

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS GESTORES DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE PROCESSOS DE INSERÇÃO INSTITUCIONAL, RESILIÊNCIA E MENTORIA

Adriana Moreira da Rocha Veiga Francisco Nilton Gomes de Oliveira;
Liliane GontanTimm Della Mía e Marco Aurélio Antunes Della Mía

RESUMO

Este projeto de pesquisa faz parte do objeto do convênio Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul(UFRGS), tratando-se de uma Rede de Estudos sobre Universidade (REDE GEU), cuja instituição de origem é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Trata-se de uma rede de suporte nas dimensões de ensino, pesquisa e extensão em interface com o Programa de Pós- Graduação em Educação da UFSM, bem como com outras unidades da IES. Este estudo específico tem por objetivo geral investigar as relações entre resiliência, inserção e mentoria nos processos de desenvolvimento profissional de novos gestores de uma Universidade Pública no Sul do Brasil. Caracteriza-se como uma pesquisa social de cunho exploratório, tendo em vista conhecer a realidade profissional e formativa de novos gestores, abrangendo servidores com até dezesseis anos de atuação na instituição. Para a coleta de dados se utilizou um questionário do tipo formulário, no qual foi disponibilizado online na plataforma institucional da Instituição de Ensino Superior. A partir dos dados exploratórios coletados foi traçado o perfil dos gestores que estão em atuação na instituição, assim como resultar em indicadores para novas pesquisas na área de políticas e gestão educacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento Profissional. Gestão da Educação Superior. Resiliência, Mentoria.

INTRODUÇÃO/JUSTIFICATIVA

Esta questão justifica-se quando percebemos a realidade das Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil, com um percentual significativo de novos gestores que são também novos servidores públicos, tanto entre os docentes quanto entre os técnicos administrativos. Ademais, podemos supor que esta variável seja pouco relevante, pois os servidores públicos, independente do tempo de exercício do cargo, podem não estar preparados para as funções de gestão ao longo da carreira.

As questões de pesquisa derivadas delimitam o estudo, ao questionarmos: (1) Em que medida: a) os processos de inserção estimulam comportamentos resilientes? b) os comportamentos resilientes retroalimentam o processo de inserção? (2) Em que situações os processos resilientes de alguns gestores constituem-se fator de diferenciação na sua inserção? (3) Os gestores reconhecem: a) o apoio dos pares mais experientes em seu processo de inserção? b) a necessidade de mentoria/assessoria formal para promover o processo de resiliência em suas novas funções institucionais?

Justificamos a necessidade de explorar estas questões neste estudo em busca de indicadores, permitindo prospectarmos ações para promover o desenvolvimento profissional dos gestores das Universidades Públicas Brasileiras, contribuindo em suas dimensões pessoal e profissional, bem como o desenvolvimento da instituição. Embora o contexto do estudo seja singular, os questionamentos que o embasam podem ser transpostos a outras realidades, sejam de instituições federais de ensino superior (IFES) ou de outra natureza. Tal como ocorre com a docência na educação superior, apreendida na experiência cotidiana, a gestão universitária também parece ser apreendida nos processos decisórios e frente às demandas contínuas, sejam internas ou externas, colocando em risco uma organização acadêmica de alta complexidade, em que o pedagógico, o administrativo e o político se entrelaçam, não necessariamente nesta ordem.

Configura-se, a partir de um cenário globalizado, uma flexibilização que permeia os modos de produção no final do século XX e começo do XXI. Essa tendência acentua, então, uma valorização da informação e do conhecimento dos indivíduos. (Castells,1999) denomina esse modo de desenvolvimento de informacionalismo. O autor entende como modo de desenvolvimento a relação técnica

dos meios de produção entre mão de obra e a matéria prima no processo de trabalho, sendo ela mediada principalmente, a partir dessa nova estrutura, pela geração de conhecimento e informação para a melhoria tecnológica. Tendo em vista essa nova estruturação social, na qual se configura com base no conhecimento e que demanda uma crescente valorização do indivíduo, tendo ele um papel fundamental na resolução de problemas, temos a universidade como formadora de competências. Ela tem, então, um papel fundamental nesse processo de formação qualificada dos sujeitos. Com isso, aponta-se a importância de pensarmos a gestão na educação superior.

