internos e externos.

A manutenção de um nível de excelência nas IES é fundamental para o êxito das instituições, é uma condição de existência. Alcançar e manter esse nível de excelência, a ser constatada por avaliações internas e externas, parte do aprimoramento dos procedimentos administrativos relativos e das ações pedagógicas. A promoção desses processos bem geridos impede que haja problemas entre a inter-relação necessária da gestão administrativa e didática (LIMA, 2007).

A gestão acadêmica é uma gestão pedagógica na educação superior, definida a partir de medidas institucionais concretizadas a partir da missão, crenças e valores estabelecidos em sua constituição pelo mantenedor ou alinhados durante a sua gestão. Tais medidas devem ser priorizadas na IES e a sua prática recorrente na organização por gestores, professores, corpo técnico administrativo e colaboradores em geral acarreta a sua consolidação (SOUSA, 2011, p.99).

3 Instituições militares de educação superior no Brasil

O início das instituições militares de educação superior no Brasil é contemporâneo às primeiras faculdades. Essas faculdades posteriormente viriam se tornar universidades. Outras instituições científicas só tiveram início de suas atividades no Brasil depois que a Coroa Portuguesa chegou ao Brasil em 1808. Uma vez que a vinda da família real representou também a chegada de toda uma burocracia estatal responsável pela manutenção do poder monarca. Essas faculdades pioneiras foram o embrião das melhores universidades brasileiras da atualidade (SCHWARTZMAN, 1982).

No início do século XIX, momento da implantação das primeiras instituições no Brasil, a formação profissional de advogados e médicos não interessava ao Estado. Fato que fez com que as duas escolas de Direito e a escola de Medicina fossem instaladas fora da capital, atendendo aos anseios da burguesia rural em proporcionar formação superior de seus filhos. Assim, as faculdades de Direito foram instaladas em São Paulo e Recife e a de Medicina em Salvador (SCHWARTZMAN, 1982).

Mais próximo da coroa, no Rio de Janeiro, se concentrou a formação dos militares, marinheiros e engenheiros. Na cidade houve a instalação das academias militares e de engenharia, e da escola de medicina do Rio de Janeiro. Cidade que também recebeu as primeiras instituições brasileiras dedicadas à pesquisa. Essas instituições de pesquisa existem até os dias atuais e são reconhecidas pelo seu pragmatismo, a saber: o Real Horto, que deu origem ao Jardim Botânico do Rio de Janeiro; o Real Gabinete de Mineralogia, o embrião do Museu Nacional; e um Laboratório Químico-Prático que não resultou em uma instituição consolidada como as citadas anteriormente (SCHWARTZMAN, 1982).

A IES militar objeto de estudo é resultante da transformação de uma Academia de Polícia Militar regulada até então pelo Artigo 83 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, responsáveis pela formação, socialização militar e mais recentemente pela formação superior reconhecida na forma do SINAES. Acerca da formação policial militar assevera Poncioni (p. 588, 589):

Nas academias de polícia, usualmente, o conteúdo de um processo formal de socialização profissional para “moldar” os futuros policiais inclui a seleção de certas matérias teóricas e práticas e de determinados eventos sobre outros, uma posição estilizada para as atividades rotineiras do cargo a ser ocupado, e algumas idéias da conveniência de um elenco de respostas comportamentais para situações periódicas no mundo do trabalho

Na trajetória da Academia de Polícia Militar de Brasília a parte de organização pedagógica sempre ficou a cargo de professores civis como uma forma de assessoria profissional, “Na APMB, pode-se encontrar, ao longo de sua história, professores civis oriundos de instituições conveniadas à PMDF, em específico neste estudo, a Universidade de Brasília e a Universidade Católica, e também professores que são policiais militares” (NASCIMENTO; CERQUEIRA, p. 901).

A antiga organização pedagógica, atualmente alinhada ao SINAES, tomou corpo de gestão acadêmica baseada nas três dimensões avaliadas interna e externamente. Os professores, assessores educacionais atuais ocupantes das vagas objeto da presente pesquisa acerca de suas percepções sobre a gestão acadêmica, são colaboradores vinculados ao Centro Universitário Projeção (UniProjeção) que por meio de contrato de terceirização prestam seus serviços ao Instituto Superior de Ciências Policiais.

O Instituto Superior de Ciências Policiais executa as suas atividades de graduação na estrutura da Academia de Polícia Militar de Brasília que exerce um papel de formação militar

e formação acadêmica nos cursos de Ciências Policiais nível bacharelado e Segurança Pública nível tecnológico.

