

Gestão Universitária, uma abordagem multidisciplinar: as dimensões humanas e educacionais no coletivo universitário

Luciene Maldonado¹, Alam de O Casartelli²

Eixo temático: 03

Resumo

Este trabalho propõe ao diálogo a importância do papel multidisciplinar de uma gestão universitária, a partir dos pressupostos de mudança paradigmática e de modernização da gestão institucional. Observando uma possível relação entre iniciativas, proposições e efetivação de projetos, considerando elementos socioculturais que facilitam, ou não, um processo de mudança na gestão. Também propõe observarmos a importância de uma prática de gestão democrática e inovadora, que entende o gestor como um agente educacional com o compromisso de gerir os desafios contemporâneos da educação, a qual exige dos gestores uma série de competências que vão além da capacidade de administrar uma instituição de ensino superior, seja ela pública ou privada. Portanto, visando superar o enfoque exclusivo da gestão, buscamos, assim, um movimento coletivo e dialético, multidisciplinar, que considere as dimensões humanas e educacionais da gestão. Entendemos que a relação gestor e docência são realmente instâncias que auxiliam o *engagement* coletivo universitário à uma prática inovadora pautadas por políticas de gestão da educação superior que corroborem significativamente com as políticas de formação de professores e alunos e no desenvolvimento da própria gestão institucional.

Palavras-chave: Gestão universitária; Engagement; Multidisciplinaridade; Coletivo Universitário.

¹ MALDONADO, L. Mestre em Educação FAGED/PUCRS; Professora com licenciatura plena em História; Doutoranda em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS; pesquisadora/bolsista CAPES; Linha de Pesquisa: Formação, Políticas e Práticas em Educação; membro do grupo de estudos e pesquisa em *Engagement* da PUCRS; membro do núcleo de estudos e pesquisa sobre educação étnico-racial, educação e direitos humanos do IPA Metodista RS. E-mail: luciene.maldonado@acad.pucrs.br

² CASARTELLI, O. A. Doutor em Comunicação Social pela PUCRS; Mestre em Gestão Empresarial pela PUCRS; Graduação em Administração de Empresas pela FURG; Pró-Reitor de Administração e Finanças da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Atua nas áreas de Administração, Gestão Universitária, Marketing Político e Educação; Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS; Avaliador Institucional do MEC. E-mail: alam.casartelli@pucrs.br

Introdução

Nos últimos anos tem havido consideráveis debates na educação brasileira, travados por docentes e gestores nas universidades e instituições de ensino superior, sobre a importância da gestão democrática e colaborativa voltada para a melhoria da educação e seus campos de atuação. Há no cerne dessas questões fatores objetivos e subjetivos, considerando os padrões culturais de comportamento que implicam, igualmente, nas condições fundamentais de realização de projetos de modernização institucional. Relacionando as características das iniciativas aos atributos do capital social dos sujeitos, como a cooperação e a participação nas práticas de gestão propostas, além dos valores de cultura política que moldam as condutas institucionais.

As Universidades vêm passando por grandes mudanças na condução de suas atividades e quebrando paradigmas para cumprir seu papel como agentes no processo de construção social. Essas atividades estão relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e se expressam pela capacitação de recursos humanos, pela relação geracional e pela integração com a sociedade, com o objetivo de produzir conhecimento, tecnologia e inovação. Essas propostas, ou melhor, intenções de mudanças estão relacionadas à necessidade de adaptar-se às conjunturas socioeconômicas, ao desenvolvimento tecnológico e as demandas sobre os problemas sociais, culturais e políticos, entre outros.

Ao tratarmos sobre a quebra de paradigmas em uma gestão, sabemos que isso decorre das intenções dos sujeitos que entendem a importância do papel desse rompimento, por exemplo, sob a perspectiva de inovação. Geralmente, os rompimentos paradigmáticos em uma gestão universitária são resultantes de estudos, análises e ações em conjunto, que visam resolver problemas de natureza ampla que envolve uma instituição, além de proporcionar qualidade de vida à comunidade acadêmica, desenvolver o *engagement*³ institucional que estimule a participação e interação de todos os esses sujeitos envolvidos.

