

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Jerley Pereira da Silva

**Interdisciplinaridade na Gestão Educacional:
Utopia ou Possibilidade?**

**SÃO PAULO
2013**

Jerley Pereira da Silva

**Interdisciplinaridade na Gestão Educacional:
Utopia ou Possibilidade?**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação: Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Ivani Catarina Arantes Fazenda.

**SÃO PAULO
2013**

SILVA, Jerley Pereira da.

Interdisciplinaridade na Gestão Educacional: Utopia ou Possibilidade? Jerley Pereira da Silva. São Paulo: PUC, 2013.

83 fls.

Dissertação de Mestrado. Programa de Educação/Currículo.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ivani Catarina Arantes Fazenda.

1. Gestor Educacional, 2. Interdisciplinaridade, 3. Ensino Superior.

JERLEY PEREIRA DA SILVA

**Interdisciplinaridade na Gestão Educacional:
Utopia ou Possibilidade?**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação: Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Ivani Catarina Arantes Fazenda. São Paulo: PUC/SP, 2013.

BANCA EXAMINADORA:

DEDICATÓRIA.

Agradeço e dedico esta dissertação aos meus pais Belarmina e Antônio, por acreditarem em mim e me ensinarem que na vida tudo pode ser possível, quando se deseja realmente.

Ao meu pai, meu herói, que se foi neste ano, não deu tempo de ver este trabalho pronto, mas tenho certeza que estará para sempre comigo, em meus pensamentos.

À Thalita, minha esposa, que soube compreender este meu momento de dedicação aos estudos e além de tudo me presenteou com uma pérola maravilhosa: Maria Catarina, minha filha.

Aos meus familiares, que fazem parte do meu aprendizado.

AGRADECIMENTOS.

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir viver para aprender e conseguir evoluir.

À Dra. Ivani Fazenda, orientadora desta dissertação e querida professora, exemplo do ensinar, do respeitar limites e capacidades. Soube me dar o tempo necessário para eu aprender a escutar seus ensinamentos. Agradeço poder ter convivido com tanta sabedoria! Agradeço seus conselhos e suas palavras de incentivo.

Aos colegas do GEPI meu agradecimento pleno, com tantos aprendizados recebidos. Cada pesquisador cooperou comigo de forma diferente. Todos me ajudaram muito.

Meus respeitosos agradecimentos pela contribuição da banca escolhida para ler e avaliar esta dissertação. A cada um, em particular, meu agradecimento eterno.

Professor Dr. Cláudio Picollo, sua alegria contagiante e seu conhecimento me ajudaram em minhas pesquisas, foi um incentivo me lembrar de suas palavras e contribuições para esta pesquisa e em minha vida.

À Professora Dra. Dirce Encarnacion Tavares, muito gentil, amiga, que me apresentou a Interdisciplinaridade e a Professora Dra. Ivani Fazenda, fico emocionado e agradeço.

À Professora Dra. Ana Maria Ramos Sanchez Varela agradeço o incentivo para eu não desistir nunca dos meus sonhos.

Meu agradecimento especial ao Chanceler Marcos Vinícius, ao Professor Dr. Marcos Antônio Cascino e ao Professor Dr. Luiz Carlos Pereira de Souza, pelo incentivo, apoio e compreensão, permitindo que me ausentasse do trabalho para o desenvolvimento de meus estudos.

O Cio da Terra

(Milton Nascimento)

Debulhar o trigo
Recolher cada bago do trigo
Forjar no trigo o milagre do pão
E se fartar de pão

Decepar a cana
Recolher a garapa da cana
Roubar da cana a doçura do mel
Se lambuzar de mel

Afagar a terra
Conhecer os desejos da terra
Cio da terra, a propícia estação
E fecundar o chão.

RESUMO

SILVA, Jerley Pereira da. **Interdisciplinaridade na Gestão Educacional: Utopia ou Possibilidade?** Dissertação de Mestrado sob a orientação da Profa. Dra. Ivani Catarina Arantes Fazenda. Programa de Educação/Currículo. São Paulo: PUC, 2013.

A experiência de mais de 10 anos do pesquisador, como Gestor Educacional, levou-o a esta dissertação de Mestrado. O pesquisador se valeu de instrumental de narrativa para expor sua trajetória pessoal e profissional. Mencionou, em seus estudos, que a partir da década de 80, surgiram reflexões mais significativas e inovadoras em relação às escolas, principalmente ao se tratar de Gestão Educacional. Por esse motivo, esta pesquisa tem por objetivos apresentar as novas proposições sobre aspectos históricos da área da Administração e de que maneira o pesquisador abriu sua consciência, mediante os estudos da Interdisciplinaridade. A abordagem teórica na área da Interdisciplinaridade foi fundamentada em Ivani Fazenda e no campo da Administração, em Idalberto Chiavenatto. O pesquisador estruturou o sumário de maneira simbólica, enfatizando um dos pressupostos da Interdisciplinaridade: a escuta. Para ele, é de suma importância esse destaque, pois ela faz parte de seu dia a dia e a considera um dos recursos fundamentais para o exercício diário de um Gestor Educacional. Comparou-a metaforicamente com as etapas de plantio, que também fazem parte de sua formação inicial do mexer com a terra. A narrativa do pesquisador Gestor Educacional mostrou sua preocupação no constante aprimoramento de saberes e habilidades de sua função, por meio de capacitação e da prática. Por esse motivo, propôs ao Gestor Educacional do século XXI, a possibilidade do repensar dessa função, a fim de que, ao incluir o estudo dos pressupostos interdisciplinares em sua formação, alunos, professores e Instituição de ensino sejam beneficiados com sua postura.

Palavras-chave: Gestor Educacional, Interdisciplinaridade, Ensino Superior.

ABSTRACT

SILVA, Jerley Pereira da. **The narrative of an Interdisciplinary Educational Manager in Higher Education: Utopia or Possibility?** Master's thesis under Professor Doctor Ivani Catarina Arantes Fazenda orientation. Education Program / Curriculum. Sao Paulo: PUC, 2013.

The researcher's experience as Educational Manager led him to this research. The objective of this Master's thesis was to present some elements in order to expand awareness of Educational Managers, including the study of interdisciplinary assumptions in their education. The researcher made use of narrative tools and deepened his research on new propositions about historical aspects of the area of Administration. This study shows that in the 80s academic research began to present more significant and innovative thinking concerning schools, especially when dealing with Educational Management. It was found that the pursuit of improved information, knowledge and development in the paths towards educational qualification is quite large. The Graduate program expansions contributed to the advancement of research on School Management, and there have been changes in the field of Educational Management in the past ten years, for example, professionals invited to hold the position of Educational Manager could no longer meet the needs required by conventional university courses. Teachers, students quickly noticed the incompetence of this professional bringing many problems for the institution which ultimately dismisses and replaces him/her with another. There are still cases of hiring professionals to perform the coordination function without having training or domain regarding the area they will guide, which cause problems for the institution.

Keywords: Educational Manager, Interdisciplinarity, Higher Education.