Ao pensarmos a gestão da educação superior, tem-se uma necessidade de nos preocuparmos com a capacitação e desenvolvimento, não somente do corpo docente, mas também dos técnicos, especialmente a gerência, pois ela é o cerne do funcionamento da organização, pois o gestor é responsável pelos quatro alicerces da administração: o planejamento, a organização, a liderança e o controle (Trevizan, 2004). Visando a centralidade do papel do gestor na constituição de uma universidade que visa uma formação de qualidade, devemos salientar os desafios dos gestores ao se inserirem em uma instituição que requer competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais, como consta na tabela de Tosta et al (2011):

Competências	Definição	Exemplos
Intelectuais	Referem-se a todas as formas de racionar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de pensar racionalmente; • Habilidade conceitual, que compreende a capacidade de pensamento abstrato e que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade;
Interpessoais	. São as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar se com todas as pessoas de sua rede de contatos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender e atitude de aceitar a diversidade e singularidade as pessoas;

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa e grupo. • Capacidade de entender os princípios da Liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos. • Capacidade de comunicação.
Técnicas	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Competência técnica é produto de alguma forma de aprendizagem e de experiência prática.
Intrapessoais	Compreende as habilidades que Henry Mintzberg chamou de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo. Superar as próprias vulnerabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e seu impacto sobre a organização. • Capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, em particular as emoções. • Capacidade de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias. • Capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia. • Capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as vulnerabilidades

Além das competências necessárias de um gestor, devemos salientá-las no campo da ação e da subjetividade dele, ou seja, dentro de suas atitudes e valores. Seguimos a definição de atitudes e valores dadas por Trevizan(2014):

“As atitudes não são o mesmo que valores, mas os dois estão inter-relacionados. As atitudes podem ser entendidas como a combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios(...) As atitudes formam os quadros de referências, isto é, as ‘molduras’ valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, ideias e objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional. Os valores são as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Eles atuam como padrões quanto à forma de sentir e de agir, e como roteiros ou critérios para escolha de objetivos ou soluções alternativas, em uma circunstância qualquer”.

Com isso, temos indicativos teóricos que fazem com que as atitudes e valores sejam um ponto proeminente de investigação quando pesquisamos a gestão na educação superior, pois elas estão estritamente relacionadas com o fazer do gestor. A partir disso, podemos mensurar suas motivações, frustrações, metas, stress, capacidade de se auto aperfeiçoar e entre outros indicativos importantes para o nosso estudo.

Além das subjetividades encontradas nos gestores e suas atitudes transpostas no seu meio de trabalho, temos que considerar, para a partir de então fazer uma análise mais aprofundada, a inserção do indivíduo na sua função gestora. Há uma cultura institucional¹ prévia a entrada do novo gestor e, somando-se a isso, tem-se a constante necessidade, dentro de uma sociedade cada vez mais dinâmica, de renovação e formação profissional contínua. Portanto, existem tanto fatores pessoais como externos que influenciam a resiliência do gestor. Entendemos por resiliência a capacidade do gestor de ter maior resistência aos fatores agressores encontrados na prática da gestão, criando alternativas para controlar os desafios e responder às dificuldades, reagindo às

¹ Entendemos como cultura institucional os valores e atitudes dos indivíduos, dentro de uma determinada instituição, que moldam e cristalizam uma dinâmica social, orientando assim o comportamento e as ações sociais dos sujeitos nessa estrutura. Cabe salientar que essa cultura é dinâmica e sofre alterações pelos próprios atores sociais.

diversidades e mostrando-se capazes de recuperação das agressões sofridas, e por isso, têm seu stress diminuído (Silva, 2009).

Para isso necessita-se de um desenvolvimento profissional que faça com que o gestor seja pró-ativo, criativo, compreensivo, comunicativo e que procure atingir metas (Takana; Pessoa, 2011), fazendo com que o sujeito saiba lidar com os desafios de uma sociedade dinâmica, tais como as novas tecnologias, trabalho flexível, gestão democrática e coordenação de equipe. Para isso necessita-se de algum suporte dado pela Universidade para que, assim, o gestor que ingressa possa se apropriar da cultura institucional. Cabe destacar a necessidade de haver uma mentoria por parte da instituição para o novo gestor. Entendemos como mentoria o processo em que o mentor, sujeito que possui uma maior experiência institucional, orienta um mentorado, ou seja, o indivíduo que possui pouca experiência (Azevedo, 2003). Precisa-se, então, segundo (Marcelo, 1999, p.124)² de um mentor que tenha experiência, disciplina, comunicação com os colegas, que tenha iniciativa para planificar e organizar e que possua qualidades pessoais (flexibilidade, paciência, sensibilidade).

