



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

INFLUÊNCIA DO GESTOR NA GESTÃO DA FORMAÇÃO DO PROFESSOR UNIVERSITÁRIO, NA PERCEPÇÃO DE GESTORES/DIRETORES DE UMA UNIVERSIDADE DO NORTE DO ESTADO DO RS

Jenifer de Brum Palmeiras

UPF

jebrum@gmail.com

Rosani Sgari

UPF

rosanisgari@gmail.com

Carlos Leonardo Sgari Szilagy

UPF

koriarq@hotmail.com

Resumo

A pesquisa objetivou investigar os diferentes olhares/percepções de Gestores/Diretores de Unidades de Ensino de uma Universidade do Norte do Estado do RS, com relação à influência do Gestor na gestão da formação do professor da educação superior. Como avaliam os resultados decorrentes da influência do exercício da sua gestão para a qualificação do professor despontam através de suas percepções através de um estudo na perspectiva de um trabalho quanti e quali, de caráter exploratório e descritivo, tanto no seu delineamento quanto na sua análise dos dados. A população alvo se centra nos Diretores das unidades que compõe o Campus Central (12), no período que compreendeu a gestão de 2006-2010. Os resultados indicam que a influência do gestor/diretor na gestão da formação do professor universitário se dá através de conhecimentos, habilidades e atitudes. Quanto a conhecimentos, se referem aos regramentos e instrumentos institucionais como os principais. Em relação a habilidades, os gestores sublinham a capacidade para a tomada de decisões, organização, liderança, e resolução de conflitos. No que diz respeito às atitudes, referem-se às questões éticas, iniciativa, responsabilidade, autocontrole e relacionamento interpessoal como as mais importantes enquanto gestores e sua influência na gestão da formação de professores universitários.

Palavras-chave: gestão universitária, gestores, influência, gestão da formação de professores universitários, resultados.

Introdução

A pesquisa aguçou a curiosidade, a partir da realidade vivida e observada na instituição que, se torna gradativa e progressivamente grandiosa sob o ponto de vista qualitativo e quantitativo. A literatura emergente não dá conta das experiências em nível de gestão e incita a reflexão sobre vários ângulos dos quais destacamos um: **qual é a percepção dos gestores/diretores de unidades de uma instituição de educação superior do Norte do Estado do Rio Grande do Sul, sobre a influência que exercem na gestão da formação dos professores universitários?** Sabe-se que a Gestão Educacional no Ensino Superior é um assunto que preocupa tanto Universidades privadas, comunitárias e públicas; gestão da educação superior, gestão educacional, gestão da qualidade da educação superior, gestão da formação, gestão por competências na educação são alguns dos temas que tem tido notoriedade nas IES. Nunca se discutiu tanto e nunca as universidades sentiram tanto a necessidade de investigar tais temáticas em âmbitos nacional, estadual, regional e local. Todos estes estudos contribuem com a ciência, pois, poderão redefinir os rumos de uma universidade. É claro que este estudo é pequeno no contexto geral, mas, nem por isso perde o seu caráter contributivo para a ciência como um todo.

Não é difícil notar as facilidades e dificuldades que se apresentam nos processos de gestão realizados por diretores de unidades/faculdades, que causam provocações. Por outro lado, o estudo pode contribuir muito com a instituição, principalmente para com os gestores/ diretores neste sentido. Através dele pode-se pelo menos pensar no perfil necessário à instituição; nas competências necessárias e desejadas pelos mesmos através da percepção da influência da sua gestão na gestão da formação de professores universitários.

Esta discussão, inclusive, poderá avançar junto aos profissionais da área – administradores - que em sua grande maioria entendem que as atividades que envolvem gestão deveriam ser desenvolvidas por eles. O estudo vai contribuir neste sentido, dirimindo dúvidas e aprofundando questões. Tem um caráter de contribuição para todos os envolvidos e para a sociedade de forma geral que, em última e primeira instância, é quem usufrui o universo que compõe uma universidade.

1. Da instituição pesquisada

Trata-se de uma instituição de caráter comunitário, que nasceu há 45 anos e consolida-se como uma das principais instituições de ensino superior do país, no norte do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, cerca de vinte e um mil alunos, juntamente com 800 professores e 1200 funcionários constroem a universidade em suas 12 unidades de ensino e seis *campi*, instalados nas cidades de Casca, Carazinho, Lagoa Vermelha, Palmeira das Missões, Sarandi e Soledade. Ao todo, 65 cursos de graduação, 15 técnicos, 13 mestrados e 4 doutorados constituem a sinfonia orquestrada por 12 diretores/gestores de unidades/faculdades da instituição com seus respectivos coordenadores. Um universo que reúne a diversidade e desafia a gestão para a gestão da formação de professores.

A Universidade atualmente é administrada por um Reitor, e quatro vice-reitores eleitos pelos professores, funcionários e alunos. Os diretores de Campi são indicados pela Reitoria, assim como os gestores das Divisões Administrativas subdividas pela Reitoria; já os diretores de unidades acadêmicas e coordenadores de cursos de graduação e Pós-graduação *Lato Sensu e Stricto Sensu* são eleitos por seus respectivos colegiados. Todos os ocupantes destes cargos são professores, e, conseqüentemente atuam em diversas áreas, nem sempre possuindo experiência administrativa para serem gestores. Tornam-se gestores ao longo do exercício do cargo e funções num contexto que inclui a comunidade acadêmica e a comunidade externa.

