

CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DO SISTEMA DE APRENDIZAGEM ABERTA E MEDIADA

Curitiba

15/05/2009

Ymiracy N. de Souza Polak – UNOPAR ynsp@hotmail.com

Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia Duarte –UFPR ecvgd@ufpr.br

Elisa Maria de Assis – UNOPAR proead@unopar.br

Silvana Martinski – SENAI-PR silvana.martinski@fiepr.org.br

Categoria: Pesquisa e Avaliação

Setor Educacional: Educação Universitária

Natureza do Trabalho: Relatório de Pesquisa

Classe: Investigação Científica

RESUMO

O sistema de aprendizagem aberta e mediada exige uma nova forma de gestão e novas competências para gestor. Ciente desta exigência, o Grupo de estudos sobre **Cenários de Aprendizagem Aberta e Mediada: Desenho Organizacional** desenvolveu um estudo que teve como objetivo compreender a percepção dos sujeitos sobre as principais características ensejadas para o gestor do sistema de aprendizagem aberta e mediada. Para tanto, foi feita a análise interpretativa das falas de 44 sujeitos, por meio de um fórum virtual, inscritos em programa de mestrado. A análise dos dados permitiu o emergir de duas grandes categorias que possibilitaram apreensão da percepção dos referidos sujeitos: 1) líder e ser ético e 2) profissional com consciência planetária e visão holística. Espera-se que o presente estudo possa contribuir com a formação de futuros gestores, dado que as características delineadas cotejam às exigências da gestão contemporânea, que valoriza a cultura do trabalho colaborativo, o multiprofissionalismo, a gestão participativa, a valorização e a percepção não utilitária do outro.

Palavras-chave: *Gestão, Aprendizagem Aberta e Mediada, Características do Gestor.*

1 APRESENTAÇÃO

Observa-se com o novo milênio novas tendências, novos ideais, mudanças econômicas e diversas transformações sociais que exigem das organizações de ensino a formação de profissionais com qualidades e competências específicas para atender as reivindicações da sociedade tecnologizada.

É neste cenário que surge a Aprendizagem Aberta e Mediada¹ – AAM – como uma resposta para os inúmeros problemas decorrentes da formação do profissional no concernente ao seu saber-fazer em todas as dimensões. No presente estudo, será considerada a dimensão da gestão, o conhecimento do modelo de gestão adotado pelas Instituições de Ensino Superior, IES.

A Gestão do cenário em foco requer um gestor flexível, com competência para trabalhar em rede de forma colaborativa, e que tenha competência para assegurar a inter-relação com os demais subsistemas da AAM (MANSUR, 2001).

A visão do gestor ensejado provoca uma verdadeira revolução nas IES, que trabalham com AAM, pois passam a exigir das IES que o gestor atue num cenário descentralizado e multicultural. (POLAK et al., 2008; DUARTE, 2007).

A exigência apontada pelos autores decorre do conhecimento de que para gerir uma instituição educacional em rede é preciso que o profissional tenha criatividade, seja inovador e promova um trabalho participativo, ético e mais humano (POLAK, 2008). Para tanto, é preciso que o gestor supere sua postura “tradicional”, adquirida em sua formação, que na maioria das vezes foi orientada pela administração clássica, a qual privilegia a gestão centralizada.

A formação tradicional, segundo Polak (2008), talvez seja a responsável pela verticalização das ações e pela centralização do poder, o que vai ao encontro de: descentralização, interconectividade, flexibilidade, trabalho em rede e com a desterritorialização, aspectos inerentes aos ambientes virtuais de aprendizagem.

A gestão ensejada requer a definição de novas políticas reguladoras que contemplem os novos paradigmas que norteiem o repensar do perfil do gestor. Este fato impulsionou a busca de respostas para a questão: **Quais são as características necessárias ao gestor do cenário da AAM?**

Tendo em vista a questão, o estudo tem como **objetivo geral**:

- Contribuir com o delineamento do perfil do gestor para atuar com o sistema e subsistemas de Aprendizagem Aberta e Mediada.

E como **objetivos específicos**:

- Apresentar a análise interpretativa das falas, pontuar as convergências e divergências existentes.
- Identificar as principais características do gestor ensejadas pelo grupo, que possibilitem o delineamento do perfil do gestor de sistemas de Aprendizagem Aberta e Mediada.

¹ A AAM é também uma forma de educação; uma educação aberta que engloba as práticas de ensinar e aprender e envolve professor, aluno, instituição e o contexto social (SANTOS, 2009).