A formação militar e sua socialização se dão em um ambiente caracterizado pela rigidez, pela hierarquia e disciplina: “Os professores destacam que o aluno policial militar está dentro de uma formação rígida e meritocracia, ou seja, em que o mérito de cada aluno é vinculado às notas e à disciplina que apresenta durante os cursos.” (NASCIMENTO; CERQUEIRA, p. 909).

Paralela a essa atividade, no mesmo ambiente e com os mesmos discentes são desenvolvidas as atividades acadêmicas reguladas pelo SINAES. Nas atividades acadêmicas prevalecem a democracia, a autonomia do indivíduo o respeito e a participação nas decisões colegiadas do Colegiado de Curso e na Comissão Própria de Avaliação (CPA). A participação nas comissões é por meio de representante escolhidos pelos discentes viabilizando a manifestação de suas opiniões, sugestões, percepções, anseios e desejos em relação à instituição, corpo dirigente, coordenação, professores, corpo técnico administrativo e colaboradores em geral.

4 Análise dos dados e discussão

Os dados foram coletados entre os dias 22 de julho de 2016 a 17 de agosto de 2016. O gênero dos pesquisados (as) por meio de questionário é constituído por seis pessoas do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Entre os militares são quatro homens e uma mulher e entre os civis dois homens e três mulheres.

Em relação à titulação são dois militares graduados, e três militares especialistas já os civis são dois especialistas e três mestres. O tempo de atividade na instituição de educação superior apresentou dois entrevistados com oito anos, dois com seis anos, dois militares e um civil com um ano na instituição, e figurou um entrevistado com dois, três e cinco anos. Analisando os formulários percebe-se que os civis estão na instituição há mais tempo sendo que os entrevistados que possuem oito e seis anos são civis, bem como, os militares correspondem 75% daqueles que possuem apenas um ano na instituição pesquisada.

Em alguns questionamentos a divergência apresentada entre militares e civis desperta a atenção. Já na primeira pergunta observa-se uma considerável divergência, quando perguntado: “O senhor (a) compreende bem os papéis da gestão administrativa e da gestão acadêmica na Instituição?” entre os militares um afirmou compreender totalmente e quatro compreendem relativamente. Entre os civis a resposta é inversa, quatro afirmaram compreender totalmente e um compreender relativamente.

Apesar da divergência o resultado é compreensível. Os civis são contratados como pedagogos, titulados em educação diante de análise curricular e entrevista para a função de assessores. Dessa forma, é natural e compreensível que os civis compreendam melhor a gestão de uma IES, até por ter experiência em gestão em outras instituições. As atividades burocráticas desenvolvidas por pessoas capacitadas de forma a apoiar a ação dos gestores, eles poderão desempenhar suas funções de forma mais eficiente (MARCON, 2008).

Quando perguntados quanto à predominância das características das funções exercidas “A função desempenhada atualmente pelo Senhor (a) é:” houve semelhanças entre as respostas, dois militares afirmaram exercer gestão administrativa, um gestão acadêmica e dois gestão acadêmica e administrativa. Dentre os civis dois afirmaram exercer gestão acadêmica e três gestão acadêmica e administrativa.

A instituição militar de ensino ao se credenciar no Ministério da Educação assume uma natureza híbrida. Em relação de como a instituição é percebida foi perguntado “O sentimento

que pode ser percebido nas pessoas que trabalham na instituição é.” um militar afirmou trabalhar em uma Instituição Militar e quatro afirmaram trabalhar em uma Instituição Militar de Educação Superior. Todos civis responderam trabalhar em uma Instituição Militar de Educação Superior.

As instituições de educação militar mesmo ingressando no sistema civil de ensino não podem perder suas características relativas à formação de militares. Castro (1990, p. 43) exemplifica bem a tensão que se encontra a formação do militar na sociedade atual:

A construção da identidade social do militar tem lugar em meio a uma tensão entre uma “visão ideal” que permanece aproximadamente a mesma desde a década de 1930, afirmando uma posição de superioridade moral, prestígio e distinção sociais dos militares em relação aos “paisanos”, e a vivência pelos cadetes do “mundo de fora”, de experiências que muitas vezes não confirmam ou mesmo contradizem isso.