Nesse contexto universitário, um gestor/diretor de unidade se depara com o imperativo da gestão acadêmica e administrativa; noções pedagógicas, sociais, culturais, educacionais, políticas e administrativas lhe são exigidas para gerir a unidade que em sua grande maioria inclui a oferta de vários cursos de graduação e pós-graduação. Nem sempre ele dispõe de todas as ferramentas para o exercício do cargo ou desenlace das funções. Se considerarmos a experiência acadêmica e administrativa de um diretor de unidade e funcionários, o seu dia a dia no seu Instituto ou Faculdade, percebe-se que a convivência com os professores é diária e, no atual cenário pode ser verificada como intensa e conturbada, devido às demandas internas e externas. Este contexto possibilita ao Diretor de Unidade o desenvolvimento de percepções com relação aos professores e sua influência na gestão da formação destes; possibilita-lhe, inclusive, a descrição de um perfil que ele considera necessário à instituição e ou até mesmo desejado enquanto gestor, uma vez que o seu conhecimento, habilidades e atitudes certamente influenciam sobremaneira na gestão da formação do professor e por conseguinte, na qualidade da

educação superior.

1.1. Do Modelo de universidade

Após a década de 70, intensificando-se na metade da década de 1980 em diante, uma nova perspectiva de instituição de ensino superior surgiu no âmbito do ensino privado: **as instituições comunitárias**, muitas das quais **se constituiriam**, posteriormente, **em universidades comunitárias**. Segundo Longhi (apud ROCHA, 2008), em especial no Rio Grande do Sul, em face das necessidades de desenvolvimento econômico e sociocultural e em decorrência de ausência do poder público, muitas comunidades cujas iniciativas privadas “já tinham tradição nos níveis anteriores do ensino organizaram-se para que tivesse prosseguimento através de cursos superiores e faculdades” (p. 249), as quais lentamente foram obtendo o reconhecimento como universidades e constituindo o segmento das comunitárias. As universidades comunitárias formam um sistema distinto de educação superior. A denominação “comunitária” emergiu no momento em que a sociedade brasileira se organizava através de representações para acompanhar e pressionar o Congresso Nacional, que elaborava uma nova Constituição para o país. Em 2007, quando a ABRUC (Associação Brasileira de Universidades Comunitárias), irmanada com outras instituições comunitárias, apresentou a uma frente parlamentar adrede formada a proposta de um projeto de lei que definiria o perfil das comunitárias atuantes no ensino superior, como marco regulatório desse segmento específico, não público nem estritamente privado. O Projeto de Lei nº 7.639/2010, que redefiniria as categorias do ensino superior, distinguindo três modalidades: as públicas, as privada e as comunitárias, dispendo sobre a qualificação, as prerrogativas e as finalidades dessas últimas. O trâmite necessário do Projeto de Lei não foi fácil, mas com as informações e os esclarecimentos oferecidos aos deputados e senadores, obteve-se, afinal, sua lúcida e plena aprovação, podendo, assim, ser encaminhado ao Planalto, para a sanção presidencial, hoje, pela Lei 12.881/2013, as Comunitárias estão reconhecidas e definidas oficialmente, podendo, entre outras prerrogativas, participar na destinação dos recursos orçamentários e em editais até então reservados às instituições públicas, diferenciando-nos, pois, das instituições privadas de fins lucrativos.

2. Universidade: instituição e/ou organização complexa?

Em seus “noves séculos de existência, as Universidades, e suas gestões estão diversificadas em todo o mundo”, é o que afirma Rossato, que em seu estudo, as divide em “tipos”. De acordo com ele, o Brasil possui dois tipos de Universidades: a tradicional que carrega a herança da igreja, nas quais os professores preservam a forte tradição de serem os “guardiões do saber”; e as empresariais que detêm qualidade no conhecimento como as tradicionais, porém a mão-de-obra é qualificada, possuem consultoria, boas instalações, enfim, administram como qualquer outra empresa no mercado. Esta última surgiu nos Estados Unidos e se espalharam praticamente por todo o mundo no rastro da expansão capitalista e sua implantação nas mais diversas formas.

As características básicas da estrutura universitária foram formadas durante os séculos XII e XIII, principalmente em Paris, Oxford, Cambridge e Salamanca. Tais características eram decorrentes de sua missão original – o ensino – e apresentam-se ainda hoje remanescentes. Muitas das estruturas administrativas conhecidas foram concebidas pelo Estado (LOPES, 2009, p. 03). Independente do “tipo”, todas são administradas por professores. Para o autor, as dificuldades administrativas da organização universitária decorrem da inadequação entre suas missões conflitantes e a forma organizacional adequada para administrá-las. Em resumo, a evolução do papel da universidade na sociedade não foi acompanhada por mudanças estruturais suficientes.