2 DESENVOLVENDO O TEMA

As incessantes e profundas transformações sofridas pelo sistema educacional crescem cada vez mais, principalmente naquelas instituições que desenvolvem a Aprendizagem Aberta e Mediada. Este cenário possui exigências específicas, em virtude do como os seus processos são implementados. Essas exigências são maiores neste contexto, dado que a AAM é desenvolvida no espaço multicultural, no “entrelugar”² (KANTER, 1994).

As especificidades da sociedade tecnologizada explicitam a complexidade e a necessidade do sistema em otimizar e potencializar recursos. Estas exigências são também enfatizadas por Quadros e Trevisan (2002), ao destacarem que, atualmente, os gestores precisam responder às situações complexas, que exigem deles diferentes habilidades. Estes requisitos são representados pela: manutenção da satisfação do aluno, necessidade de redução dos custos e pelas pressões de tempo, dentre outras, e que se fazem presentes no cotidiano da gestão.

Frente à adversidade e competitividade, torna-se imperativo para o mercado que o gestor da AAM saiba trabalhar com as questões inerentes ao comportamento humano; que seja um empreendedor, que coloque o ser humano em primeiro lugar e que assegure condições que favoreçam a expansão pessoal e o crescimento de sua equipe. Talvez esta atitude seja uma das grandes dificuldades do gestor moderno que, por um lado, necessita conhecer o ofício que pratica e, por outro lado, ser grande humanista e líder (NOVA 2007). Segundo Sente (1998), o gestor desempenha um papel crucial no processo institucional, pois ele deve agir como modelo para os colaboradores.

É preciso que o gestor tenha competências específicas, dado que não basta exercer a função de controle, mas também todas as demais funções inerentes ao seu “saber fazer”.

Nova (2007) aponta outros aspectos inerentes ao saber: ter bom senso para saber quando ser flexível ou inflexível. Segundo o autor, o gestor é totalmente inflexível quanto aos fins, aos objetivos, ao que tem de ser feito, mas é totalmente flexível quanto aos meios, dado que tem consciência para entender e que, embora saiba muitas coisas, jamais saberá tudo.

Diante do exposto, o gestor de Sistema de Aprendizagem Aberta e Mediada deve ter como objetivo agregar valor às três dimensões do seu cotidiano de trabalho: a econômica, a social e a educacional. Para tanto, precisa ter consciência do todo; observar a instituição de um ponto de vista holístico, ou seja, saber que ela faz parte de múltiplos processos interligados, complexos e multicausais e ter consciência de que as instituições possuem nova função social (YOUNG, 2008).

Em síntese, para ser gestor de sistemas de aprendizagem aberta e mediada é preciso, além de ter talento e dom, que saiba exercitar a liderança; testar a si mesmo seguidamente; estudar com profundidade a natureza humana; desenvolver a sensibilidade e a intuição; ser humanista; gostar de pessoas e ter postura empática.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Considerando a questão e os objetivos, foi desenvolvido um estudo exploratório, descritivo e qualitativo, que tem como escopo a questão norteadora e o objetivo principal.

² Entrelugar é o espaço da multidiversidade e local de encontro das subjetividades onde se funda a intersubjetividade e se reitera a importância do outro, do trabalho colaborativo e em rede.

Para apreciação do fenômeno pesquisado, recorreu-se à análise interpretativa das falas que, segundo Silva (2005) e Polak (2008), busca encontrar o sentido mais amplo das respostas, fazendo a ligação destas com conhecimentos anteriores, tais como os conhecimentos teóricos (MACHADO, 2005).

A metodologia adotada possibilitou a descoberta do sentido das falas, o que, por sua vez, assegurou significativos retornos cognitivos, quando se verificou a importância da discursividade com o fito de manter a criatividade e a contextualização, no concernente às teias de relações tecidas pelos sujeitos (RAULINO, 2007; POLAK, 2008).

A análise permitiu perceber nas falas algumas características importantes, no que concerne à conceituação e à compreensão dos sujeitos do objeto da pesquisa.