SUMÁRIO¹

1	O PREPARO DA TERRA.....	11
2	A ESCOLHA DO TERRENO: A Escuta interior.....	15
3	A ANÁLISE DO SOLO: A Escuta do desejo Profissional..	20
4	O PREPARO DO TERRENO: A Escuta em busca do sentido de um Gestor Educacional.....	26
5	ELIMINAÇÃO DE FUNGOS: A Escuta das dificuldades...	36
6	MARCAÇÃO DO SOLO: A Escuta para as mudanças.....	43
7	ABERTURA DO SOLO: A Escuta das possibilidades Interdisciplinares.....	58
8	O PLANTIO DAS MUDAS: A Escuta para o novo momento.....	65
9	COLHEITA: A Escuta compartilhada na formação dos Gestores.....	70
10	O RESULTADO DO PREPARO DA TERRA ATÉ A COLHEITA.....	77
	REFERÊNCIAS.....	80

¹ **Esclarecimentos ao leitor:** Estruturei o sumário de maneira simbólica, enfatizando a escuta – “ato ou efeito de escutar, ouvir com cuidado, com atenção” (Dicionário da Academia Brasileira de Letras, 2008, p.528), pois ela faz parte de mim e considero um dos recursos fundamentais para o exercício diário de um Gestor Educacional. Comparei-a metaforicamente com as etapas de plantio que também fazem parte de minha formação inicial do mexer com a terra. No início de cada capítulo haverá uma explicação técnica desse procedimento que foram extraídas do site da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA (2013) para que o leitor perceba essa analogia, essa organização, essa disciplina de respeitar as etapas para uma possível excelente colheita final.

1 O PREPARO DA TERRA.

Para o sucesso de qualquer empreendimento agrícola, é imprescindível conhecer as diversas etapas que compõem o plantio. Entre elas: escolha, análise e preparo da área; destocamento e gradagem; marcação do terreno e piqueteamento; enterrio das estações e preparo de covas; plantio das mudas no campo. Para cada etapa deve ser estabelecido um planejamento adequado, viável, tanto do ponto de vista técnico como do econômico e compatível com o sistema de plantio a ser usado.

Utilizei-me desses esclarecimentos, para metaforizar esta Dissertação de Mestrado, ao olhar de minha formação como técnico-agrícola, que aprendeu a ouvir e a cuidar da terra. Com um olhar cuidadoso e acadêmico, desenvolvi esta pesquisa, fazendo uma analogia entre as etapas que compõem o plantio, com o desenvolvimento de todas as etapas possíveis de meu aprendizado, que deu base de sustentação para a minha vida, me perfazendo e me construindo continuamente, levando-me ao ser que sou neste momento.

As etapas do plantio, que estiveram presentes em minha formação, foram exemplos de uma ordem necessária e disciplinar para que o resultado fosse uma colheita com sucesso. O que muito tem de semelhante com a função que exerço atualmente e que fez parte desta pesquisa. Por esse motivo, escolhi, narrar minha história, seguindo essa ordem disciplinar necessária no dia a dia de um Gestor Educacional. Sem essa ordem teria sido quase impossível superar os problemas ocorridos e conseguir atingir as metas predeterminadas. Pular etapas significaria interromper o processo de desenvolvimento significativo para a obtenção de resultados favoráveis, assim como no plantio, que sofreria sérios prejuízos se isso acontecesse.

Em formato narrativo, respeitando esse gênero discursivo, apresentei minha vivência na função de Gestor Educacional, em uma Instituição de Ensino, de

Curso Superior, na cidade de São Paulo, com atuação principal nos Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

Segundo Varella (2006, p. 111) “a narrativa é uma tentativa de dar acesso a um percurso interior que evolui correlativamente para um percurso exterior caracterizado por acontecimentos, relações, vivências e encontros.” Este foi o meu percurso. Fiz uma revisita a minha história pessoal e profissional, além de realizar um levantamento histórico das modificações ocorridas nos últimos 10 anos na função de Gestor Educacional. Pesquisei também as mudanças socioculturais ocorridas nas organizações e o que é necessário para exercer essa função, tudo isso embasado em referencial bibliográfico e documental.

Com minha vivência profissional na área de Gestão Educacional, percebi a necessidade de capacitação desses profissionais, principalmente para os que atuam no Curso Superior. Ousei pensar em mudanças, entre elas sugerir um curso para a formação de Gestor Educacional, com estrutura curricular tendo como base a Interdisciplinaridade e suas práticas. Nesse ponto me questioneei: até que ponto as categorias interdisciplinares poderiam auxiliar os Gestores Educacionais em sua formação?

Uma característica destacada em meu dia a dia, no exercício de minha função como Gestor Educacional, é a escuta. Tenho de exercitá-la todo o tempo e por ser ela um dos pressupostos da Interdisciplinaridade, teve um destaque especial nesta narrativa, no sumário e nos capítulos. Minha proposta inicial foi simbolizá-la, compará-la com as etapas do plantio, sem perder a relação com outros pressupostos necessários.

A escolha do terreno bem drenado e profundo é muito importante para que as plantas apresentem um bom desenvolvimento. Foi assim comigo, em um terreno semi preparado pude iniciar as etapas de meu desenvolvimento gradativamente, com disciplina, sem pular as fases necessárias para meu aprendizado.

Na **seção 2: A escolha do terreno, a Escuta interior**. Nela narrei minha trajetória pessoal, com destaque a minha formação, que, acredito, ter dado subsídio para os demais tópicos.

Na **seção 3: A análise do solo, a Escuta do desejo Profissional**, apresentei minha Vivência Profissional, contando com detalhes o meu dia a dia como docente, promotor de projetos e Gestor Educacional.

Na **seção 4: O preparo do terreno, a Escuta em busca do sentido de um Gestor Educacional**, elaborei, com base em referencial bibliográfico da área, um breve histórico, passado e presente sobre Administração e Gestão Educacional. A ênfase foi para as exigências, contribuições, importância de um Gestor Educacional. Entre tantas outras perguntas, foi destacada a que mais me preocupa nas minhas ações do cotidiano: **é a educação Interdisciplinar o diferencial entre docente, discente e Instituição de Ensino?**

Na **seção 5: Eliminação de fungos, a Escuta das dificuldades**, selecionei alguns casos vivenciados ou para cujos resultados eu tenha colaborado. O leitor terá a oportunidade de conhecer o dia a dia de um Gestor Educacional, os diferentes problemas encontrados, a necessidade do exercício do diálogo, da parceria, do compartilhar com todos os envolvidos no processo e muitas vezes a necessidade de atitudes rápidas e equilibradas.

Na **seção 6: Marcação do solo, a Escuta para as mudanças**, o foco foram as principais mudanças organizacionais.

Na **seção 7: Abertura do solo, a Escuta das possibilidades Interdisciplinares**, o enfoque foi para os estudos sobre a Interdisciplinaridade, seus pressupostos, com base nos estudos de Fazenda². O questionamento que orientou as reflexões articuladas na seção foi: **esses pressupostos podem (ou não) contribuir com o Gestor Educacional em seu dia a dia e ajudá-lo a gerenciar conflitos?**

² Ivani Catarina Arantes Fazenda, orientadora desta Dissertação de Mestrado, “é um dos nomes mais respeitados no campo da Educação no Brasil, sem perder de vista a cientificidade, o diálogo presente em seus estudos, a leveza na explanação de suas ideias. As palavras colocadas em suas obras são um convite aos educadores a inovar suas teorias e ações pedagógicas no cotidiano escolar. Devido a sua extensa produção na área de pesquisa educacional, com ênfase em ensino-aprendizagem, seus interlocutores nacionais e internacionais reconhecem-na como representante brasileira da Interdisciplinaridade” (FUNDAÇÃO CASA, 2010, p.4).

Na **seção 8: O plantio das mudas, a Escuta para o novo momento**, foram apresentados os resultados da Implantação, de uma nova disciplina, dentro de cursos já existentes e se isso seria possível.