Segundo Edgard Morin, pensador francês e estudioso sobre o assunto, contextualiza a complexidade defendendo a interligação de todos os conhecimentos, ou seja, de que tudo no universo está interligado. Na sua concepção, a Teoria da Complexidade estuda os sistemas adaptativos complexos, ou seja, estuda qualquer conjunto de elementos ou agentes que interagem dinamicamente entre si reproduzindo seu próprio comportamento” (MORIN apud CORRÊA, 2009).

Para definir objetivamente a complexidade das organizações, Borges enfatiza que:

Ao se referir às organizações complexas ou teoria da complexidade, facilmente relaciona-se, “complexo” a “complicado”. Complexo, vem do latim “complexu”, e enquanto adjetivo, segundo o dicionário, que abrange ou encerra muitos elementos ou partes, que pode ser observado de vários aspectos, complicado (BORGES, 2009).

Para Borges (2009, p. 49), nas organizações, as causas de conflitos podem ser

variadas e nas organizações, as causas de conflitos podem ser variadas e vão desde diferenças de personalidade, atividades interdependentes no trabalho até recursos compartilhados e diferenças em termos de informação e percepção da estrutura em que se inserem. Essa tensão dentro das organizações, chamado conflito, pode ser o estopim construtivo ou destrutivo dependendo como é administrado.

Essas diferenças entre informação e percepção sendo causas dos conflitos, afirma o mesmo autor, ocorrem em diferentes níveis da hierarquia e em diferentes departamentos, os quais obtêm informações e as percebem de maneiras diferentes, induzidas pelos mais variados papéis dos objetivos organizacionais.

As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos, sua razão de ser é servir esses objetivos. A complexidade nas organizações pode ser derivada dos desejos dos membros e das pressões provenientes do ambiente e do sistema interno.

As universidades são organizações complexas que se caracterizam por: 1) o desejo das comunidades docente, discente e técnico-administrativa de manutenção do pluralismo político, da autonomia universitária e da liberdade acadêmica; 2) execução das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão para a consecução de seus objetivos; 3) ter seu desenvolvimento articulado através de políticas públicas.

Entende-se que a Universidade é uma organização formal complexa, cujo insumo e produtos são humanos e que difere das demais em relação a algumas características, como a ambiguidade de metas, a prestação de serviços a uma clientela exigente, a tecnologia problemática e o emprego de profissionais especializados.

A complexidade e a especificidade da instituição Universidade, suas múltiplas relações com a sociedade, seu papel de gerar e difundir conhecimentos não cabem no esquema simples de administração de uma empresa capitalista. A otimização do uso dos recursos da Universidade não é uma tarefa técnica, burocrática. A administração universitária não pode ser vista tecnocraticamente como um subsistema isolado, cuja melhoria e modernização produziriam mecanicamente a melhoria e modernização de todo o sistema.

Alguns autores, ao analisarem as universidades como organizações, destacam-nas pelas suas particularidades e pelas características, também comuns às empresas como a necessidade de interação com o ambiente, gerando recursos necessários para o cumprimento da missão da organização assim como a satisfação dos usuários e a necessidade de estabelecer uma missão e definir objetivos para a organização uma vez

que a universidade não difere de outras empresas no tocante ao trabalho e encargos de seus dirigentes, sendo que seu diferencial encontra-se em sua missão específica.

Uma instituição de ensino na sua essência é uma mera junção de pessoas, com suas respectivas atividades, e as interações entre elas. Em sua escala mais primitiva e simples, pode ser resumida na figura de um gestor contratando professores e funcionários de apoio, com os quais irá trabalhar para gerar os conhecimentos demandados pelos alunos, que, formados, passam a ser profissionais (produtos finais da IES) pretendidos como clientes (organizações empregadoras de mão-de-obra formada que constituem o mercado).

3. Gestão Universitária: o papel do gestor

Partindo do pressuposto de que auto-administrar ou autogerir uma instituição significa dar autonomia ou permitir que os membros desta instituição decidam seus rumos e o uso de seus recursos, cabe refletir as relações entre a Reitoria, a administração central, as unidades e forma de gerenciar a Universidade. São estas diferenças que remete a refletir sobre o que significa a gestão das universidades.

O gerenciamento dos recursos compreende tanto aspectos acadêmicos, quanto financeiros e patrimoniais, onde no artigo 207 da Constituição Federal, expressa que as universidades brasileiras gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, com indissolubilidade entre ensino, pesquisa e extensão. As universidades brasileiras utilizam o modelo de gestão da democracia representativa: um grupo de representantes docentes, nas diferentes linhas decisórias, administra em nome dos demais.

Em sua experiência na Reitoria da UNICAMP, Carpitério (2007, p. 109) afirma que a gestão das universidades é dividida em *o que fazer, quais objetivos?, como fazer, e comunicar institucionalmente.*, e assim ponderada a administração entre os representantes, docentes, discentes e funcionários, seus direitos, responsabilidades devem refletir em seu entendimento individual pelo seu conhecimento, experiência, daí, as diferenças em termos de participação na escolha de seus dirigentes através dos colegiados, conselhos, diretórios, sindicatos.