Assim, configura-se um complexo cenário em que o gestor está inserido dentro da instituição, sendo ele mediado tanto pela cultura institucional externa a ele como, também, por disposições subjetivas que fazem orientar suas ações. Somando-se a isso, temos o papel da instituição e dos mentores para dar apoio institucional ao gestor. Apesar da complexidade e singularidade do nosso caso em específico, acreditamos que à luz desse referencial bibliográfico podemos compreender a maneira em que o processo de inserção, mentoria e resiliência de gestores se dá nas Universidades públicas Brasileiras.

²O autor faz uma análise da formação docente e mentoria de novos professores, porém, achamos que a sua pesquisa ajuda a pensar não somente casos de novos professores inseridos na cultura institucional, mas também novos gestores em geral.

OBJETIVO GERAL

Analisar as relações entre os processos de inserção institucional, resiliência e mentoria no desenvolvimento profissional dos gestores.

MÉTODO

Quanto ao delineamento metodológico, esta caracteriza-se como sendo uma pesquisa social de cunho exploratório, em uma perspectiva de análise qualitativa. Exploramos a questão dos cenários e dos condicionantes da educação superior no Brasil (FRANCO, 1997; LONGHI, 1998; KUENZER, 2002) e, intencionamos produzir conhecimentos que possam corroborar para a construção de novos cenários e ferramentas para os diversos pesquisadores envolvidos na temática apresentada (SEVERINO, 2001).

Desta forma, a pesquisa vislumbrará um cunho exploratório que, segundo Vergara (2005), pode ser qualificado quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser denominada exploratória porque instrumentalizará novas reflexões sobre novos cenários e condicionantes na expansão da educação superior no Brasil: principais tendências de variação nos momentos atuais. Quanto aos meios, far-se-á uso de levantamentos bibliográficos (bases de dados do Ministério da Educação, artigos, livros e revistas com *qualis* de excelência) sobre o assunto e a presente pesquisa de campo.

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa foi efetivada por meio das seguintes tarefas: levantamento bibliográfico para constituir o aporte teórico sobre o assunto; elaboração do plano de trabalho e delegação de tarefas ao bolsista e à equipe; contato com o órgão responsável para uso da plataforma institucional; elaboração, validação e envio do questionário aos servidores de uma Instituição de Ensino Superior no Brasil, na região Sul, com questões de múltipla escolha e abertas; tratamento dos dados, utilizando-se abordagem qualitativa de modo integrado; análise qualitativa dos dados.

Segundo Demo (2000), a abordagem qualitativa é empregada para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna, como o é a instituição em pauta.

AMOSTRA/POPULAÇÃO ALVO

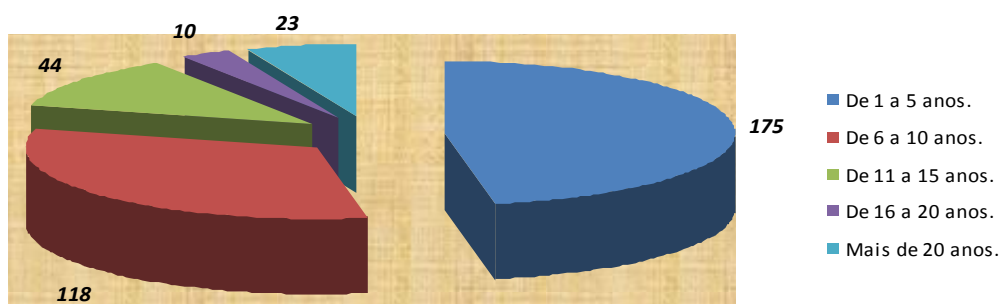
A população e amostra foram constituídas pelos gestores docentes e técnicos atuantes nos últimos 16 anos numa Instituição de Ensino Superior no Brasil, acessados pela plataforma institucional acima mencionada e cujo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) deverá ser aceito pelo servidor para efetivar o acesso ao questionário. Portanto, a amostra será constituída por aqueles que aceitarem o TCLE.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário exploratório, construído a partir de uma matriz categorial que explicita as dimensões categoriais e indicadores iniciais, sem que se ignore a possibilidade de que novas categorias e indicadores emergjam dos resultados da pesquisa, em um processo dinâmico de análise.