Na **seção 9: Colheita, a Escuta compartilhada na formação dos Gestores Educacionais**, mais duas características da Interdisciplinaridade emergiram neste capítulo: ousadia e desafio. A fim de colaborar com Gestores Educacionais, em sua formação, ousei apresentar uma proposta de um novo curso de formação para Gestor Educacional, com o seguinte questionamento: **será que esse curso, pautado na Interdisciplinaridade, articulada por Fazenda (1991, 1999, 2001, 2002a, 2002b, 2003a, 2003b, 2004, 2006, 2010 e 2011), conseguiria suprir as habilidades e competências de que um Gestor Educacional necessita para a sua atuação?**

Na **seção 10: Resultado do preparo da terra até a colheita** apresentei as considerações finais desta pesquisa. Retomei o percurso que realizei, as etapas vividas e de que maneira todo esse processo refletiu-se em mim. Para Pineau (2000-2006), trabalhar com a própria história de vida é uma arte poderosa de autonomização ou, ao contrário, de submissão das pessoas. Nessa luta de poder pelo acesso aos saberes sobre a vida, dominar esse recurso interdisciplinarmente, representa uma estratégia vital para se construir o sentido, conhecer melhor sua própria existência e produzir a vida.

A partir desse conceito questiono-me mais uma vez: reconhecida a importância da Interdisciplinaridade na e para a vida, terei aprendido, com esta narrativa acadêmica, a valorizar o vivido e dar um novo sentido ao meu processo interior? Além disso, em que medida a Interdisciplinaridade contribuiu para a construção e desenvolvimento, ou aprimoramento das diferentes competências e habilidades necessárias ao exercício de minhas ações diárias? **Até que ponto será possível haver um Gestor Educacional Interdisciplinar nas Instituições de Ensino Superior?**

2 A ESCOLHA DO TERRENO: A escuta interior.

O que é a escolha do terreno?

A escolha da área é muito importante para que as plantas apresentem um bom desenvolvimento. Os terrenos bem drenados e profundos, sem camada impermeável logo abaixo da superfície e próximo a uma fonte de água são os mais recomendados. A área deve possuir topografia ligeiramente plana e lençol freático profundo, com boa drenagem e livre de alagamentos (EMBRAPA, 2013).

Minhas escolhas.

Minha formação³ inicial levou-me a aprender muito com tudo que a natureza proporciona. A sensibilidade de ouvir a terra, cuidar dela e vê-la produtiva foram detalhes desenvolvidos e captados durante o curso de técnico agrícola. Isso contribuiu muito para que eu seguisse na vida com mais sensibilidade, com mais respeito a tudo e a todos.

Talvez esses sejam pontos importantes que me aproximaram da Interdisciplinaridade e da Professora Dr^a. Ivani Fazenda, a quem fui apresentado por uma amiga e que me acolheu com muito carinho, delicadeza e generosidade. Ao frequentar seu Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade- GEPI⁴/PUCSP/CNPQ/UNESCO, fui também acolhido com

³ Técnico Agrícola: entre as atividades exercidas estão prestar assistência técnica e exercer algumas tarefas, entre elas: execução e fiscalização dos procedimentos relativos ao preparo do solo até à colheita, armazenamento, comercialização e industrialização dos produtos agropecuários.

⁴ GEPI/PUCSP/CNPQ/UNESCO- Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade foi criado em 1981 pela Profa. Dra. Profa. Ivani Catarina Arantes Fazenda, vinculado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. O Grupo teve seu reconhecimento pela CAPES em 1986. É composto por pesquisadores atuantes nas mais variadas áreas do saber. Ligados a Universidades e Instituições de pesquisa do Brasil e do exterior, o grupo reflete sobre a Interdisciplinaridade. O GEPI construiu ao longo de sua história parcerias de pesquisa entre

respeito pelos pesquisadores. Todos esses fatores permitiram-me reavaliar meus valores mais íntimos, comparando-os com tudo o que ouvia. Percebi proximidade e semelhança de pensamento. Tive a certeza de que havia encontrado um novo caminho e que faria parte dele com muito entusiasmo. Levaria adiante meus estudos e aos poucos, como ouvinte, com humildade e com desejo de entender o que é Interdisciplinaridade, aprenderia e a apreenderia.

Ao deslocar esse encontro com a Prof^a. Dr^a. Ivani Fazenda e GEPI, para o espaço da produção agrícola descubro analogias: tem tudo a ver com o preparo da terra, como adubá-la, para que, ao ser recebida a semente, esta poderá germinar com força, com beleza, com consistência etc. Assim, senti o caminhar da Prof^a. Dr^a. Ivani Fazenda. Percebi em suas aulas, seu cuidado com os alunos pesquisadores e orientandos, abrindo caminho, extraindo deles o melhor de suas essências, concorrendo para a germinação, o florar e o produzir frutos. Proprietária de uma terra fértil, incentiva seus pesquisadores ao esforço produtivo, como foi meu caso. Segundo Kachar (2000, p. 2) “Fazenda é gestora de fértil produção”.

Durante dois anos a escutei, silencioso, não me manifestei, apenas aprendi ouvindo, subtraindo e sentindo suas palavras, para que eu pudesse me conscientizar do novo caminho que estava sendo amavelmente convidado a trilhar. Embalado pela voz de Freire (1996), para quem o exercício da escuta possibilita a difícil lição de transformar o discurso e modificar a prática, fui percebendo, que a cada aula, a Prof^a. Dr^a. Ivani Fazenda, pacientemente, prepara o terreno, o solo, como um bom agricultor o faz. Cuida de quem ouve suas palavras, proporcionando-lhes a oportunidade do conhecimento, por esse motivo não poderia mais pensar na terra seca, sem vida, sem água, com dificuldades de ser adubada.

A Prof^a. Dr^a. Ivani Fazenda possibilitava-me a oportunidade de me renovar, com lições profundas da terra, do solo, do conhecimento interdisciplinar. O que mais chamou minha atenção foi seu jeito peculiar de conduzir as aulas, sem

exceder na dose para a busca do conhecimento e, sobretudo, respeitando os limites de cada um, assim como o produtor respeita a natureza, que muitas vezes é cruel com as suas oscilações nos períodos de seca e no excesso de chuvas. Esses excessos prejudicam a germinação das sementes, mesmo que o solo tenha sido bem preparado, com todos os nutrientes necessários para que se produza o crescimento da planta e que esta gere bons frutos. Esse é um sinal de que o agricultor tem de ser cuidadoso, desenvolver essa escuta para a terra, para suas necessidades, para o seu tempo, para sua sensibilidade. O mesmo acontece com os alunos que tem o privilégio de participar das aulas da Prof^a. Dr^a. Ivani Fazenda, no Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade GEPI/PUCSP/CNPQ/UNESCO, sempre recebendo todo o carinho e oportunidades que devem ser cuidadosamente aproveitados. Posso afirmar que foi o que aconteceu comigo.

Nesta narrativa tenho a oportunidade de expor minhas ideias, identificar os detalhes da terra que sou e na que me transformo a cada dia. Sei que terei continuamente a oportunidade de me questionar, se de fato fui a semente que quis ser adubada, para poder crescer com vigor e poder apresentar os resultados dessa adubação, quem sabe descobrir que tipo de semente sou e em que me transformarei.

Em meu dia a dia como docente, procuro durante as aulas, compartilhar com os meus alunos tudo que aprendo nas aulas com a Prof^a. Dr^a. Ivani Fazenda, sempre preparando-os para um mercado que cada dia está mais exigente. Aqueles que buscam o conhecimento estão perto do solo arado, porque recebem as informações apresentadas e podem discutir como devem ser aplicadas. Isso é mostra de que um terreno bem preparado tem condições de receber as sementes (ideias) e assim poder vê-las brotar para colher seus resultados, colher frutos, colher as oportunidades que aparecem no seu cotidiano.