Administrar a Universidade, *o fazer*, deve-se submeter aos objetivos da instituição, deve ser, estrategicamente, potencializar a capacidade da instituição para

prestar melhores serviços, aumentar o ensino de qualidade, pesquisa e extensão. Os representantes devem não só ter o comprometimento de seus segmentos básicos, mas também atuar junto aos profissionais externos à docência, liberdade à política de pessoal, garantia de recursos, estímulo à eficiência. A prática administrativa terá a resposta de acordo com seus objetivos quando equilibrada entre a qualidade acadêmica, relevância social e o acesso ao conhecimento.

O conhecimento de seus membros e da sociedade sobre o funcionamento da instituição, e no fato de concordar ou não com a forma que está sendo gerida, será feito através da informação, da prestação de contas, das consultas, das explicações honestas sobre as ações administrativas. O papel da universidade como produtora de conhecimento, muitas vezes, faz com que seu entendimento sobre gestão diverge sobre o próprio conceito de administração, em alguns momentos a figura de uma reitoria que administra, é autônoma perante a comunidade, é confundida com o “patrão”, o chefe, e não um membro eleito para representar os demais, daí levanta-se a questão da experiência, da capacidade de entendimento dos aspectos acadêmicos, administrativos e sociais.

É inegável reconhecer que, o avanço da universidade em termos, de ensino, pesquisa e extensão, necessita de contínuos aperfeiçoamentos em formação técnico-administrativos de seus gestores para o adequado funcionamento do sistema universitário brasileiro, seja ele, público, comunitário ou privado.

Conforme Mühl, os diagnósticos apontam para a necessidade de se acabar com as experiências de “administração amadora”, baseada, especialmente, na gestão colegiada, e implantar uma forma de administração centralizadora, vertical, orientada por critérios de desempenho econômico. A via democrática de escolha dos dirigentes acaba conduzindo, em geral, aos cargos administrativos pessoas incompetentes [...], para tanto, recomenda-se os especialistas, que deve haver a substituição dos espaços de gestão baseados nos colegiados de professores por setores compostos de técnicos e serviços sistêmicos, implicando numa reforma na estrutura universitária (2009, p.96).

Um dos questionamentos que têm sido feitos pelos críticos e pelos especialistas reformadores atinge diretamente a validade e eficácia administrativa da gestão democrática. É um empecilho para a solução de problemas financeiros e administrativos que as instituições vêm sofrendo. A falta de inovação, a ineficácia em atender as novas demandas, a perda de tempo em discussões políticas, a manutenção de uma estrutura burocrática defasada, que tem impedido uma agilidade maior das IES em se modernizar,

são decorrências da organização democrática que impera nas universidades (MÜHL, 2009, p.100).

A instituição de ensino é fruto da união de educadores, com filosofia, princípios, diretrizes e estratégias comuns, transformadores da sociedade. Deve ser visualizada com um conjunto de partes em constante interação, orientando-se para determinados fins, em permanente interdependência com o ambiente externo. A adoção do enfoque sistêmico, que considera a instituição um macrossistema aberto, interagindo com o meio ambiente, pode ser entendida como um processo que busca converter recursos em produtos, ou seja, serviços educacionais, em consonância com seu modelo de gestão, missão, crenças e valores corporativos.

É no seio da Teoria Neoclássica que se (re)fundamentam as funções de um administrador: planejamento, organização, direção e controle, as quais compõem o processo administrativo. Muito semelhante à definição de Fayol para estas funções: prever, organizar, mandar, coordenar e controlar. Como ponto fundamental desta teoria, aparece a necessidade de contemplação do fator social intimamente atrelado ao processo administrativo.

Isso leva o administrador conhecer, além dos aspectos técnicos e específicos de seu trabalho, os aspectos relacionados à direção de pessoas dentro das organizações. Visto também como educador, o gestor agrega valor a sua função, pois estará contribuindo para a formação educativa do sujeito-trabalhador (RODRIGUES, 2004, p. 54). De um bom gestor espera-se, nesta perspectiva, capacidade de influenciar as pessoas que lidera com o objetivo de mobilizá-las à obtenção de um objetivo comum, extrapolando aí, o ambiente empresarial.

O início de uma época marcada pela competitividade traz para o centro do poder organizacional o foco nos resultados, a primazia pela qualidade, a preocupação com o cliente e com sua fidelidade, a importância de recursos humanos capacitados, ou seja, para a gestão das competências da empresa e dos funcionários, desta vez necessitada de novas habilidades para a gestão das pessoas, que, envolvidas neste processo, precisam rapidamente, de um perfil mais adequado as novas demandas do mercado.

A área educacional universitária tem buscado maior profissionalização de seus cargos gerenciais a partir da necessidade do gestor na área educacional de conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica. Para o desempenho da função com eficácia, faz-se necessário a identificação das atividades realizadas, bem como dos papéis gerenciais assumidos na sua atuação profissional, entendendo papel como a “forma

de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, nas quais outras pessoas estão envolvidas” (SILVA, 2005, p. 118). Esta identificação é vista como ponto inicial para investigar as competências gerenciais necessária para o exercício da função do profissional na Educação Superior.