RESULTADOS

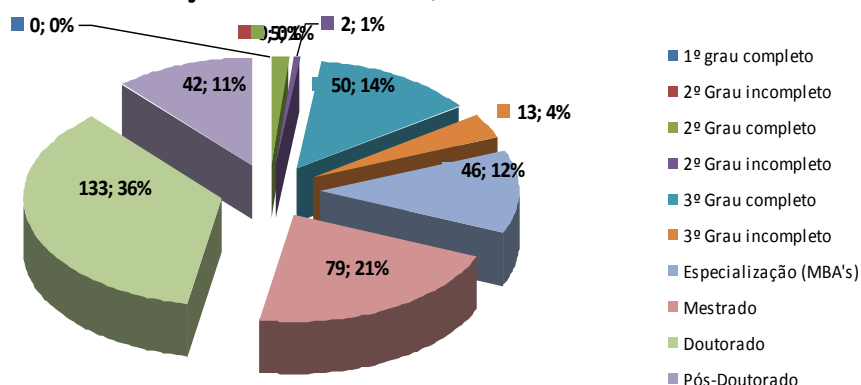
Os resultados aqui apresentados são dados parciais da pesquisa em ação, os elementos levantados constituíram de 05 (cinco) perguntas do questionário que está disponibilizado na web da Instituição de Ensino Superior analisada. As implicações aqui manifestadas serão expostas em gráficos com descrição dos números ancorados num aporte teórico em diferentes olhares e concepções epistemológicas. No gráfico denominado 1.1, num quantitativo de trezentos e setenta respondentes, verificou-se que boa parte desses professores foram contratados na Instituição de Ensino Superior nos últimos 05 (cinco) anos, essa constatação se dá pelo fato da implantação do programa de ampliação e reestruturação do ensino superior no Brasil. Segundo dados do Ministério da Educação, houve um aumento considerável de concurso público no Brasil para docente nos últimos 08 (oito) anos, incidindo num aumento de 14% de contratações nesse período de 2008-2016 nas Instituições Federais de Educação Superior(IFES).

Dados estatísticos 1.1 - Tempo no serviço público Federal . Quantitativo Total 370



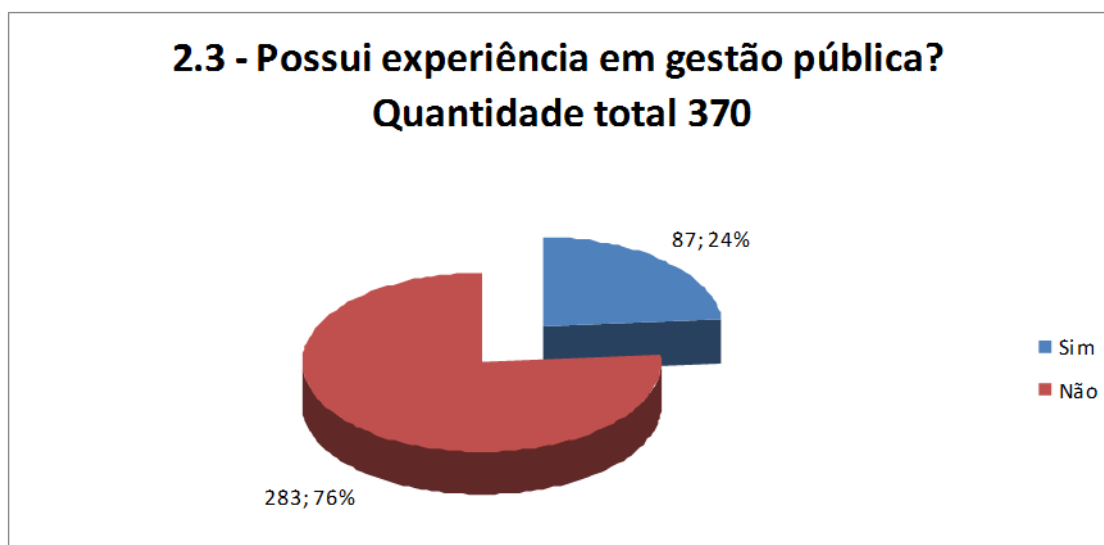
No gráfico 2.1, em relação à formação acadêmica dos Docentes a maior parte (133,33%) exibe o título de Doutor na instituição investigada, 79,21% são mestres e, 50,14% são especialistas. Os dados manifestados liama-seaos dados do Censo da Educação superior do Ministério da Educação, do ano de 2015 que explicita que houve um abundante número de doutores nas IFES no Brasil, tal fato se porque nesse período existiu um aumento no número de programa de Pós Graduação no Brasil, permitindo que as pessoas tenham mais acesso à sua formação continuada. Outra demanda, no período do ano de 2002 a 2013 teve um incremento na carreira pública federal, instando os sujeitos ao se formarem buscar a carreira docente. Esse mote tem sido um fenômeno no Brasil. Indicadores apontam o docente inicia sua vida acadêmica precocemente, bem como são leigos na didática em sala de aula e na administração universitária.