Consigo, hoje, perceber-me sendo preparado para receber a semente. Se estamos sempre em um solo em busca dos nutrientes, de novos conhecimentos para podermos ser germinados, tendo oportunidades em um cenário cada vez mais competitivo, poderemos ter as recompensas.

Para a colheita, devemos estar bem fortes, bem preparados para podermos germinar e proporcionar aos nossos alunos um conhecimento básico que os impulse a avançar na vida, pois estão em terras muitas vezes despreparadas, com poucos nutrientes, com poucos conhecimentos e oportunidades, mas com certeza recebendo adubo, a colheita será fértil.

Recordo-me quando preparava o solo, o cuidado em mexer com a terra, com a vida microscópica que habita esse ambiente, o respeito com todo o processo, essa ligação com a terra era minha vida naquele momento. O que sinto é que muitas vezes, hoje, sou o terreno que se prepara, algumas vezes sou a semente e outras vezes sou o resultado de tudo. Eu faço parte da terra de outro Estado, a Bahia e estou em uma terra emprestada, mas onde finquei minhas raízes. Nasci na terra baiana, que embora em sua realidade seja seca, produz com criatividade e riqueza as diferentes expressões artísticas, seja da música, da dança, dos ritmos. Esse fato me leva a pensar: **será que há alguma terra realmente seca?** Se a Prof^a. Dr^a. Ivani Fazenda é a terra fértil, humildemente sou apenas uma semente em busca da germinação. Para isso estou estudando autores que me trarão esse adubo de que necessito continuamente.

Lendo o artigo de Kachar (2000, p. 2), chamou minha atenção em suas palavras, quando diz que “a pesquisa interdisciplinar é um processo em construção”. Mais do que produções, são processos vividos de intensa transformação, em busca da realização de sonhos, ideais, utopias, que todo educador traz na bagagem da sua história. São práticas interdisciplinares vividas e reapresentadas na forma de investigação para gerar contribuição à educação e aos educadores. Mais do que teses sem alma e repletas de teorias ou compilações, que preenchem os vazios das prateleiras das bibliotecas, são investigações que circulam pelas mãos de leitores sedentos de conhecimento e de resultados de práticas reais. São leituras instigantes, que levam o leitor a visitar outros territórios e expandir seus horizontes. Requerem do investigador uma disciplina de permanência, habitar o objeto de pesquisa e ser habitado por ele. Paixão e mergulho na própria história como educador e pessoa. Paciência para saber cultivar e saber esperar pelo nascimento da tese.

São gestações de vidas. 'Com o nascimento da dissertação ou tese, há o nascimento do pesquisador e da nova pesquisa'. Foi importante entender sobre a utilização do tempo passado, que possibilitou esta gestão, hoje, e que já me prepara para o possível amanhã. Seja no tempo pessoal ou profissional, tenho que, de forma intencional e planejada, estar atento ao que posso melhorar, modificar.

Cursei Administração de Empresas e fui um dos fundadores da Empresa Júnior na Universidade em que estudava e seu objetivo principal era proporcionar aos estudantes a vivência da Gestão. Idealizávamos cursos, assessorávamos e encaminhávamos estagiários para empresas. Por me dedicar a esse trabalho, elegeram-me presidente desta Empresa Júnior que representou um enorme aprendizado para o meu desenvolvimento profissional. Tinha a oportunidade de ter contato com empresas, conversava com executivos, cada dia mais estimulado, desenvolvia projetos e fazia parcerias. Aos poucos superava minhas dificuldades de comunicação, tinha de conversar com pessoas de diferentes cargos.

A seguir, narrarei minhas Vivências Profissionais, como Pesquisador e Gestor Educacional, buscando contar com detalhes o dia a dia dos vários papéis que acumulei como docente, como promotor de projetos e que, me possibilita ter um olhar diferenciado como Gestor Educacional.

3 A ANÁLISE DO SOLO: A escuta do desejo profissional.

O que é a análise do solo?

A análise do solo determina a quantidade de adubo para o bom desenvolvimento das plantas, informa as necessidades de correção de acidez com o uso de adubação química e orgânica (EMBRAPA, 2013).

Como tudo começou na vida profissional.

Uma de minhas qualidades, saber ouvir, ajudou-me muito. Sou tímido, porém, sou muito atento a tudo, gosto de aprender, respeito a opinião dos que já viveram mais do que eu ou que têm experiências maiores. Por ser assim, consegui sucesso em muitos projetos que desenvolvi. Foi uma oportunidade de ser visto. Planta saudável era como uma vitrina.

Não demorou para eu ser convidado a trabalhar como gestor, em um Centro Universitário, onde estou há mais de dez anos. O pró-reitor chamou-me para trabalhar diretamente com ele, desenvolvendo projetos e cursos na Pós-Graduação. Aprendi e aprendo com ele, tem muita experiência e o considero muito. Ao ouvi-lo, aprendo e continuo no meu desenvolvimento. Nesse cargo que ocupo, tenho a oportunidade de dialogar com todos, sempre atento para que tudo funcione em equilíbrio. Tenho de dialogar com todos os funcionários do Centro Universitário. Além disso, gosto do contato com professores e alunos, pois o dia a dia com eles me enriquecem. Ser Gestor Educacional é uma atividade viva, embora existam algumas tarefas rotineiras, o mais enriquecedor é que a cada dia surge uma nova história, para ser avaliada e resolvida.

Vivência Profissional de um pesquisador Gestor, o percurso cotidiano.

Chego ao trabalho às 5h30min e me preparo para assumir o primeiro turno que se inicia às 5h45min. Muita dedicação, pois, conforme o dia, trabalho mais de dezesseis horas de trabalho. Tenho muitas atribuições, que preenchem meu tempo todo. Tenho de estar disposto para acolher, apoiar, discutir, ouvir, ajudar e desenvolver as atividades previstas. O bom humor é fundamental, pois tenho de ficar preparado para ouvir a todos, dar possíveis soluções e, sobretudo, ter cuidado para não ser injusto. Trabalhar com o público é um desafio, pois as relações interpessoais precisam ser bem cuidadosas. Desde o meu início nessa atividade evolui muito; aceitei os desafios que me apresentaram, estou sempre pronto a contribuir, aprender e compartilhar.

Atuo como docente nos cursos de Administração e Pós-Graduação (*Lato Sensu*) nas áreas de Educação, Negócio e Saúde. Sou também Gestor Educacional do Curso Superior Tecnólogo Processos Gerenciais e Coordenador adjunto do Curso de Administração de Empresas.

Nas áreas da Educação, Negócios e Saúde (*Lato Sensu*), desenvolvo os projetos de Educação Inclusiva, Formação Docente, Psicologia Organizacional, Gestão Escolar, Consultoria Educacional, Gestão de Negócios Bancários, Gestão Estratégica Econômica, Financeira e Contábil, Gestão Estratégica de Pessoas para Negócios, Mercado Imobiliário, Sustentabilidade Ambiental, Aleitamento Materno, Enfermagem Obstétrica, Enfermagem do Trabalho, Gestão em Saúde: Administração Hospitalar/ Saúde Pública/PSF - Pronto Socorro e Terapia Intensiva, Saúde Mental e Psiquiatria.