Considerando a responsabilidade fundamental da universidade, que é a de tornar o conhecimento (que lhe cabe conversar, organizar e produzir) acessível ao corpo social, por meio, principalmente, do ensino superior, pode-se dizer que um curso de nível superior, define-se por ser um processo de transformação do conhecimento em condutas profissionais e pessoais, complexas, abrangentes e significativas para a sociedade. Para que um processo que apresente tais exigências se concretize de maneira satisfatória e necessária, é preciso que haja, na instituição, alguém ou órgão que tenha como papel administrá-lo, dirigi-lo, coordená-lo. E essa responsabilidade, do ponto de vista regimental, é do gestor universitário.

A gestão de uma Universidade é uma função de bastante relevância para a efetivação de um ensino de qualidade, isso porque essa função também é administrativa, com a busca de eficiência dos meios de trabalho, e também função com dimensões pedagógicas, acadêmicas e científicas, no campo profissional dos cursos oferecidos pela IES.

Nas Universidades, os gestores devem obrigatoriamente desenvolver habilidades em política, porém não politicagem, que é considerada o lado ruim da política, quando qualquer membro da organização converte seu poder em ação, estão se dedicando à política. Os que possuem boas habilidades políticas têm capacidade para usufruir eficazmente das bases de seu poder.

O autor segue afirmando que para exercer um cargo gerencial numa IES, eles são considerados agentes de mudança, que fornecem estímulo e assumem a responsabilidade no processo de mudança, assim “as organizações, seja ela qual for, necessitam de líderes transformacionais que as reformulem e consigam que os funcionários vistam a camisa dos motins que acompanham as mudanças abruptas” (ROBBINS, 2007 p. 481).

O professor que participa da administração universitária, precisa administrar, coordenar e dirigir, estabelecendo parcerias e criando um ambiente de cooperação e troca. Um professor que informe e se envolva, disposto a expor suas intenções e concepções sobre ensino e aprendizagem. Busque diálogo e estabeleça relações de confiança com a comunidade interna e externa da universidade. Esse professor deve

administrar sua própria formação contínua e, para isso esteja disposto a fazer uma reflexão profunda de suas práticas pedagógicas, que tome consciência de si, do que faz e de suas competências profissionais, procurando estabelecer relações entre o saber com a ação (COSTA, 2009, p. 24).

As informações se multiplicam a cada dia e os conhecimentos precisam ser aprimorados no mesmo ritmo. A empresa que ensina, ao articular essas duas dimensões, tempo e conhecimento, estabelece um sistema interativo de aprendizagem por toda a comunidade e rede de relacionamentos, ou seja, a organização pode vir a ser um espaço por excelência para onde devem convergir todas as informações interessantes ao desenvolvimento do seu negócio, seja ele, com fins lucrativos ou ensino (CHRISTÓVAM, 2009, p. 46).

E o gestor desta organização, possui um conjunto de conceitos e valores a serem ensinados ou partilhados, eles dão sustentação às ideias, mas estas não são tudo, a forma como os demais membros da organização aprendem, percebem ou recebem essas ideias não são lineares, aprendizes precisam estar motivados e inspirados para gerar comprometimento, que por sua vez gera alinhamento estratégico, e cabe ao gestor desenvolver habilidades fazer isso acontecer (CHRISTÓVAM, 2009, p. 47).

A complexidade para definir a função gerencial dentro de uma IES, que apesar de tantos avanços, permanece ainda em patamares falaciosos, com práticas centralizadoras que inibem o crescimento das pessoas ao redor, acarreta a uma mudança na prática de gestão, mudando a atuação do líder, e mais complexo será avaliar essa atuação do gestor, que hoje é nomeado e dispensado como “técnico de futebol”.

Para ser gestor numa IES é preciso fazer uma gestão *output*. Gestão não é esforço, o gestor pode trabalhar 12 horas por dia, ser o primeiro a chegar, e anotar todos os outros professores que chegaram atrasados, cobrar as salas de aula limpas, do professor que não veio e não avisou, e terminar o dia convencido de que fez o melhor para a universidade, mas na verdade foi tempo jogado fora, não produziu resultados, e pior, concentrou na figura do gestor, atribuições e responsabilidades que não são só suas (PESTANA, 2009, p. 53).

Ao definir o papel do gestor, sua área de atuação, e isso estar descrito no organograma da instituição, combinando com os funções dos respectivos funcionários, certamente poderá haver uma boa administração, porém muito dos gestores se questionam em relação às práticas ditas como empresarias dentro de uma universidade, e aí é o maior problema, não enxergam a instituição como uma empresa que não possui

fins lucrativos, e sim prestam serviços educacionais, via de regra, essa é a única diferença das demais empresas de prestação de serviços no mercado.