Quanto ao termo paradigma devemos considerar que, segundo Morin (2005), é um conceito constituído por certo tipo de relação lógica, com noções mestras e princípios chave. Desse modo, devemos considerar sua complexidade observando que uma mudança de paradigmas pode não ser fácil, já que a mudança do meio ocorrerá. Embora possa ser suportada por fundamentação científica oriunda inclusive de pesquisas acadêmicas, vale

³ O conceito *engagement* é muito utilizado na área da psicologia ativa, onde se discutem o *Engagement* no trabalho – havendo contribuição de vários autores da área, mas não consenso conceitual. Portanto, utilizamos o conceito *engagement* neste artigo considerando o processo de engajamento (profissional, acadêmico ou institucional) do sujeito que participa da comunidade universitária seja como professor, colaborador, gestor, alunos, entre outros. O *engagement* aqui utilizado é entendido como um construto de desempenho para a coletividade universitário num todo.

considerar que mudanças de paradigmas exige uma mudança de intenção e ação nos hábitos, atitudes e princípios – e, no modo de pensar, agir e fazer dos sujeitos.

As Universidades, sejam elas públicas ou privadas – considerando os rankings de avaliação institucionais, têm sido cada vez mais desafiadas a apresentar qualidade e desempenho. Desafio este que sabemos que por meio das ações e políticas institucionais, estão atrelados as metas e padrões colocados pelos órgãos responsáveis pela avaliação, desempenho e qualidade no ensino superior. Nesse sentido, há a necessidade de buscar novas possibilidades de gestão universitária com uma abordagem multidisciplinar, visando os interesses dos envolvidos nas ações realizadas pela universidade. Essas novas possibilidades gerencial devem estar voltadas aos interesses e às necessidades da sociedade interna e externa à universidade para produzir e transmitir conhecimento além de resolver problemas.

A evolução do conhecimento faz com que o cenário de inserção das universidades se modifique constantemente. Conforme aponta Colossi (1999), a universidade atua na construção da sociedade e é influenciada pela expansão da problemática social. As políticas públicas possuem um papel fundamental para novas ações e dinamismo universitário. Desse modo, por estarem à frente dos processos decisórios, é importante que os gestores estejam preparados e capacitados para desempenharem suas atividades, fazendo com que a universidade atenda à demanda e às perspectivas da sociedade.

As Universidades, através dos tempos, são consideradas espaços propícios de geração e produção de conhecimentos inovadores. Focadas na sua função de prestação de serviços a um determinado público, estas instituições convivem na contemporaneidade com uma nova realidade, que é a democratização, pluralismo marcante e disseminação do conhecimento para os demais, por meio de uma nova perspectiva de desempenho em seu papel frente à sociedade. No entanto, considerando o que nos aponta Kuhn (2009), os problemas emergentes são resolvidos de acordo com um determinado paradigma dominante. Diferentes paradigmas apresentam questões emergentes distintas, assim como soluções diferenciadas. Consequente, o processo de gestão pode ser complexo e necessita de novos paradigmas, que apontará para novas soluções, caracterizando uma práxis gerencial.

Gestão Universitária - abordagem multidisciplinar

As Universidades e seu corpo diretivo devem instigar-se a refletir sobre sua missão enquanto agente no processo de transformação e construção social, além de estabelecer novas concepções, direcionando suas ações para práticas que venham constituir uma política que atue na construção da identidade institucional. Essa identidade pode ser construída, ou melhor, constituída, utilizando-se do construto relacional que denominamos o *engagement*,

que traz em sua intenção auxiliar toda comunidade acadêmica no processo de mudanças de paradigmas. A constante renovação paradigmática deveria ser incorporada pelas universidades como uma necessidade epistemológica constante, uma vez que o meio acadêmico exige este processo dinâmico, já que as ciências não são imutáveis.