2.1 - Formação acadêmica. Quantitativo Total 370



No gráfico 2.3 no que tange à experiência profissional dos entrevistados em gestão pública, 287% responderam que não possuíam. Essa constatação reflete numa universidade engessada, com modelos arcaicos de gestão pública, bem como

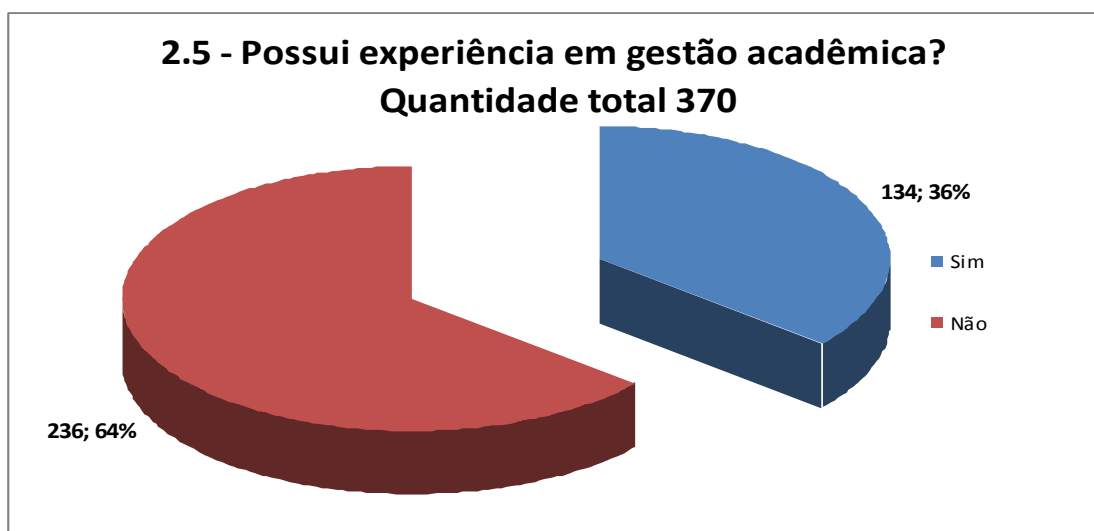
atores(gestores) menos preparados para lidar com os cenários dos serviços públicos. O modelo é impingindo numa perspectiva clássica, pouco participativa, dialógica, verticalizado. Falta planejamento estratégico, atores capacitados para exercer essa função. O docente que assume essa responsabilidade está pouco preparado para suportar as demandas que regem essas atribuições. Segundo Oliveira (2014), Tratando-se das Instituições de Ensino Superior – IES que se constata é uma estrutura de gestão bem burocrática, pouco flexível e engessada, com modelos administrativos bem incipientes e um organograma de serviços bem pesado. O modelo quase sempre é verticalizado. A infraestrutura ainda é precária e ultrapassada nos procedimentos operacionais e nos novos parâmetros que são exigidos na avaliação do INEP/MEC. Verifica-se, em Instituições de Ensino Superior públicas, a falta de uma estrutura que viabilize a implantação das estratégias programadas dentro de um planejamento, essa dificuldade é observada no cotidiano dessa IES investigada. Os gestores são despreparados, leigos e pouco hábeis para execução dos seus trabalhos na administração universitária.