4 A influência do Gestor

Segundo os estudos realizados pelo grupo PEFOP (Paradigmas Educacionais e Formação de Professores) encontram-se os que envolvem a formação pedagógica dos professores universitários. O grupo investiga a influência dos paradigmas na formação dos professores e seus reflexos na opção metodológica da prática pedagógica do docente. Essas investigações com docentes da educação superior permitem afirmar que o professor é influenciado pelo paradigma da sua própria formação, mas que a concepção ou tendência pedagógica que caracteriza a ação docente pode ser modificada ao longo de sua trajetória profissional. (BEHRENS, 2007, p 7)

A abordagem enciclopédica na docência acompanhou os professores por muitos séculos e carregou como maior herança o distanciamento entre teoria e prática e a reprodução do conhecimento. O preparo para ser professor, por muitos séculos, permaneceu focalizado exclusivamente no domínio do conteúdo. O docente precisava ter domínio do conhecimento para ministrar uma ou mais disciplinas. Nesse sentido, Garcia (1999, p.33) refere-se à formação conservadora enciclopédica de professores como um processo “de transmissão” de conhecimentos científicos e culturais de modo a dotar os professores de uma formação especializada, centrada principalmente no domínio de conceitos e estrutura disciplinar da matéria em que é especialista. A Educação herda a visão newtoniano-cartesiana e o determinismo mecanicista que se converte numa forma de conhecimento utilitário e funcional. Nesse modelo conservador dominante que acompanhou a humanidade e a Educação até grande parte do século XX, a formação de professores foi designada como treinamento ou capacitação. No paradigma conservador, esses termos têm o sentido de atualização ou de preparo sistemático para determinada tarefa ou atividade. Na década de setenta no século XX, o treinamento veio atender ao modelo Fordista de produção e visou preparar profissionais para executar uma determinada tarefa por meio de modelagem. A Revolução Industrial criou a exigência do desenvolvimento da competência técnica, e a formação envolveu tanto o âmbito acadêmico, como o âmbito empresarial, ambos ligados frequentemente à necessidade de preparar mão de obra qualificada.

Na visão tradicional que perdura com a prática pedagógica de muitos professores ainda hoje, o professor da educação superior, em geral, apresenta-se como um profissional de sucesso que é convidado para assumir a docência, pois, no modelo conservador, acreditava-se que o saber-fazer podia garantir o saber-ensinar. A contribuição de Tavares e Alarcão (2001,p.98) se torna relevante, quando apontam: “O objetivo da aprendizagem visava à aquisição dos conhecimentos transmitidos e à imitação do mestre, como modelo a seguir. Desse modo, o aluno deixava-se formar, modelar, de acordo com os ‘moldes’ preestabelecidos”.

Nas décadas de setenta e oitenta do século XX, na Educação, as capacitações, em geral, designadas como reciclagem tinham a finalidade de renovar ou remodelar a prática pedagógica dos docentes. Nesta época, as reciclagens geravam inclusive o papel de professores multiplicadores. Os administradores da educação da época acreditavam que as pessoas treinadas podiam repetir seu preparo para outros colegas da escola ou da empresa. As experiências permitiram perceber que esta proposta nem chegava às escolas, pois o professor realizava um curso com profissionais qualificados e ao chegar à instituição tinha dificuldade em realizar a função de preparar seus colegas para nova atividade.

Candau (2007, p.52) critica e rejeita a concepção clássica de reciclagem, que significa “refazer o ciclo”. Essa visão implica em voltar à universidade para refazer sua formação. Nem sempre, os professores encontram propostas que propiciem a transformação de sua ação docente, porque esta mudança envolve um processo contínuo, preferencialmente, no locus da escola. Conforme alerta Nóvoa (2004, p.25): “A formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimento ou de técnicas), mas sim por um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re)construção permanente de uma identidade pessoal”. E acrescenta: “Por isso, é tão importante investir na pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência.

4. Procedimentos Metodológicos – Delineamento da pesquisa

O estudo mensura a percepção dos diretores das unidades da instituição no Campus Central, sendo que os demais Campi não foram alvo. Embora tenha havido uma etapa exploratória inicial, predomina o propósito descritivo que, conforme Diehl e Tatim (2004), é um estudo que visa a descrever as características de uma determinada população, ou a estabelecer relações entre as variáveis. Na visão de Gil (2002, p. 46) “as

pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, ainda segundo Gil (2002, p. 46) “[...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário [...]”.

Quanto à abordagem do tema, predominam as avaliações quantitativas, embora também se encontrem algumas de ordem qualitativa. Tem, com isso, uma abordagem mista.

Como procedimento técnico, são possíveis duas classificações. Quanto à amplitude, se tem um estudo de caso, que permite o aprofundamento numa determinada situação sem, contudo, viabilizar generalizações. Quanto ao procedimento de campo, se tem uma pesquisa do tipo levantamento, por envolver a interrogação direta da população estudada.

A pesquisa foca o estudo de competências. Para Rabaglio, é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação de forma peculiar (2005, p. 3).

Em todos os grupos estudados, estas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) foram identificadas pela manifestação dos respondentes sobre o grau de importância, utilizando-se escalas do tipo Likert. O estudo partiu de uma concepção de avaliação de 360 graus. Adverte-se, porém, que a estrutura universitária tem peculiaridades quanto à hierarquia e as noções de superior-subordinado têm algumas complexidades que não são objeto deste estudo. Assim, definiram-se como superiores os diretores das unidades acadêmicas. Desta forma, a população é constituída dos 12 ocupantes dos cargos nas diferentes unidades acadêmicas, sendo que todos responderam os questionários. Caracteriza-se, pois, como um censo.

A coleta de dados foi desenvolvida em duas etapas, uma primeira exploratória e uma segunda descritiva. Os instrumentos utilizados foram a entrevista semi-estruturada e o questionário.

Para Duarte, entrevista é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada (2010, p. 361).