Nesse contexto, a multidisciplinaridade em uma gestão universitária surge como mais um meio no processo de aprendizagem pelo qual possa haver comunicação entre sujeitos que possuem linguagens diferentes entre si. Estabelecendo, portanto, uma conexão com outras áreas do saber e a interdisciplinaridade igualmente exerce um papel importante neste processo dinâmico. Assim, como aponta Maldonado (2016), compreende-se que a gestão necessita de uma perspectiva de superação dos enfrentamentos cotidianos, que requer necessariamente de adoção de meios e métodos estratégicos para solução de problemas e incertezas. Uma gestão com características multidisciplinar tem como ação integrar todos os sujeitos que possam comprometer-se com coletivo universitário elaborando, desenvolvendo ou (re)construindo ações que possam fazer o *engagement* profissional e estudantil.

No bojo do século XXI, e no contexto da internacionalização caracterizada por um intenso compartilhamento de ideias, ações e interesses, surge a interdisciplinaridade como um conceito que assume papel de relevância na educação, propiciando novos saberes como também novas leituras da realidade social e das suas dimensões socioculturais, num mundo dinâmico e globalizado. Vale considerar atualmente, após intensos estudos e diálogos acadêmicos com especialistas da área, que seria um equívoco supor que a interdisciplinaridade tenha um conteúdo definido e que possa ser institucionalizada. Ou, que termine por abolir as diferenças, e até mesmo, o distanciamento de comunicação existente entre diversas ações e interações de trabalho. Compreendemos a tempos que a interdisciplinaridade não é uma ação estática, supostamente um método de solução e estratégica. Assim como não existem disciplinas que seja, por natureza, mais fundamentais e formativas, críticas e reflexivas ou abrangentes do que outras. Estes atributos precisam ter significação e sentido entre as pessoas ou grupos, não somente como áreas de conhecimento ou de laboro profissional.

Quanto à metodologia do trabalho interdisciplinar, seja na docência ou na gestão universitária, há um consenso entre os autores que discorrem sobre o tema e que se posicionam frente a questões necessárias à integração de conteúdos ou ações, passando de uma concepção fragmentada para uma concepção unitária do conhecimento e ações, superando a dicotomia entre ensino e pesquisa. Assim, considerando o estudo e a pesquisa, a partir da contribuição das diversas ciências como ensino e aprendizagem centrada numa visão de que aprendemos ao longo de toda a vida - a educação contínua.

Para Maldonado (2016, pg.81),

É necessária que a gestão esteja próxima a realidade em que está inserida e consciente a respeito das crenças, culturas, modos de se relacionar, etc. Precisa conhecer os sujeitos envolvidos nos processos de aprendizagem de forma a articular tempos e espaços de diálogos entre as partes, no intuito de construir de forma democrática, um espaço profícuo para o estabelecimento de relações saudáveis para a circulação do saber, para que o ensino e a aprendizagem aconteçam da melhor forma possível, em uma práxis transformadora.

Desse modo, entendemos que este processo deve fazer parte de uma gestão universitária comprometida não somente com a instituição, mas com os sujeitos que corroboram com a dinâmica gerencial, pois no sentido da operacionalização de um trabalho interdisciplinar, Lück (1999 p. 81-82) discorre sobre alguns procedimentos essenciais:

(...) usar oportunidades para falar, expressar ideias, crítica construtiva; fazer autocrítica, como um processo contínuo de compreender-se no mundo, estender mais para aprofundar a prática; aceitar novas ideias; respeitar os limites de cada um, valorizando as ideias diferentes das próprias; dar tempo aos colegas de manifestarem suas opiniões; superar a insegurança; trabalhar cooperativamente; aceitar a possibilidade de errar.