Estão sob a minha Gestão mais de 200 professores e mais de 1000 alunos, de todos os cursos de *Lato Sensu*. Exercito todo o tempo o acolhimento⁵, o

⁵ Acolhimento: “que acolhe bem, dar acolhida a, receber, abrigar” (ABL, 2008, p. 97).

diálogo⁶, o respeito⁷, indispensáveis na arte de ouvir o outro e tentar entendê-lo. Além disso, o convívio com pessoas arrogantes faz com que eu tenha de exercitar a humildade por meio da escuta. Percebo que essa ação destaca um dos talentos que já consigo demonstrar.

Exercito todos os dias o acolhimento em minha função de Gestor Educacional. Faço questão de estar na sala dos professores trinta minutos antes do início da aula para recepcioná-los e colocar-me à disposição deles para qualquer necessidade, além de desejar a eles, 'excelente aula'.

A visão de acolhimento que cito aqui é difícil de explicar e até delimitar positivamente, porque com o público que trabalho percebo que alguns gostam do refinamento das ideias, da mesma forma que outros preferem um contato pessoal mais próximo. Uma definição positiva exige uma delicada construção, um esforço especial intelectual, emocional, leitura do ambiente e de articulação. Repito este mesmo **ritual** do acolhimento com os professores da Pós-Graduação. Dividia essa tarefa em três campi, hoje apenas dois e procuro estar presente, no mínimo, uma vez por semana em cada um.

A organização da infraestrutura do espaço requer cuidados e talvez seja um dos pontos fundamentais para que possa exercer minha função de Gestor Educacional com presteza. Neste momento percebo a semelhança que há entre essa preocupação e a da análise do solo. Porque para o bom desenvolvimento das plantas, o solo tem de ser corrigido. É assim que percebo a importância de estar próximo dos professores e alunos para que eles se sintam amparados e acolhidos em suas necessidades, seja em relação à Instituição ou ao curso escolhido, seja em questões mais simples, como encontrar suas salas de aula, laboratórios, salas de apoio, biblioteca. Para os professores é fundamental essa parceria porque todo material de apoio de sala de aula deve estar instalado no momento exato de sua chegada, tudo deve

⁶ “A palavra **diálogo**, do latim *dialogus*, é derivada do grego: *diálogos* e do francês *dialoguer*. É a fala entre duas pessoas, conversação entre muitas pessoas” (CUNHA, 2001). “É uma interlocução, é a reunião de pessoas para se chegar a um acordo” (ABL, 2008, p. 441). Fazenda (2003b, p. 37) afirma que “o verdadeiro diálogo só existe no pensar crítico, que é um pensar dinâmico, que capta a realidade em seu devir”.

⁷ Respeito: “consideração, deferência, reverência, ato ou efeito de respeitar-se” (ABL, 2008, p. 1115).

estar em perfeito equilíbrio para que possam brilhar. Nada externo deve atrapalhar seu procedimento pedagógico. Não pode faltar nada nas salas; o professor precisa ter toda a sustentação para que cumpra sua atividade com prazer e sintonia com os alunos. Preciso ajudar nesse equilíbrio. Solo corrigido, bom andamento da plantação. Com os professores e alunos acontece o mesmo.

Ao exercer a função de Gestor Educacional tenho de ser bom ouvinte. Muitas vezes sou abordado para dialogar sobre diversos assuntos, do mais simples aos mais complexos. Nessa mediação entre Universidade, professores e alunos, às vezes tenho também de me colocar como autoridade, pois, embora conviva com adultos, muitas vezes se comportam como adolescentes. Precisam de orientação, de limites, de direção.

Em relação ao tempo cronológico, o Gestor Educacional tem de estar atento, pois antes do início de cada curso, o departamento de captação informa as datas previstas para elaboração do cronograma de aula, o que exige muito cuidado. Dias de aulas não podem coincidir com feriados e datas comemorativas, pois, no momento em que o cronograma é entregue aos alunos, eles se programam. Isso envolve também férias com os seus familiares, portanto uma programação de vida.

Tenho de ter muito comprometimento para que tudo fique perfeito, isso envolve a programação das aulas/datas com o professor, pois este poderá estar em duas ou mais turmas. Geralmente as datas são negociadas⁸ com bastante antecedência, o que possibilita ao professor programar o semestre e até mesmo o ano letivo.

Depois que conheci e comecei a participar do GEPI percebi que estou mais sensível a modificações. Por exemplo, hoje consigo dar mais liberdade ao professor para que ele possa desenvolver seu conteúdo com criatividade, embora ele tenha noção de que sua liberdade deve ter uma ordenação e significância.

⁸ Negociação: “ato ou efeito de negociar, diálogo, busca de entendimento, desenvolver relações, combinar “(ABL, 2008, p. 899).

Recebo em média dois a três currículos por dia, são profissionais em busca de oportunidade acadêmica. Quase sempre os currículos enganam, porque ao realizar a entrevista pessoalmente, ouço a sua história de vida profissional e ao mesmo tempo tenho de estar atento para captar deste profissional o não dito, que segundo Varella (2006, p. 40) é o que “ficou por dizer, o que ficou por pensar e do que ficou por perguntar”. O resultado da conversa nem sempre é favorável ao profissional, que não conseguiu convencer-me de que está preparado para atuar em sala de aula.

O professor deve demonstrar conhecimento do conteúdo que irá desenvolver com seus alunos, é o que a Profa. Dra. Ivani Fazenda sempre afirma em suas aulas. Sua ideia é que professores busquem novos conhecimentos e se preparem para os momentos imprevisíveis.

Em minha função, o que valorizo em um professor é a sua responsabilidade em relação ao seu conhecimento e sua postura. Seu equilíbrio é fundamental para evitar confrontos com os alunos e principalmente não direcionar todas as situações para que eu resolva.

Percebo, em minha vivência, que alguns professores ainda misturam a sala de aula, com assuntos particulares e deixam de dar prioridade ao encontro entre professor-aluno, uma das maiores oportunidades de desenvolvimento. O profissional, como afirma Freire (1996) tem a responsabilidade de ativar, construir e reconstruir de forma reflexiva e crítica o conhecimento do aluno e com o aluno. Por outro lado tenho tido maior critério para contratações, tenho escolhido os profissionais que já tenham em seu histórico trabalhos mais amplos, principalmente ligados à Interdisciplinaridade.

Minha motivação é constante, sou realizado com a profissão escolhida e trabalho com alegria, o que justifica questionamentos feitos por colegas em relação ao número de horas em que permaneço na Instituição de Ensino. Querem saber se vale o sacrifício de horas e horas de trabalho, se financeiramente compensa, se tenho qualidade de vida. O que posso responder é que com tantas responsabilidades e atividades somente dou conta de tudo, porque me esforço e tenho de gostar do que faço. Os professores,

alunos e Instituição percebem isso e o resultado tem sido gratificante, sobretudo quando conto com a parceria de profissionais que pensam e dão o melhor de si.

Muitos questionamentos levaram-me a pensar nesta pesquisa, entre os quais:

- ➔ **Conhecer a Interdisciplinaridade e aplicá-la em meu dia a dia contribuirá para que os professores se sintam mais acolhidos? Ela tornará meu caminho mais fácil?**
- ➔ **O que fazer para que as palavras diálogo e parceria⁹ sejam uma constante em meu dia a dia como Gestor Educacional? O que será necessário para eu ser um diferencial ao exercer a função?**

A seguir o leitor deparará com um breve histórico sobre Administração e Gestão Educacional no passado e no presente, com base em bibliografia da área. A ênfase foi para as exigências, contribuições, importância da função de Gestor Educacional.