Em relação à própria percepção “O seu sentimento específico é:” a resposta de militares e civis foi: um afirmou trabalhar em uma Instituição Militar e quatro afirmaram trabalhar em uma Instituição Militar de Educação Superior. Essa foi a única resposta idêntica entre militares e civis.

As perguntas passaram a ser mais específicas em relação aos atos regulatórios da educação superior, perguntados: “O senhor (a) compreende o que é Credenciamento, Autorização, Reconhecimento e Recredenciamento e qual a periodicidade e finalidades que a instituição passa por esses processos?”. Três militares afirmaram compreender totalmente e dois afirmaram compreender relativamente. As respostas apresentadas pelos civis demonstram mais compreensão dos processos com quatro entrevistados afirmando compreender totalmente e apenas um afirmou compreender relativamente.

Pergunta que também reflete a experiência do entrevistado na instituição de educação superior militar “O senhor (a) já participou de quantas Avaliações Externas pelo ISCP?”. O resultado evidencia a maior estabilidade dos civis na instituição e conseqüentemente maior experiência nos processos de avaliação. Quatro militares participaram apenas de uma avaliação e apenas um participou de duas. Enquanto que os civis três participaram de todas as avaliações que a instituição já passou desde o credenciamento, um entrevistado participou de uma avaliação e um participou de duas.

As avaliações externas são norteadas por um instrumento dividido em quatro dimensões, cada dimensão em dezenas de indicadores. As atividades de gestão acadêmica, e algumas de gestão administrativa, desenvolvidas rotineiramente nas instituições de educação superior estão relacionadas direta ou indiretamente a uma das dimensões e dos indicadores (SILVA, 2013).

A compreensão das dimensões é necessária para o alinhamento das atividades diárias dos docentes, corpo administrativo e dirigentes de uma instituição, aos quesitos que serão periodicamente avaliados. Para poder aferir o grau de compreensão da relação entre as atividades rotineiras e as dimensões avaliadas foi perguntado: “O senhor (a) compreende as dimensões avaliadas pelos SINAES em uma IES?”

A resposta ao quesito foi muito satisfatória já que entre os militares quatro afirmaram perceber uma relação direta e um percebeu relação indireta. Já entre os civis, a relação foi de três percebendo relação direta e dois relação indireta. Pelo que tudo indica a resposta reflete bem a realidade já que alguns civis, por exercerem certas atividades de assessoria podem não estar tão próximos das atividades acadêmicas ou administrativas avaliadas na instituição.

A nona e a décima pergunta foram relativas à preparação. Como a preparação é intensificada para receber a comissão pode transmitir uma ideia de ser feita sempre à véspera. O objetivo da pergunta é contrapor a noção de um planejamento e uma organização de longo

prazo. Em relação aos preparativos foi perguntado o momento da realização dos preparativos pelo setor “No setor que o senhor (a) trabalha o preparativo para o recebimento de comissões de avaliações é?”. Entre os militares um respondeu que o seu setor prepara-se rotineiramente e quatro afirmaram que o preparo é de véspera. Entre os civis três responderam que seu setor faz preparo rotineiro e dois afirmaram o preparo ser de véspera.

A pergunta trabalhada no parágrafo anterior suscitou claramente a existência de divergência entre as percepções dos militares e dos civis, uma vez que, os questionários foram aplicados aos militares e civis que trabalham no mesmo setor.

Alguns indicadores são avaliados por análise documental, outros em reuniões com alunos e professores, há aqueles, como a infraestrutura, são por visitas a locais específicos da instituição. A maior fragilidade das instituições públicas é a infraestrutura “A pesquisa revelou que a principal fragilidade encontra-se na infraestrutura dos cursos, revelando deficiências tais como um acervo bibliográfico insuficiente, entre outras carências.” (SILVA, 2013).

Já em relação ao planejamento, fez-se a seguinte pergunta: “Em relação ao planejamento das atividades de gestão acadêmica desempenhada ao longo dos semestres letivos?” Quatro militares afirmaram existir um planejamento prévio e um afirmou que “As atividades são reativas para atendimento de demandas emergenciais”. A proporção da resposta entre os civis foi muito semelhante. Três afirmaram existir um planejamento prévio e dois afirmaram que “As atividades são reativas para atendimento de demandas emergenciais”.

As atividades de gestão acadêmica são atividades técnicas que demandam além dos conhecimentos de rotinas administrativas, demandam também conhecimento das normas do Ministério da Educação.