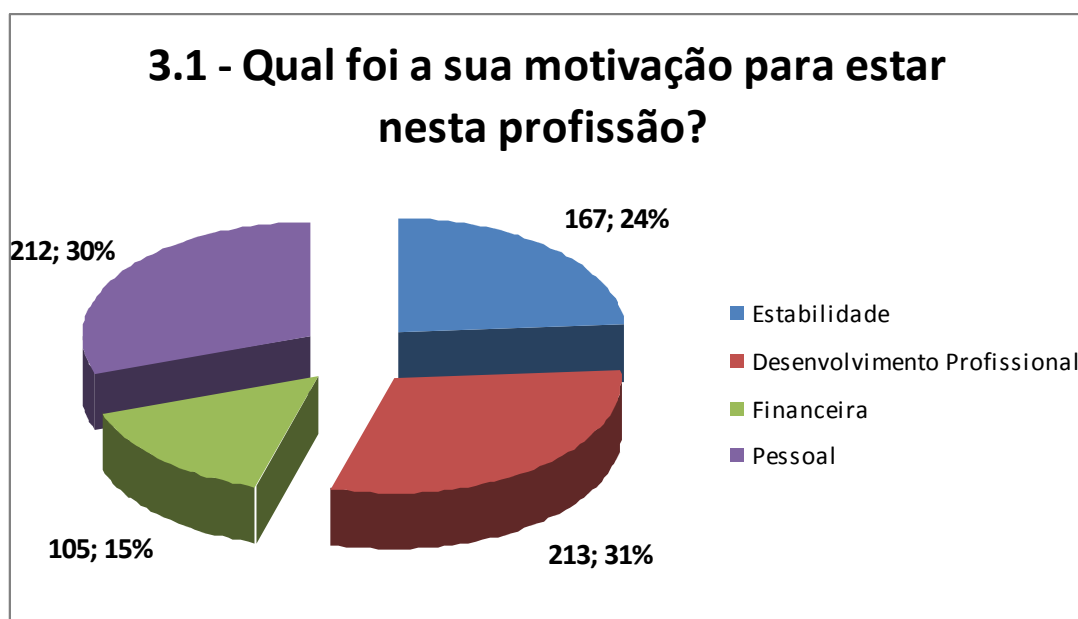
No Gráfico 2.5, 236,645% dos respondentes afirmaram que não possui experiência em gestão acadêmica. Para Franco (1997), as IES devem se modernizar estrategicamente no que concerne ao tripé ensino, pesquisa e extensão nas dimensões acadêmicas e administrativas. Outro aspecto relevante é que as Instituições têm encontrado dificuldades em conduzir ações e estratégias de planejamento acadêmico e administrativo por falta de gestores mais preparados para o seu exercício funcional no cargo que ocupam dentro da IES.

Segundo Oliveira (2014) pensar na inovação é pensar na criatividade dos gestores que são os responsáveis pela condução de gerenciamento da IES, buscando gerar receitas a partir de produtos e serviços inovadores nos três pilares da educação: ensino, pesquisa e extensão, possibilitando assim, mecanismos de trabalho no tema gestão de projetos científicos e tecnológicos, com o objetivo de contribuir para a adequada elaboração e gestão destes processos, através de cursos, capacitações e seminários, dentro outros instrumentos; gerar superávit nas atividades fins que garantam o reinvestimento na formação e qualificação institucional; buscar otimização na utilização dos recursos financeiros da Instituição e firmar-se como uma IES inovadora é primordial para a comunidade regional e local. A inovação deverá ser um diferencial marcante, identitário para as IES.

Esse profissional geralmente já faz parte da IES e exercia uma função anterior na mesma, galgando um novo cargo proveniente de um bom trabalho exercido na Universidade, porém sem uma prática de Gestão Universitária. Essa ação fragiliza os processos administrativos e acadêmicos da instituição.



No gráfico 3.1 , a motivação que levou o gestor a ocupar esse cargo 213,31% afirmaram que foi por aprimoramento no desenvolvimento profissional , 213,31, por questões pessoais, 167,24% pela estabilidade que o cargo proporciona e 105,15% ,pelas questões financeiras. O ingresso do gestor na função administrativa ou acadêmica. Há que considerar que a progressiva perda de conteúdo do trabalho, que vai se tornando cada vez mais abstrato pela crescente incorporação de ciência e tecnologia ao processo produtivo para atender aos objetivos da acumulação, faz com que as habilidades cognitivas, até então restritas a um número reduzido de profissionais, passe a ser requerida para o conjunto dos trabalhadores. Embora este processo não atinja da mesma forma o conjunto das atividades produtivas, não podendo a nova demanda ser generalizada, aos novos paradigmas corresponde uma nova cultura, marcada pela presença de novas tecnologias que permanentemente se transformam, e ao fazê-lo, também transformam todas as dimensões da vida social e produtiva, embora com impactos diferenciados, particularmente em um país como o Brasil, no qual as desigualdades são muito acentuadas. Há também uma necessidade de estabilidade e acúmulo financeiro, vaidade pessoal e status na função administrativa nas IES.