⁹ “A palavra **parceria**, do latim *partarius*, é ser parceiro é ser igual, semelhante, aquele que está em parceria” (CUNHA, 2001). “Junção de duas ou mais pessoas para certo fim e com interesses comuns. Pode ser também uma associação, união, acordo entre duas ou mais coletividades. União de duas ou mais pessoas para a realização de atividades diferenciadas” (ABL, 2008, p. 951).36

4 O PREPARO DO TERRENO: A escuta em busca do sentido de um Gestor Educacional.

O que é o preparo do terreno?

O preparo de terreno é condição básica para a formação de boa plantação. Pode ser manual ou mecanizado. Embora o preparo mecanizado seja rápido, tem o inconveniente de não aproveitar as madeiras nobres, além de causar o empobrecimento rápido do solo (EMBRAPA, 2013).

A partir da década de 1980, as pesquisas acadêmicas começaram a apresentar reflexões mais significativas em relação às escolas. A busca de melhoria de informações, conhecimentos e de aprimoramento nos caminhos de qualificação de educação tem sido uma constante. A ampliação de programas de Pós-Graduação, nas Universidades contribuiu para os avanços das pesquisas sobre Gestão Escolar.

Embora as Instituições de Ensino Superior (IES) busquem no mercado, profissionais com visão inovadora e empreendedora, o seguimento educacional tem suas especificidades, tais como recepção de comissões do Ministério da Educação e do Desporto - MEC, para avaliação ou reconhecimento de cursos e infraestrutura para acolher também, alunos e professores com necessidades especiais.

Em minha experiência, percebi uma tendência em IES privadas: elas contratam professores, e aquele que se destaca, torna-se Coordenador do curso. Presenciei a contratação de outros por indicação, o que compromete, no caso do segmento da Gestão Educacional, o respeito ao cargo, que exige um profissional preparado para desenvolver esse intercâmbio entre Instituição, corpo docente e discente e por extensão, Instituição e sociedade.

Há ainda casos de colocar na coordenação, profissional que não possui a formação acadêmica equivalente ao curso que orientará. Se o profissional aceitar o convite, mesmo sem ter domínio pleno sobre a área em que atuará, o resultado é catastrófico. Professores, alunos, rapidamente percebem a incompetência desse profissional e os problemas para a Instituição passam a ser muitos e o que rapidamente se faz é uma reavaliação e esse profissional acaba sendo retirado desse cargo e é substituído por outro colega. Pode acontecer também de ser demitido.

Diante desse quadro, questiono-me mais uma vez: **De quem é a culpa desse problema que atrapalhará a todos os envolvidos? Esse profissional mal preparado terá condições de orientar os professores que estão sob sua coordenação?**

Essa função exige que o profissional saiba lidar com conflitos, saiba ouvir, respeitar, argumentar, avaliar com sensatez. Seu procedimento vai além da sala de aula, estendendo-se a todos os envolvidos. Sem experiência e sem conhecimentos específicos do conteúdo desenvolvido em cada disciplina, ele acabará, ao contrário, cobrando, sem critérios, atitudes e soluções de seus professores e colaboradores.

Muitas perguntas surgem, entre elas:

De que maneira esse profissional inexperiente incentivará seu grupo se ele mesmo não tem noção do que é importante para o desenvolvimento do curso que coordena?

Não caberia ao professor ser humilde a ponto de não aceitar convites como esse?

O exercício do diálogo, do relacionamento, da escuta, do acolhimento, do respeito seriam fundamentais para esse profissional?

Mais uma vez, a situação de que trato evoca o preparo da terra e a semelhança entre o preparar o terreno para o plantio e preparar o profissional que se empossará em novo cargo. Se for mal preparado, sem noção de possíveis consequências de sua investidura em novas funções, todos os

envolvidos podem ser prejudicados, inclusive ele. É o que acontece quando o processo de plantio é mecanizado: tem-se produção rápida, mas com o inconveniente de não se haver aproveitado devidamente o potencial da terra e com isso causar empobrecimento do solo.

Como Gestor Educacional, percebo a necessidade do preparo desse profissional para lidar com as etapas de formação dos alunos e com a vida dos professores. Seriedade e competência são fundamentais para o cargo, porque, dentre várias incumbências, ao gestor cabe encabeçar diferentes reuniões e tomar decisões pedagógico-administrativas. Além disso, está sempre sendo avaliado por todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo.

Para evitar problemas com o cargo, é importante que a Instituição o valorize, o que implica exigir formação adequada e mais qualificação dos candidatos ao exercício das funções próprias ao Gestor Educacional. Eis aqui, talvez, o maior dos questionamentos que fizeram germinar esta dissertação: **Qual a formação adequada para exercer, nas Instituições de Ensino Superior, a tarefa de Gestor Educacional? Como prepará-lo, se não há um curso específico para isso?**

O que é gestão educacional?

Dentre vários conceitos, a gestão educacional pode ser vista como um processo político-administrativo contextualizado e historicamente situado. A prática social da Educação é organizada, orientada e viabilizada. Há uma ligação muito forte entre as gestões de sistemas de ensino e as políticas de Educação. A gestão transforma metas e objetivos educacionais em ação, o que concretiza as direções traçadas pelas políticas. Segundo Bordignon e Gracindo (*apud* HORA 1994, p. 56):

A Gestão Educacional requer enfoques de melhores decisões a respeito dos rumos a seguir e se fundamenta na finalidade da Instituição e em seus limites da situação atual. É necessário visualizar presente e futuro com identificação de valores, surpresas, incertezas e as ações de todos envolvidos, o que gerará participação, corresponsabilidade e compromisso.

O diálogo, também é uma das categorias fundamentais da Interdisciplinaridade, é a marca de todo o processo. Para Tavares (2008), o diálogo se consolida na prática, numa equipe interdisciplinar. Não existe cumplicidade no trabalho do Gestor Educacional sem o diálogo com seus pares. Sinto ter nesse momento uma linha muito determinante entre a interdisciplinaridade e a Gestão Educacional.

Além do diálogo, outra exigência básica inscreve-se nas variáveis ou características que constituem o perfil do Gestor Educacional nos sistemas educacionais: é sua compreensão na dimensão política de sua ação administrativa, de que ele deve saber romper com rotinas alienadas e sem compromisso, que normalmente dominam as Instituições.

Segundo Bowe, Ball e Gold (*apud* HORA 1994, p. 56):

determinam que a política educacional possui 3 contextos: o de influência, da produção de textos e o contexto da prática. Eles são interrelacionados, não possuem dimensão temporal, sequencial ou etapas lineares e apresentam lugares, grupos de interesse e, é claro, com envolvimento em disputas e embates.

Este estudo procura dar uma contribuição sobre a convivência com a diferença, sobre a impotência em face do poder, pois a atitude interdisciplinar está ligada ao exercício de uma ação intencional. A formação do profissional professor constitui-se em um problema na relação ensino aprendizagem no que diz respeito à Interdisciplinaridade. Pode-se destacar, entre os muitos fatores responsáveis pela ocorrência desse problema, o fato de o professor não estar preparado para a mudança comportamental desejada: de disciplinar a interdisciplinar. É difícil absorver o processo paulatino da Interdisciplinaridade na escola, cooperando para a formação de novos métodos e técnicas, para a construção da vida. Desenvolver uma pesquisa interdisciplinarmente, é ir além dos conhecimentos básicos de cada disciplina. Para Fazenda (2001, p.87) há a

necessidade de se ter projeto, intencionalidade e rigor, para evitar improvisações, que podem ser catastróficas para os envolvidos no processo.