Compreendemos que o processo de comunicação, interdisciplinar ou multidisciplinar, é complexo, mas pode conduzir a um pretenso dinamismo do conhecimento. Segundo Morin (2005, p. 20) “[...] a reforma necessária do pensamento é aquela que gera um pensamento do contexto e do complexo”. Assim, no escopo de gestão universitária deve ser estabelecido uma interrelação entre o ambiente educacional e a comunidade interna e externa. O pensamento complexo, que caracteriza a atuação dos gestores, definida pela própria multiplicidade de suas tarefas, de seus saberes e diversidade dos problemas que enfrentam, deve ser provido de meios e de princípios que tornem possível essa interrelação. Ainda segundo Morin (2011), existe complexidade quando elementos e sujeitos diferentes se completam e constituem o todo. Para Japiassu (1976), a multidisciplinaridade é carga disciplinar que propomos em conjunto e simultaneamente, mas não expondo exclusivamente às relações que podem existir entre elas. Para o mesmo autor (1976, p.76) “a interdisciplinaridade é a axiomática comum a um grupo de disciplinas conexas e definidas no nível hierárquico imediatamente superior, o que introduz a noção de igualdade”.

Apesar das distinções terminológicas, o princípio da multidisciplinaridade e interdisciplinaridade caracteriza-se pela intensidade das trocas entre os sujeitos participantes e pelo grau de intenção e integração dos programas que a gestão universitária implementa ou projeta segundo os objetivos estabelecidos pelo corpo diretivo e em conjunto à intencionalidade do projeto político e pedagógico institucional.

Gestão e coletivo universitário

As Universidades são consideradas como lócus privilegiado de (re)construção, (re)configuração de saberes e de fazeres, exigindo uma ruptura com uma ação de gestão burocrática e objetivando a construção de uma gestão democrática, cujas práticas se materializam nas incertezas, na tensões e conflitos presentes na gestão cotidiana. É sabido que a universidade possui na sua política de ação a capacidade de interferir no cenário da comunidade seja ela interna ou externa na qual está inserida, além de também interferir no cenário da representação de estratégias e direcionamento que a universidade traz em sua intencionalidade de ação coletiva.

As Universidades através dos tempos são consideradas espaços privilegiados de geração e produção de conhecimentos inovadores, que, apesar do grande esforço que se faz, todavia a universidade ainda se mantém distante das comunidades não científicas ou acadêmicas. Focadas na sua função de prestação de serviços a um determinado público em especial, estas instituições convivem nos tempos atuais com uma nova realidade - a democratização ampla, a inclusão e a disseminação do conhecimento para as demais camadas da sociedade, utilizando-se das políticas públicas e da sustentação de um projeto político próprio que apresente uma nova perspectiva de desempenho frente sua importância para a sociedade. Embora a realidade, na maioria das instituições de ensino, seja pública ou privada, é de um paradigma dominante centrado na gestão de pessoas e de recursos, vale discorrer que “administrar” demandas de conhecimento e habilidades requer da gestão uma competência que, além dos conhecimentos e habilidades, exige uma reflexão constante de ações. Considerando que uma gestão universitária com caráter multidisciplinar, necessita refletir sua práxis de ação social, já que este conceito é intrínseco ao sujeito e tais reflexões devem considerar e favorecer o bem estar do coletivo.

Desse modo, quando tratamos sobre coletivo universitário, propomos o diálogo de que a gestão universitária exige uma ação ampla e significativa, assim nos aponta Paviani (2007, p.141),

Cabe à universidade, entre outras funções, realizar a mediação entre a ciência e a sociedade. O avanço da ciência e da tecnologia é óbvio, e as grandes transformações da sociedade são notáveis, em nossa época, em pleno processo de globalização. Nesse contexto, a universidade deve acompanhar o estado atual das ciências e atender as atuais demandas sociais.