Para evitar identificação dos respondentes, não foram incluídas questões de segmentação como sexo, faixa etária, titulação, graduação e similares. Os questionários

foram aplicados individualmente no período de 16 de abril de 2010 a 29 de maio de 2010 e recolhidos no ato em urnas lacradas.

6. Resultados da Pesquisa

As informações coletadas através de entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo. Para Bardin, análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (2010, p. 30).

Os questionários foram digitados em planilha eletrônica (Excel). A partir disso, foi feita contagem de frequência das respostas e elaboradas tabelas, as quais foram analisadas dentro do contexto do estudo.

As unidades acadêmicas envolvidas no estudo são as seguintes:

- Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
- Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária
- Faculdade de Engenharia e Arquitetura
- Faculdade de Artes e Comunicação
- Instituto de Ciências Exatas e Geociências
- Faculdade de Direito
- Faculdade de Educação Física e Fisioterapia
- Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
- Faculdade de Medicina
- Instituto de Ciências Biológicas
- Faculdade de Educação
- Faculdade de Odontologia

6.1 Percepções sobre os conhecimentos necessários:

De acordo com o instrumento da pesquisa em tela, inicia-se com a explanação dos dados em relação às percepções dos sujeitos pesquisados, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Importância dos Conhecimentos

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância					Média
	5 – Mais importante					
	1	2	3	4	5	

Diretores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Conhecimentos de tecnologia de informação e comunicação	-	-	5	2	4	3,91
Conhecimento dos instrumentos e regramentos institucionais vigentes	-	-	-	-	12	5,00
Experiência como gestor	3	1	4	3	-	2,64

Fonte: Dados primários

Nota-se que todos os respondentes, tiveram a mesma percepção da importância dos conhecimentos em relação aos instrumentos e regramentos da universidade. Demonstrando que para exercer a função de gestor é necessário conhecer os objetivos da instituição, bem como seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e o Plano Pedagógico de Curso (PPC).

6.2 Percepções sobre as habilidades necessárias:

Quanto às habilidades necessárias, o grau de maior importância entre os respondentes, foi a habilidade de tomar decisões e liderança ficou entre as mais importantes.

Tabela 2 – Importância das Habilidades

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Diretores						
Orientação para resultados: ter visão estratégica e agir proativamente em busca de resultados	-	-	2	-	10	4,91
Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas buscando soluções, autonomia	-	-	-	-	12	5,00
Liderança: habilidade de conduzir professores e alunos aos propósitos do curso	-	-	-	-	12	5,00
Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações	-	-	-	2	10	4,91
Capacidade de negociação: articular grupos e interesses, resolução de conflitos	-	-	-	2	10	4,91

Fonte: Dados primários

6.3 Percepções sobre as atitudes necessárias:

O dado que mais chama atenção, é que ética não foi a atitude mais importante, na percepção dos diretores, e sim responsabilidade e autocontrole.

Conforme a definição de ética empresarial é o estudo da forma pela qual conceitos morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria problemas próprios e exclusivos à pessoal moral que atua como gerente desse sistema (NASH, 2001, p. 6).

Tabela 3 – Importância das Atitudes

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Diretores						
Ética	-	-	-	2	10	4,91
Iniciativa	-	-	-	2	10	4,91
Responsabilidade	-	-	-	-	12	5,00
Criatividade e inovação	2	-	3	1	6	3,67
Flexibilidade e adaptação a mudanças	-	-	-	3	9	4,42
Trabalhar em equipe	-	-	-	3	9	4,42
Autocontrole	-	-	-	-	12	5,00
Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar	-	-	-	2	10	4,91

Fonte: Dados primários

A ética, de acordo com Aristóteles, reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização. Essas atividades e escolhas são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas este, como frequência, sofre uma transformação em prioridades ou sensibilidades quando operado dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas e pressões, assim como pela possibilidade de se adquirir poder.

Sugere-se também que agir eticamente pode ser prejudicial à eficiência da empresa, ou seja, na excelência em serviços (apud NASH, 2001, p. 07).

Conforme apontado pela pesquisa, as percepções do grupo estudado divergiram em alguns fatores, deixando clara a complexidade da organização, em seus aspectos

formais, administrativos e de recursos humanos. Mesmo assim, podem ser sugeridas algumas linhas de atuação com vistas a melhorar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Porém, num plano inicial, parece ser necessário e conveniente uma discussão sobre o papel do gestor. Há quase um consenso de que a principal função do gestor é de natureza pedagógica; na prática, no entanto, o tempo disponível, numa carga horária insuficiente, acaba consumido quase que integralmente em atividades administrativas. Neste sentido, podem ser apontadas algumas alternativas para discussão no âmbito institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, buscou-se analisar um fator que é muito importante e ao qual muitas empresas estão dando grande importância, o capital humano como diferencial competitivo. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam gestores ágeis e competentes para prestar serviços de qualidade. Partindo desta premissa, foi delineado para esta pesquisa, investigar os diferentes olhares/percepções de Gestores/Diretores de Unidades de Ensino de uma Universidade do Norte do Estado do RS, com relação à influência do Gestor na gestão da formação do professor da educação superior. A amostra foi realizada numa população de 12 diretores das 12 unidades acadêmicas do Campus Central da UPF, onde foram identificadas manifestações sobre o grau de importância das competências, para exercer a função de gestor. A pesquisa teve uma etapa exploratória qualitativa e outra descritiva e quantitativa.