No caso da Gestão Educacional, pode-se pensá-la como participante ativa em todos os momentos do planejamento da escola, da execução de seu projeto político pedagógico e da avaliação. Desse grande escopo de atuação, derivam várias perguntas de cujas respostas depende o (in)sucesso do plantio, do cultivo e da colheita: Quem participa? Como participa? No que participa? Por que participa? Qual a importância das decisões tomadas? Todas essas perguntas devem estar presentes nas agendas de discussão de uma gestão escolar que se pretenda interdisciplinar.

Os instrumentos e práticas de Gestão Escolar são, em geral, a mescla de democracia representativa - instrumentos e instâncias formais que pressupõem a eleição de representantes, com democracia participativa, mediante estabelecimento de estratégias e fóruns de participação direta, articulados e dando fundamento a essas representações.

Quais as atribuições de um gestor educacional?

Vislumbro a possibilidade de trabalhar com as disciplinas e além delas, o que, acredito, facilitará os movimentos de cada conteúdo dentro de cada uma, pois o processo interdisciplinar busca resgatar, por meio de atividades de sensibilização e percepção de si mesmo e do outro e dos três tipos de saber inscritos no processo de formação (experiência, conhecimento teórico e conhecimento pedagógico), a sensibilidade perdida. A Interdisciplinaridade nos permite olhar o que não se mostra e intuir o que ainda não se consegue, mas esse olhar exige uma disciplina própria, capaz de ler nas entrelinhas (FAZENDA, 2000).

Como fica a questão da atitude de humildade para o Gestor Educacional diante da limitação do saber? Fazenda (2001) alerta para a atitude de perplexidade ante a possibilidade de desvendar novos saberes e diante do desafio do enfrentamento do novo. É necessário redimensionar o velho? Outra questão é a atitude de envolvimento e comprometimento com os projetos e as pessoas neles implicadas sem perder o compromisso de construir e reconstruir o que está à frente, sempre da melhor forma possível. Portanto, a atitude de responsabilidade com a Instituição, com o conhecimento, com as inovações, com as pessoas e consigo mesmo devem ser o ponto chave da (inter)(media)ação do Gestor Educacional.

Nem sempre consigo solucionar todos os problemas que surgem. Nessa função de mediador, já vivenciei muitas histórias, algumas das quais marcaram mais por terem sido difíceis em sua resolução. Pela necessidade, quase sempre, de solução imediata, as decisões nem sempre foram satisfatórias ou as melhores. Alunos e professores convivem diariamente e os conflitos precisam ser atendidos ou mediados de imediato.

No atual cenário em que vivemos na educação, sobretudo em cursos superiores, a cada dia emerge a necessidade de uma nova decisão para transformar o ambiente educacional em um local descontraído e agradável. Isso exige a constante busca do novo e o estar atento a novas oportunidades para alcançar o sucesso naquilo que se desenvolve, independentemente da formação acadêmica ou profissional. É de fundamental importância saber escutar e analisar o que está sendo proposto e buscar o melhor para que os objetivos sejam alcançados. Os Gestores Educacionais devem ser capazes de possibilitar e ousar na busca de novas técnicas para proporcionar trocas, auxiliar na construção individual e coletiva dos alunos. Quando isto não acontece é porque muitas vezes agimos por impulso ou no imediatismo/apriorismo na contramão das exigências da (pós)modernidade: é necessário pensar com clareza e agir com coerência e no momento adequado para que as decisões sejam as mais justas possíveis.

Apesar das exigências de agilidade nas decisões, o mais importante que a solução em curto prazo é a espera pelo momento certo de apresentar um

projeto, uma proposta inovadora. Novamente evoco aqui a metáfora do trabalho com a terra e seu planejamento: há o tempo certo para preparar o solo, para semear e para colher. Também remeto a necessidade de respeitar as pessoas que já passaram por muitas situações na construção do aprendizado e que hoje servem como exemplos para o “novo” gestor agricultor.

Importante destacar que para que se concretize o diálogo entre Instituição, corpo docente e discente, o profissional Gestor Educacional deve exercitar o gosto pelo que faz, ignorando muitas vezes o horário fixo a ser cumprido em sua jornada de trabalho. No meu caso, como já mencionei, as fronteiras do tempo cronológico perdem espaço para o compromisso com o outro, seja no atendimento a todos os envolvidos, seja nas atividades mais burocráticas. Satisfaço-me quando percebo que os diálogos não foram em vão e vejo aparecerem os resultados positivos. Tenho aprendido muito em meu dia a dia e fico estimulado porque está em mim, pessoalmente, a satisfação de que todos estejam bem. Sinto prazer em ajudar, em orientar pessoas, em ouvir, em poder contribuir.

Pensando no ‘novo’ gestor a que me referi nas exigências da ‘Academia’, outra pergunta insiste em surgir: **Os títulos de Mestre e Doutor são imprescindíveis para que o Gestor execute suas tarefas com precisão, para que tenha sucesso em seu diálogo no dia a dia? Como processar diálogo, parceria com a Instituição, corpos docente e discente?**

Segundo disposto no artigo 1, da portaria Normativa 40, de 2007, consolidada em 29 de dezembro de 2010 (BRASIL, 2010), que institui o instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e à distância, a função de Gestor Educacional é avaliada ou ‘medida’ pela experiência, pela vivência no exercício do cargo. Embora concorde que a prática do dia a dia é quem ajuda esse Gestor a ter sucesso em seus diálogos com seus pares, tenho a certeza de que a titulação imprime outros toques nesse intercâmbio, como mais segurança no que faz.

Desde que comecei meus estudos na área da Interdisciplinaridade venho tornando-me uma pessoa bem mais consciente de minhas responsabilidades,

ouço atentamente a todos, estou mais receptivo, menos ávido em dar respostas e até mesmo mais sensível para escutar e agir. Passei a valorizar mais minha escuta, aceitar minhas limitações e desafios, a respeitar as diferenças, passei a ter um olhar¹⁰ diferenciado. Na minha sala sempre houve alunos e professores querendo explicar, conversar, contar seus casos, mas hoje é diferente. Estou modificado desde que comecei a estudar o tema Interdisciplinaridade. Os exemplos dos pesquisadores do Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade-GEPI/PUCSP/CNPQ/UNESCO e de Fazenda me colocaram em outro patamar de responsabilidade. Não posso esquecer de que exigirão de mim, daqui para frente melhores posicionamentos, mais equilíbrio nas decisões, mais harmonia e sensatez na convivência com alunos e professores, eu mesmo estou mais exigente.

Fico feliz, porque posso, com isso, também evoluir, exercer minhas atividades, assumir posições mais estruturadas, sem ferir os envolvidos. Aprendi com a Interdisciplinaridade a importância de ouvir, com humildade e fazendo isso, encontro a possibilidade de prejudicar menos os alunos e menos os professores envolvidos em conflitos. Minha postura pode levar, aos dirigentes da Instituição em que atuo, posições mais claras, mais definidas e posso esclarecer outras situações com maior clareza e ponderadamente. Sou ou devo ser como o é aquele que cultiva a terra, o identificador e eliminador do joio que insiste em misturar-se ao 'trigo' ou a sufocá-lo.

Algumas qualidades são imprescindíveis para a função de Gestor Educacional como a generosidade e a humildade. Satisfaço-me quando os conflitos se resolvem, quando os diálogos se processam e resultam em sucesso, mas, por ser comprometido com resultados, ainda sofro quando alunos ou docentes não exercem seu papel satisfatoriamente. O Gestor Educacional não precisa aparecer, não precisa ser a luz. Seu trabalho é de bastidores, porém nem todos conseguem atingir esse patamar e muitas vezes querem aparecer em demasia. Com certeza essa atitude de não querer aparecer é um trabalho de

¹⁰ Olhar: “estar voltado para, proteger, observar com atenção, cuidar de, examinar, estudar, prestar atenção” (ABL, 2008, p. 920). “O olhar para a Interdisciplinaridade é fundamental nas práticas educativas, como afirma Fazenda” (2002a).

desapego¹¹, um dos pressupostos da Interdisciplinaridade, fundamentados por Fazenda em suas obras. Minha realização se faz presente quando percebo que minhas atitudes, diálogos resolveram os conflitos. As informações precisam ser claras, assuntos bem resolvidos, sem ruídos, posições bem definidas.