A Universidade possui uma representatividade social que está inserida na complexidade da própria universidade e explícita no seu conceito e na sua função. No entanto, conforme aponta de Morin (2002, p.80)

A Universidade conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la,

transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora.

É imprescindível reavaliar o papel que as Universidades desempenham na sociedade, suas contribuições de atuação devem ser mais abertas, mediante uma gestão participativa. A diversidade de opiniões pode levar a uma situação de dificuldade de análise de gerenciamento organizacional, o que requer uma reforma do pensamento, ainda segundo Morin (2011). Por conta disso, o pensamento diversificado acaba contribuindo na tarefa de unir (contextualizar e globalizar), abrigando o desafio da incerteza, e propondo novos pontos de vista para a competência em gestão. Nesse sentido, observa-se que as inovações de uma gestão representam uma quebra de paradigma em relação à forma tradicional, seja ela de ensinar e aprender, seja na relação gerencial que se estabelece com o coletivo, a gestão participativa ou colaborativa envolve necessariamente reconfigurações dos saberes e uma reorganização da relação teoria/prática, incorporando no coletivo universitário a dimensão de processo, que explicitaria a dimensão da qualidade da educação superior. Para Mezomo (1997, p.73) “um sistema educacional medíocre em sua política, em sua estrutura e em seus resultados afeta toda a nação e compromete fundamentalmente a qualidade de vida do próprio cidadão”.

A importância nas intenções, ações e práticas de uma gestão de caráter multidisciplinar, para o atendimento das necessidades, demanda e desempenho de um coletivo, exige a preocupação por parte de profissionais oriundos da área da educação em estudar e questionar os modelos de gestão das Instituições universitárias. Vale ressaltar que de acordo com Trindade (2000, p. 27) “o pós-guerra favoreceu a massificação do ensino superior, fazendo com que as universidades perdessem seu caráter elitista tradicional, transformando-a em organizações burocráticas e complexas”. Frente a essa realidade hoje, todavia, em transformação, as Universidades vivenciam situações complexas envolvendo, por um lado, exigências cada vez maiores por parte de uma demanda da sociedade – as realizações das políticas públicas, as políticas de acessibilidade e permanência, a integração da universidade e a comunidade seja a interna com seus colaboradores, docentes, alunos; seja a externa com desenvolvimento de atividade que encurta a relação universidade e sociedade. Não subjacente, o compromisso da Universidade decorre igualmente de um esforço de criação e sustentação por parte da Sociedade. É considerável compreender que segmentos e demandas sociais mais amplos levam às conquistas e descobertas no campo científico e de Ensino, tendo como resultados a produção do saber, contribuindo para um campo da investigação e ligação com a própria sociedade. O que objetiva, no coletivo universitário e social, um comprometimento para a diminuição das desigualdades, da exclusão utilizando e da participação dos sujeitos.

Considerações finais

Frente a esses desafios apresentados compreendemos que uma gestão universitária que propõe o rompimento de paradigmas em suas práticas, horizontalizando suas ações frente à demanda exigida pela comunidade interna e externa, deve trazer em sua intencionalidade a relação auspiciosa de uma gestão democrática e inovadora. Todavia, denota-se ainda que a universidade parece não estar preparada para assumir esta nova realidade que exige transformações profundas, considerando os limites existentes que excedem a própria universidade. Desse modo, compreendemos que a universidade possui grandes embates diante dos debates advindos da mudança paradigmática proposta num contexto da gestão e do coletivo universitário, o que aponta para uma emergente necessidade em promover mudanças em sua realidade estrutural, indo além de uma análise conjuntural das suas condições atuais - reagindo às pressões internas e externas, frente a essa demanda prevista, evitando assim, uma aversão à mudança. Cabe ressaltar que uma gestão universitária não pode deixar de atender as características acadêmicas, como a austeridade e o rigor científico, a liberdade de pensamento e de expressão e a condição de provedora da cultura ampla à toda sociedade.