A diferença do perfil de formação e vivência entre militares e civis ficou muito evidenciada no presente quesito ao perguntar “Em relação à aquisição dos conhecimentos de gestão acadêmica necessários para o desempenho de suas atividades profissionais:” todos os cinco civis entrevistados responderam “Desempenho minhas atividades com base em conhecimentos de gestão acadêmica adquiridos, em sua maioria, na minha formação e/ou vivência profissional em outras IES”.

Como os militares em sua maioria não possuem formação nem experiência específica na área de gestão da educação superior todos os cinco militares responderam “Adquiri os conhecimentos de gestão acadêmica, em sua maioria, com meus subordinados, pares e superiores, no convívio, em reuniões e perguntando quando necessário”. Os resultados demonstram que os militares adquirem conhecimentos na prática, a partir do compartilhamento de suas experiências profissionais.

Militares e civis concordaram integralmente ao responder a seguinte indagação: “Em relação às práticas de gestão acadêmica na IES antes e depois do Credenciamento” um militar e um civil respondeu “Continuamos com as mesmas práticas de antes do Credenciamento”. E quatro militares e quatro civis responderam “Após o Credenciamento alinhamos parte de nossas práticas ao SINAES”.

Os resultados dos processos avaliativos que a instituição passou até hoje foram credenciamento com Conceito Institucional (CI) 4, curso de Ciências Policiais autorizado com conceito 5 e reconhecido com a mesma nota. Curso de Tecnólogo em Segurança Pública autorizado com nota 4. Mencionar esses resultados é importante para afirmarmos, com base no resultado da questão a seguir, que a percepção que os militares têm da instituição não é a mesma que a dos avaliadores do INEP.

Quando perguntado “Qual nota o senhor (a) daria para a IES em relação à gestão acadêmica desenvolvida em seus cursos?” todos os militares responderam nota 3. Já entre os civis não houve consenso, uma resposta atribuiu nota 2 ou menos, 4 e 5, e duas respostas atribuíram nota 3. Portanto, 70% dos entrevistados respondeu nota 3, e houve 10% de respostas para cada uma das outras possibilidades. Assim, conclui-se que a minoria das pessoas envolvidas no processo consegue ter a mesma percepção em relação à instituição que os avaliadores.

Na questão aberta o entrevistado foi convidado a dar sua sugestão para melhorar a gestão acadêmica na IES. Dois entrevistados não deram nenhuma opinião. Dos oito que opinaram encontramos as seguintes contribuições:

O primeiro questionário analisado figurou a resposta: “Trabalhar periodicamente para atendimento dos critérios de qualidade do MEC”. Talvez quem sugeriu não entende a relação entre as suas rotinas diárias e as dimensões avaliadas pelo MEC.

Mais condizente com a realidade da instituição foi “Se faz necessário a implantação de um sistema integrado de gerenciamento acadêmico. Deste modo o corpo docente e alunos da instituição possam ter acesso às informações do ISCP”. Realmente o sistema de gestão acadêmica é uma falha da instituição, uma vez que roda na intranet institucional e apresenta certas limitações. Atualmente, um convênio entre o ISCP e o Instituto Federal de Brasília (IFB) está em fase avançada. Por esse convênio o IFB irá disponibilizar gratuitamente ao ISCP o sistema de gestão acadêmica desenvolvido por eles e rodando nos servidores deles.

Em uma linguagem militar um dos entrevistados apresentou as seguintes sugestões: “Implantação de doutrina específica para os cursos; melhor planejamento e manutenção desse planejamento ao longo dos cursos; capacitação continuada do corpo de instrutores; ingresso regular de alunos na instituição.”

Mais focado no corpo administrativo e em gestores outra sugestão abordou: “Capacitação, digo, investimento maciço na capacitação dos servidores a fim de instrumentá-los adequadamente para as funções que estão desempenhando.”

Sugestões que também entendemos viáveis e necessárias: “Informatizar o sistema de gestão; Atualizar o PPC dos cursos à realidade das necessidades; determinar regras, em um mural, que regulem todas as normas da IES”

Uma sugestão bem focada em uma das dimensões avaliadas foi: “Que os colegiados assumam suas responsabilidades para que os processos funcionem.”. Os órgãos colegiados têm atenção especial na avaliação e devem produzir documentos que comprovem a sua regularidade.