Os dados revelados pela pesquisa indicam que o conjunto de competências é formado por vários tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Quanto a conhecimentos, os principais se referem aos regramentos e instrumentos institucionais. Em relação a habilidades, deverá estar capacitada para a tomada de decisões, organização, liderança, e capacidade de resolver conflitos. As atitudes mais importantes referem-se às questões éticas, possuir iniciativa, responsabilidade, autocontrole e relacionamento interpessoal.

Sugere-se que com base nesta pesquisa seja implementados cursos de qualificação e formação de gestores, para definir funções, atribuir atividades pertinentes ao cargo, informar sobre os regramentos institucionais, definir carga horária condizente com a demanda a ser atendida por esse docente, bem como objetivos da Universidade, o que deve ser feito para atingi-los.

A escolha do tema da pesquisa e o seu desenvolvimento constituíram, desde o primeiro momento, um desafio, pelo elemento inovador, no âmbito dos trabalhos já realizados na área, dentro do curso na universidade estudada, conseqüentemente pelo cunho polêmico, o que pode distinguir, pois esta pesquisa buscou um perfil de uma função gerencial que não é exercida por um administrador por formação. Assim, analisar a ação humana no contexto universitário implicou buscar uma compreensão de normas, valores, sentimentos, percepções, expectativas, culturas e subculturas, visando ir além da face objetiva aparente e, a partir disso, é necessário que uma mudança ocorra

dentro da instituição, e isso só será efetivo quando ocorrer uma transformação dos valores, da cultura e, portanto dos padrões de comportamento predominantes na UPF. É preciso que se instiguem estudos profundos das organizações complexas, no âmbito da gestão universitária, para que a missão da universidade realmente seja difundida internamente.

Para que seja possível viabilizar a missão institucional da UPF de produzir e difundir conhecimentos que promovam a melhoria da qualidade de vida e formando cidadãos competentes, com postura crítica, ética e humanista, preparados para atuar como agentes transformadores é necessário que não só o modelo institucional, mas todo o processo administrativo e pedagógico andem de forma integrada e alinhada à missão.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BEHRENS, M. A. **O paradigma da complexidade na formação e no desenvolvimento profissional de professores universitários**. Educação. Porto Alegre/RS, ano XXX, n. 3 (63), p. 439-455, set./dez. 2007

CARPITÉRIO, José, N. C. **A empresa sem patrão**. Marília: UNESP, 2007.

CANDAU, V.M.F. **Pluralismo cultural, cotidiano escolar e formação de professores**. In: CANDAU, V.M.F. (org.). *Magistério: construção cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 2007, p. 237-50

COSTA, Magno, L. Um professor alquímico. **Revista Linha Direta** – Educação por escrito, Minas Gerais, v. 12, n. 1, p. 22-24, set. 2009.

CHRISTÓVAM, Maria, C. T. A arte de liderar. **Revista Linha Direta** – Educação por escrito, Minas Gerais, v. 12, n. 1, p. 44-46, set. 2009.

DIEHL, Astor; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em Profundidade**. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/21729374/117815396/name/ENTREVISTA+EM+PROFUNDIDADE+-+resumo.doc>>. Acesso em: 10 maio 2010.

GIL, Antônio C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2002

LOPES, Fernando D. **Teoria Institucional e Gestão Universitária** – Uma análise do Processo de Avaliação Institucional na Unijuí. Natal: REAd – Edição 12 Vol. 5 No. 4. Dez de 2009. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.bredicoespdfartigo_225.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2010.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 15. ed. 2005.

MORIN, Edgar. **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2001.

MÜHL, Eldon, H. Cultura empresarial e formação docente: os riscos da instrumentalização da educação superior. **Universidade, Filosofia e Cultura**. p.94-114, Passo Fundo: UPF Editora, 2009

NASH, Laura. L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NÓVOA, Antonio. **Profissão professor**. Porto, Portugal: Porto, 2004

PESTANA, A. Gestão educacional com ênfase empresarial. **Revista Linha Direta** – Educação por escrito, Minas Gerais, v. 12, n. 1, p. 52-57, set. 2009.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2005.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perceptivas. São Paulo: Saraiva 2007.

ROCHA, Aline. **Educação científica**: um estudo sobre a iniciação científica em universidades do COMUNG. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Curso de Pós-graduação em Educação, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2008.

RODRIGUES, Magda T. **Mais do que gerir, educar**: um olhar sobre as práticas de gestão como práticas pedagógicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSSATO, Ricardo. **Universidade**: nove séculos de história. 2. ed. Passo Fundo: UPF, 2005.

SILVA, Eleci. T. D. **Políticas de Recursos Humanos e a satisfação de docentes em uma Universidade no Rio Grande do Sul**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Passo Fundo, 1999.

TAVARES, José. **Relações interpessoais numa escola reflexiva**. In. ALARCÃO, Isabel (Org). Escola reflexiva e nova racionalidade. Porto Alegre: ARTMED, 2001.