Em se tratando da gestão universitária, os gestores possuem diferentes formações e, conseqüentemente, visões distintas para resolver uma mesma problemática. Considerando que, além disso, os problemas são de naturezas distintas no qual podem envolver discentes, docentes e a própria comunidade. Em conjunto há, ainda, os problemas operacionais e as decisões de caráter estratégico e científico. Contudo, a diversidade de visão e conhecimento dos gestores deve ser utilizada para compor um conjunto de sujeitos e ações consistentes que forneçam suporte à tomada de decisão que atenda aos interesses e objetivos definidos pelo planejamento da gestão em prol do coletivo.

Uma universidade é composta por setores geridos por gestores com formações e ações distintas (interdisciplinaridade e multidisciplinaridade) e que atuam em favor dos seus departamentos, cursos e dos próprios setores. Contudo, pela complexidade e diversidade que compreendemos ser uma universidade, em muitas ocasiões a tomada de decisão impacta setores distintos na instituição como um todo. Assim, fundamenta-se a importância da gestão participativa, para que a tomada de decisão seja a mais acertada possível.

Desse modo, nestas considerações, destacamos que a multidisciplinaridade de uma gestão universitária é uma ação de finalidades educativa, marcada por propósitos políticos claros e de investimentos institucionais que conduz a valorizar o bem cultural e educacional. É uma ação capaz de mobilizar a atividade de todos os sujeitos envolvidos no dinamismo da educação superior e que tem em conta, não só as suas necessidades e interesses institucionais, mas,

sobretudo, a importância de revelar e fazer descobrir outras necessidades e outros interesses para toda a comunidade universitária e para a sociedade em que está inserida.

Bibliografia

COLOSSI, N. **Controle da gestão na universidade: algumas considerações**. Conferência apresentada no “*Encuentro regional noa sobre evaluación de la educación superior*” Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán Argentina, 1999.

DALCUL, A. L. **Gestão transdisciplinar: a gestão como competência profissional**. Disponível em: <http://cetrans.com.br/artigos/Ane_Lise_Dalcul_et_al.pdf>. Acesso em: 15 de set. 2018.

JAPIASSÚ, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KAHN, W.A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. *Academy of Management Journal*, v.33, n.4, 1990, p. 691 – 724.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Perspectiva, 2009.

LISBONA, A; MORALES, J; PALACI F. **El engagement como resultado de La socialización organizacional**. In: *J Psychol Psychol Ther*. 2009. P. 89 – 100.

LÜCK, H. **Qual a questão?** In: Em Aberto, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, v.17, n.72, fev./jun., 2000.

_____. **Pedagogia da interdisciplinaridade**. Fundamentos Teórico-metodológicos, Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MALDONADO, L. **Interdisciplinaridade e inovação, saberes e possibilidades na Educação**. In: Maldonado et al. (org.). *Antigos e Novos Paradigmas – Uma abordagem interdisciplinar na construção do conhecimento*. Porto Alegre: Editora Universitária Metodista IPA, 2016, p. 75 – 90.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Tradução Juremir Machado da Silva. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. **A Religação dos saberes: O desafio do Século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MEZOMO, João Catarin. **Educação e Qualidade Total: a escola volta às aulas**. Petrópolis: Vozes, 1997.

PAVIANI, J. **Interdisciplinaridade na Universidade**. In: AUDY, N L J; MOROSINI, M. (ORG.). *Inovação e Interdisciplinaridade na Universidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007, p. 139 – 146.

RODRIGUES, F; BARROSO, A. **Avaliação do engagement nos docentes da escola superior de saúde Dr. Lopes Dias. Bioanálise.** 2008 p. 34 -39.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W.B. **El engagement em el trabajo.** Madrid: Alianza Editorial, 2009.

TRINDADE, H. **Avaliação da Educação Superior.** Petrópolis: Vozes, 2000.