A oitava sugestão analisada é de grande pertinência: “Alinhar as práticas administrativas e pedagógicas para que exista uma uniformidade de procedimentos. Com isso fortaleça o instituto cobrando rotinas de planejamento e aperfeiçoamento dos processos.”. O mapeamento dos processos com criação de manuais para as rotinas administrativas e pedagógicas cria conhecimento institucional e consolida a gestão.

5 Consideração finais

O nível de consolidação da gestão acadêmica recentemente implantada na Instituição de Educação Superior militar foi o objeto de investigação. Os conceitos necessários, as teorias, os procedimentos relacionados à gestão acadêmica segundo o SINAES em sua aplicação prática

foram analisados à luz da percepção dos civis e dos militares que atuam em conjunto na instituição em tela.

O referencial teórico foi construído com base em pesquisa bibliográfica e documental, aplicando-se a revisão bibliográfica extraindo-se os conceitos e informações necessárias à fundamentação do estudo. A percepção dos profissionais foi captada por meio de instrumento de pesquisa, anexa, respondido de forma espontânea preservando-se a identificação dos entrevistados.

O instrumento é composto por uma parte onde se analisa o perfil dos profissionais com informações que podem implicar nas práticas de gestão como formação, experiência, tempo de instituição. Na segunda parte, composta por 14 perguntas, aferem-se os conhecimentos e experiência de gestão acadêmica, bem como a percepção dos assessores e gestores em relação ao que se pratica na instituição desde o seu credenciamento até a data da aplicação da pesquisa.

Em relação à regulação da educação superior no Brasil existem trabalhos em abundância, em busca realizada no dia 26 de setembro de 2016 no Google Acadêmico com o argumento de pesquisa “regulação da educação superior no Brasil” obteve-se como resposta “Aproximadamente 56.600 resultados (0,09 s). Dessa forma, buscamos trabalhos que relatassem a aplicação dos institutos legais e experiências de gestão em instituições particulares e federais, instituições reguladas pela mesma legislação educacional que rege a instituição estudada.

Também foi necessário contextualizar a evolução e o atual estado de regulação do SINAES. Estudos sociológicos (CASTRO, 1990; PONCIONI, 2005;) e na área de educação (NASCIMENTO; CERQUIRA, 2015; BRANDALISE, 2016; BARREYRO; ROTHEN, 2008; SILVA, 2013; SUSA, 2011; SOUZA, 2016) colaboraram no presente trabalho para a compreensão das instituições de educação superior militares. Reservou-se também um espaço para o relato da experiência de credenciamento da instituição estudada, iniciativa pioneira e, até o presente momento, única no país.

Como resultado dos questionários observamos que os civis trabalham na instituição há mais tempo que os militares. Possuem formação específica e experiência na área. Os civis, em geral, têm experiência de avaliações externas na mesma instituição. A instabilidade observada nos militares na instituição prejudica a gestão acadêmica, uma vez que se perde a experiência, o conhecimento e a memória de avaliações anteriores. Como resultado observamos que quatro dos entrevistados militares participaram de apenas uma e três dos civis participaram de todas.

Em relação à natureza das funções exercidas na instituição tanto os militares como civis apresentaram uma boa compreensão. Quanto à natureza da instituição na percepção de terceiros e na sua percepção os resultados também foram semelhantes e demonstraram que a instituição conserva suas características militares.

Os militares entenderam que suas seções realizam o preparo para o recebimento das comissões responsáveis pela avaliação *in loco* às vésperas. A maior parte dos civis afirmou que sua seção realiza o preparo de forma rotineira. Entendemos do resultado, já que os militares e os civis trabalham nas mesmas seções, que os militares não entendem suas atividades rotineiras de gestão acadêmica como preparatórias para as avaliações *in loco*. Ou os militares acumulam outras funções e cotidianamente não percebem que estão atuando na gestão acadêmica da instituição.

Ficou demonstrado que os civis aprendem as práticas de gestão segundo o SINAES em sua formação ou em experiências profissionais anteriores. Os militares, pela análise das respostas, estão aprendendo na prática com os outros militares, em geral subordinados que exercem o papel do corpo administrativo na instituição.

Quanto a uma nota que o entrevistado daria para a instituição os militares deram nota 3, o que de fato é abaixo do Conceito Institucional (CI) da instituição que é 4. Já os civis deram notas 4 ou 5, notas mais compatíveis com a constatada no portal do e-MEC.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos, com base nas respostas colhidas no questionário foi possível constatar as fraquezas no sentido de direcionar medidas necessárias para profissionalizar, entre os militares, a gestão acadêmica da instituição. Mesmo diante dessa profissionalização os assessores civis continuarão sendo indispensáveis para a sobrevivência e crescimento da instituição já que em uma instituição tão jovem as demandas são inúmeras.