CONCLUSÃO

Evidencia-se o caráter arcaico da estrutura de grande parte das IES, cuja fragmentação foi reforçada pela legislação da ditadura militar e que agora terá que ser superada por força da imposição das mudanças ocorridas no mundo do trabalho (Longhi,1998).

O modelo participativo e centrado nas necessidades dos alunos talvez seja um grande diferencial para as IES, há necessidades de se pensar nas universidades customizadas. A metodologia do futuro centraliza em cursos com menos tempo e que atenda às necessidades tecnológicas, daí a Educação a Distância e os Cursos Tecnológicos deverão ser um alicerce para as IES que primam por um projeto educacional inovador e sustentável para sobrevivência da IES.

Essa realidade é comum às IES brasileiras e não são poucos os estudiosos que buscam analisar e criticar as suas estruturas, apresentando propostas que as tornem mais ágeis e mais capazes de incorporarem as novas tecnologias, colocando-se na vanguarda desse processo de transformação rápida e complexa, que é próprio do mundo em que vivemos.

As Instituições de Ensino Superior têm que atentar as novas contextualizações do mercado educacional, onde é impingido um modelo de gestão aberta, participativa e transversal de conhecimento e saberes transdisciplinares, com gestores que atendam às múltiplas exigências dos novos cenários econômicos, regulatórios do MEC e com uma capacidade de maximizar e experimentar novos enfrentamentos de um mercado absolutamente competitivo.

Há necessidade de capacitar os gestores, criar mais cursos de Pós em Lato e Stricto Sensu em Gestão Universitária. É condição *sinequa non* que os gestores possuam uma experiência prévia nesta função. As IES quase sempre têm que investir num profissional leigo sobre Gestão Universitária. Esse investimento pode acarretar num prejuízo logístico e operacional na condução dos processos administrativos da Instituição.

REFERÊNCIAS

Azevedo, Simone Dias. *A relação entre mentoria e o nível de comprometimento organizacional dos secretários filiados ao sindicato das secretárias e secretários do Estado de Pernambuco*. Dissertação de mestrado Universidade Federal de Pernambuco Recife. (2003).

Castells, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra. (1999). v. 1

Demo, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas. (2000).

Franco, M. E. D. P. (Org.). *Universidade, pesquisa e inovação: o Rio Grande do Sul em perspectiva*. Passo Fundo: Ediupf; Porto Alegre: Edipucrs. (1997).

Kuenzer, A. *Conhecimentos e competências no trabalho e na escola*. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 28, nº 2, mai/ago, (2002), p. 8.

Longhi, S. M. *A face comunitária da universidade*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. (1998).

Marcelo, Carlos García. *Formação de professores: para uma mudança educativa*. Portugal: Editora Porto. (1999).

Oliveira, F.N.G. *Cenários e Determinantes na Educação Superior no Brasil: caminhos e reflexões sobre as práticas Institucionais de Ensino*. Curitiba: Editora CRV. (2014).

Severino, A. J. *Consolidação dos cursos de pós-graduação em educação: condições epistemológicas, políticas e institucionais*. In: Severino, A J. *Conhecimento, pesquisa e educação*. Campinas: Papirus. (2001), p. 53.

Silva, Rinaldo Henrique Aguiar. *A avaliação do processo de gestão na implantação de processos inovadores na faculdade de medicina de Marília: aspectos da resiliência*

docente e discente. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, nº 2, pp. 253-266, jul. (2009).

Tanaka, Valdete Rodrigues da Silva; Pessoni, Lucineide Maria de Lima. *A Gestão do ensino superior: o gestor e seu papel*. Anais do I Seminário Sobre Docência Universitária Universidade Estadual de Goiás – UnU Inhumas. (12 de março de 2011).

Tosta, Humberto Tonani; Dalamau, marcos Batista Lopez; Tosta, Kelly Cristina Banetti Tonani. *Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades*. In: **Anais do XI colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul**. Florianópolis: (2011).

Trevizan, Maria Júlia. *Competência dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias*. Tese de doutorado Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis. (2004).

Triviños, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas. (1987).

Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. (1998).