Dessa forma, foi analisado um total de 588 respostas postadas no fórum, durante dois anos, as quais foram instigadas pela questão: **Quais são para você as características necessárias ao gestor do cenário da AAM?**

A análise foi efetuada pelos pesquisadores no segundo semestre de 2008 e logrou o alcance das percepções, ponderações e do imaginário dos sujeitos pesquisados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando assegurar o anonimato das informações, os respondentes foram codificados pela letra “M”, de 1 a 44, e suas respostas foram submetidas à análise e interpretadas à luz da compreensão do pesquisador

A análise deu azo à identificação de duas grandes categorias que permitiram identificar as principais características do Gestor do Sistema de Aprendizagem Aberta e Mediada: Categoria 1: ***O gestor como líder e ser ético, que tem visão macro e favorece o desenvolvimento do outro.*** Categoria 2: ***Profissional com consciência planetária e visão holística.***

Os discursos evidenciam a necessidade de mudanças e da revisão de várias questões, principalmente aquelas voltadas para o comportamento, como as referentes às emoções, ao aprendizado, às habilidades e às atitudes dos gestores no cenário em foco.

O grupo considera que o gestor deve assegurar a participação no entorno do trabalho, assumir postura de escuta, adoção do discurso horizontal e respeitar o outro. Este agir é um agir complexo e é difícil, uma vez que implica no harmonizar o diferente, quer seja esta diferença estética, social, religiosa, étnica ou cultural.

Considerando que a gestão se dá em um cenário marcado pela diversidade, é preciso que o gestor assuma uma atitude que propicie à horizontalidade das relações, que seja criativo, que saiba “conviver”, conforme as falas a seguir apresentadas.

É importante que o gestor tenha sensibilidade e valorize além do “Aprender a Fazer”, o “Aprender a Conviver”, dado que ele deverá gerir constantemente diversas situações de conflitos. M22

[...] Além de ter conhecimento institucional, o gestor deve lidar de maneira hábil com as pessoas que compartilham o trabalho, quer sejam colaboradores quer chefe imediato. M1

O gestor desejado pelo grupo precisa ter a capacidade para conduzir a equipe, trabalhar multidisciplinarmente num cenário diversificado, globalizado e cada vez mais competitivo, segundo as falas apresentadas.

O gestor deve ter postura de escuta e de diálogo com seus colaboradores. M26

O gestor de sistema de aprendizagem aberta e mediada, na sociedade da aprendizagem, precisa estar envolvido em todas as dimensões do trabalho. Deve liderar a distância, o que, sem dúvida, é um grande desafio. M42

Neste ambiente de desafios, é importante que o gestor propicie a interação, condição essencial para garantir a qualidade das ações desenvolvidas nos subsistemas pedagógico e tecnológico, com o fito de aproximar os envolvidos e promover a socialização, tendo em vista o ensinar e o aprender, conforme pode se constatar a seguir.

O gestor deve saber trabalhar em rede, e mais do que isso, ser capaz de motivar e integrar sua equipe, promovendo o desenvolvimento de seus membros [...] Precisa dar oportunidades para que a equipe se pronuncie, dê sua contribuição. O gestor deve ser um líder, pois liderar é saber ouvir, é saber conduzir e assegurar o crescimento individual e coletivo, mantendo a sinergia do grupo, mesmo a distância. M15

Outro fator discutido e que merece destaque foi a questão de como gerir à distância. Os atores que atuam na aprendizagem aberta e mediada, embora distantes geograficamente, não significa que estejam longe. A distância é o gestor quem cria, ele deve estar muito bem preparado para tornar a distância uma presencialidade constante, ou seja, deverá ter habilidades e competências para definir e implementar estratégias que minimizem esta questão, fato este contemplado pelos respondentes abaixo.

A distância física em aprendizagem aberta e mediada pode ser superada com um bom planejamento de todas as ações a serem desenvolvidas pelo grupo, pois cabe aos gestores de sistemas de aprendizagem aberta e mediada saber comandar e liderar a equipe de trabalho na execução de suas tarefas, além de planejar todos os procedimentos administrativos, de pessoas, pedagógicos, tecnológicos e orçamentários. M40.

O gestor do sistema de aprendizagem aberta e mediada, no olhar dos respondentes, deve também ter competência ecológica e consciência planetária, respeitar identidades e possuir uma visão holística, fato este contido na segunda categoria identificada nos diálogos, em ver o homem na sua unicidade múltipla e em sua multiplicidade unitária (MORIN, 2000; MATURAMA, 1997).