Uma nova instigação que nasceu do trabalho é aferir se os militares de fato se sentem gestores, se outras atribuições administrativas ou operacionais prejudicam essa percepção ou sua prática.

As medidas necessárias para a consolidação da gestão administrativa são: intervenção em relação a rotinas administrativas da instituição como o mapeamento de processos e a manualização das rotinas. Uma política de pessoal com formação, especialização e estabilidade dos oficiais nas atividades de gestão acadêmica desempenhadas. E, por fim, o empoderamento desses profissionais para que de fato eles se sintam gestores da educação.

Referências

BARREYRO, G. B.; ROTHEN, J. C.. **Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do Paru, Cnres, Geres e Paiub**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 131-152, mar. 2008.

BORGES, L. A. P.; JESUS, J. S. de. Modelo de gestão de processos: visão dos clientes internos das Secretarias Acadêmicas. Periódico Científico Outras Palavras | v.10 | n.1. Brasília, junho 2014. p. 1 – 20.

BRANDALISE, M. Â. T. **Avaliação dos Cursos de Graduação na Perspectiva dos Egressos: Um indicador de avaliação institucional**. Disponível em:<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/download/2480/741>>. Acesso em: 23 jul.2016.

BRASIL. **Lei 7.491 de 13 de junho de 1986**. Fixa o efetivo da Polícia Militar do Distrito Federal, altera dispositivo da Lei n.º 6.450, de 14 de outubro de 1977, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7491.htm> Acesso em: 25 mai. 2016.

BRASIL. **Lei 10.861/2004**. Institui o Sinaes. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm > Acesso em: 19 mai. 2016

BRASIL. **Lei 12.086 de 06 de novembro de 2009**. Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12086.htm> Acesso em: 19 mai. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CES Nº: 68/2013**. Relator José Eustáquio Romão. Diário Oficial da União 153, Poder Executivo, 09 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=24&data=09/08/2013>> Acesso em: 25 mai. 2016.

CASTRO, C. **O espírito militar**: um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

DISTRITO FEDERAL. Polícia Militar. **Plano estratégico 2011-2022**. Brasília, DF, 2011, 98 p.

LIMA, D. C.. **Gestão Acadêmica e Gestão Administrativa das IES's**. Revista Gestão Universitária. ISSN 1984-3097 Disponível em <<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/gestao-academica-e-gestao-administrativa-das-ies-s>> Acesso em: 27 mai. 2016.

MARCON, S. R. A. **Comportamentos que constituem o trabalho de um coordenador de curso de graduação**. Tese (Doutorado em Psicologia) -Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MOREIRA, J. R. M.; PORTES, S. da S. P.; SILVA; A. M. da; RIBEIRO, J. B. P. Acesso à educação superior brasileira: tentativas de democratização do ensino em uma quase democracia

NASCIMENTO, D. A.; CERQUEIRA, T. C. S.. **Concepções de professores da Academia de Polícia Militar de Brasília acerca de seus alunos**. Educ. Pesqui., São Paulo, v. 41, n. 4, p. 899-912, out./dez. 2015.

PONCIONI, P.. **O modelo policial profissional e a formação profissional do futuro policial nas academias de polícia do estado do rio de janeiro**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 20, n. 3 p. 585-610, set./dez. 2005.

SILVA, S. M. M. B.. **Avaliação externa de cursos de graduação: desafios institucionais**. Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação. Recife, 2013.

SOUSA, A. M. **Gestão Acadêmica Atual**. In Sonia Colombo, Gabriel Rodrigues e colaboradores. Desafios da Gestão Universitária Contemporânea (pp. 97 – 110). Porto Alegre: Artmed, 2011.

SOUZA, J. G.. **A administração acadêmica como recurso estratégico para as atividades acadêmicas**. Instituto Nacional de Telecomunicações – Inatel, 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/Artigo%20-%202005%20-%20A%20administracao%20academica%20como%20recurso%20estrategico%20para%20as%20atividades%20academicas%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Artigo%20-%202005%20-%20A%20administracao%20academica%20como%20recurso%20estrategico%20para%20as%20atividades%20academicas%20(1).pdf)>

SCHWARTZMAN, S. **Universidades e instituições científicas no Rio de Janeiro**. Brasília: CNPq, 1982.