A importância da visão holística e ecológica é enfatizada nas falas:

[...] No cenário da aprendizagem aberta e mediada é preciso um gestor ecológico, mais voltado às relações humanas, a propor e desenvolver áreas de investigação; conceber e desenvolver novos tipos de produtos levando em conta as características da sua população, funcionalidade, potencialidades. M30

{...} Lidar com esses paradoxos exige espírito de equipe, desprendimento e versatilidade, dado a rapidez com que os extremos se aproximam e a facilidade com que se opõem. Portanto, é fundamental vencer as barreiras da comunicação, pensar e atuar holisticamente, abrindo cada vez mais os processos e as decisões à participação de todos. M5

As falas reiteram o observado por muito estudiosos, que enfatizam que desde o início do século, os indivíduos se tornaram mais conscientes e exigentes, passam a valorizar mais o capital humano, a sensibilidade, a gestão de pessoas, o crescimento pessoal e a liderança, conforme os depoimentos a seguir:

Na sociedade da aprendizagem, o capital intelectual humano é o maior bem de uma organização, fato este presente no mundo corporativo [...] A competitividade das organizações é o fator dominante para investimentos no capital humano. M23

Hoje a gestão tem seu enfoque no capital humano - maior fonte de "produção", dado que só ele pode deter o conhecimento e mudar seu cotidiano. M25

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo permitiram identificar as características do gestor do Sistema de Aprendizagem Aberta e Mediada ensejadas pelos sujeitos pesquisados, nas quais se destacam os aspectos humanísticos, além dos técnicos e científicos.

Os dados reiteram a importância do gestor em valorizar o fazer participativo, pluri e ético, ou seja, um gestor que estimule o desenvolvimento do outro, que seja líder e tenha como foco assegurar a conquista dos objetivos, das metas e o sucesso do projeto.

O gestor no cenário da AAM deve estar devidamente qualificado para minimizar os problemas da descentralização de sua prática, bem como os inerentes a não presencialidade, de forma a transformar a distância numa presencialidade constante, ou seja, deverá ter habilidades e competências para definir e implementar estratégias que assegurem a mediação e garantam a dialogicidade e a proximidade na virtualidade.

No olhar dos respondentes o gestor em tela, deve ter a competência ecológica e desenvolver a consciência planetária. As falas reiteram o observado por muito estudiosos, que enfatizam que desde o início do século os indivíduos se tornaram mais conscientes e exigentes, quando passam a valorizar mais o capital humano, a sensibilidade, a gestão de pessoas, o crescimento pessoal e a liderança.

As características do gestor apontadas pelo grupo atendem às expectativas da sociedade globalizada e em rede, que exige que o gestor, além do domínio das tecnologias de comunicação, saiba conviver com o diferente, respeitando a pluridiversidade para que possa transitar com segurança no cenário multicultural e descentralizado e assegurar o sucesso dos projetos e programas da AAM.

6 REFERÊNCIAS

DUARTE, E. C. de V. G. **O novo desenho da gestão do sistema de educação a distância**. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação) – Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância, Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará, 2007.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, p. 96-108, Jul-Aug, 1994.

MACHADO, M. N. da M. **Uma metodologia para a pesquisa do domínio social histórico**. Memorandum 9, 57-64. Belo Horizonte: UFMG; Ribeirão Preto: USP, 2005. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/memorandum/a09/machado01.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2008.

MANSUR, Anahí. A gestão na educação a distância: novas propostas, novas questões. **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **De máquinas e seres vivos. Autopoiese, a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita. Repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

NOVA, Elias Mova. O problema é ser gestor ou chefe nas empresas. **Revista contábil e empresarial**. Disponível em: <http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&co_d2=1179>. Acesso em: 26 maio 2008.

POLAK, Ymiracy Nascimento de Souza et al . Construção do novo conceito da gestão de sistemas de educação a distância (subprojeto). Redesenho da Gestão de Sistema de Educação a Distância (Projeto). **Relatório da Pesquisa**, Universidade Norte do Paraná, 2008.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento organizacional. **Economia Empresarial**, Curitiba: FAE Business School/Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

RAULINO, Jeimes Jonathan. **Concepções de teorias de análise de discurso: da discursividade à criticidade textual**. Disponível em: <<http://recantodasletras.uol.com.br>>. Acesso em: 04 abr. 2008.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. **Métodos e técnicas de pesquisa**. Curitiba: IBPEX, 2005.

YOUNG, Ricardo. **Quem é o gestor socialmente responsável**. UNIETHOS, Educação para a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. 2008.

Disponível em:
<<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3921&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 26 maio 2008.