Para que o Gestor possa agir, ter autonomia é imprescindível que ele tenha apoio total de seus superiores. Com isso, pode inovar, buscar novas parcerias e suas decisões podem ser mais equilibradas, sensatas e eficazes. Ao exercer minha função com responsabilidade e comprometimento na resolução dos conflitos que se apresentam, percebo a importância da tarefa do Gestor Educacional.

O cenário com o qual me deparo hoje é completamente diferente de dez anos atrás, porém, embora a quantidade de alunos na Instituição em que trabalho seja maior, tanto na graduação quanto na Pós-graduação, as estratégias usadas no passado não foram jogadas fora, talvez mesmo sem eu saber, é possível que a IES tenha assimilado uma das lições de Fazenda: nunca apagar o que já está construído, porque o novo se constituirá a partir do que já está instituído.

Evoluí muito como pessoa e na profissão de Gestor Educacional, pois tive a oportunidade de participar de todas as etapas de implantação de “novos” projetos. Com isso aprendi a conviver melhor em parceria e a manter relacionamentos que contribuem para o meu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional. Ainda assim algumas (outras) questões se fazem presentes neste momento da pesquisa:

→ Que tipos de problemas são mais comuns?

→ Quais as dúvidas de alunos e professores?

→ Quando há conflitos, em quem acreditar?

¹¹ Desapego: “falta de apego, facilidade de abandonar ao que se tinha afeiçoado, desfazer-se o apego” (ABL, 2008, p. 406). “A palavra desapego é uma das categorias mais importantes na área da Interdisciplinaridade” (FAZENDA, 2002^a).

→ Como manter equilíbrio frente aos procedimentos inadequados de alunos e professores?

O objetivo da seção seguinte será dar destaque à narrativa de alguns casos ocorridos dentro e fora da sala de aula, a fim de explicar posturas dos envolvidos e, em particular, a do Gestor Educacional.

5 ELIMINAÇÃO DE FUNGOS: A escuta das dificuldades.

Como se eliminam os fungos de solo?

Após a queimada é feito o destocamento manual para facilitar a marcação da área e eliminar raízes das plantas infectadas por fungos de solo. Nessa operação são usados machados, enxadas, enxadecos, foices e motosserras e deve-se ter o cuidado para evitar as alterações na física do solo (EMBRAPA, 2013).

Nesses anos em que tenho atuado como Gestor Educacional, armazenei, em minha memória, diferentes casos. Alguns com resultados satisfatórios, outros mais complicados, que nem sempre chegaram a uma finalização com sucesso. Alguns contaminaram a todos os envolvidos; em outros, houve tempo, ações e ‘produtos’ que concorreram para a eliminação dos fungos que tentavam comprometer as outras plantas. Por razões didáticas, articulei os problemas encontrados no dia a dia em três grupos - Professor, Alunos, Setores administrativos institucionais -, cuja descrição, seguida de comentários ou ponderações, apresento na sequência.

Problemas comuns com o Professor.

Em geral, as reclamações referem-se a questões que aqui sintetizo como ‘conduta inadequada’. Alguns professores, às vezes, dormem durante a aula ou se utilizam demais de palavras inadequadas ao espaço sala de aula. Outros

não preparam suas aulas, terminam a aula bem antes do horário estipulado, não têm clareza quanto a como e quando avaliar, não respeitam o aluno, não param para ouvi-lo, são agressivos e mostram falta de vontade para solucionar problemas na sala de aula, levando ao coordenador pequenos problemas que poderiam ser solucionados em sala de aula.

Problemas comuns com relação aos Alunos.

Também manifestam conduta inadequada durante as aulas, seja desrespeito com colegas e professores, seja agressividade. O desrespeito é materializado no uso de fones de ouvido acoplados a aparelhos e no uso inadequado de celulares. Alguns chegam a tirar fotos para fazer montagens inapropriadas e as jogam nas redes; outros gravam aulas sem consentimento do professor. Há grupos que se juntam para tirar o professor da sala, criando versões de fatos ou boatos. Como hoje há canais abertos à Ouvidoria, enviam e-mails diretamente à Reitoria, falam o que querem, sem que o professor possa defender-se.

Problemas passados pela ouvidoria, secretaria e outros setores administrativos.

Hoje as IES têm incentivado o uso de canais de comunicação, como a ouvidoria, Fale com o diretor, com o reitor, entre outros. A direção deve saber o que está acontecendo no âmbito acadêmico e administrativo, e as respostas devem ser imediatas para mostrar a importância da comunicação, não

deixando de responder por mais banal, por mais simples ou por mais complexa que seja a questão levantada. Muitas vezes, o aluno espera uma resposta a seu favor, sobretudo no final de um semestre, no final de um curso, porque muitos são reprovados por notas ou faltas.

Nesses setores 'formais' da Instituição em que atuo como Gestor, surgem reclamações do professor em tempo real, pedidos de suspensão de matrícula, manifestações de insatisfação com o curso e outras, como 'notificação' de abandono do curso.

Muitas vezes, o aluno procura justificar a sua reprovação e, normalmente, transfere a sua culpa para o professor. A Instituição deve analisar caso a caso, buscando ser justa com quem realmente tem razão, pois o professor pode errar mesmo e deve assumir a sua falha, o que, às vezes, não ocorre.

Não se pode negar que, no âmbito da sociedade em geral, as relações humanas estão cada vez mais tensas. Em ambientes acadêmicos, a situação não é diferente. Há, de um lado, professores cansados e estressados por uma jornada de trabalho impiedosa e desgastante, com a obrigação de exercer a profissão para garantir sua sobrevivência; de outro, alunos que veem a IES como uma fábrica de diploma. Consideram que, se pagam a mensalidade, têm direitos, independente de qualquer situação. Enxergam então o professor como um agente que dificultará essa aquisição.

Os problemas de relacionamento professor/aluno vêm ganhando contornos cada vez mais desagradáveis. Ao Gestor Educacional chegam os fatos, cabendo-lhe a tarefa de apurar e tipificar a conduta do aluno ou do professor, a fim de estabelecer uma punição ou contemporalizar.

Relato, a seguir, algumas situações críticas ou problemáticas que tive de administrar no exercício do papel ou cargo de Gestor Educacional.

Caso 1

Uma aluna perguntou ao professor, após sua explicação por inúmeras vezes, qual atividade deveria ser realizada. O professor perguntou ao grupo, que respondeu prontamente. A aluna ficou irritada e chamou o professor de idiota, pois se sentiu ridicularizada diante dos colegas. O professor informou que ela seria advertida, ela se dirigiu ao Gestor Educacional. Conhecidos os fatos, a aluna foi comunicada de que seria punida com afastamento de 7 dias por faltar com respeito ao professor em sala de aula. Além disso, levou também advertência verbal quanto a sua postura 'bateu/levou' que ela mesma alegou possuir e que usou com o professor. Além da punição com o afastamento, a aluna foi orientada em relação ao respeito à hierarquia, à ética, à cidadania, requisito para o convívio no seu ambiente de aprendizagem.

Caso 2

Uma professora procurou-me para relatar que uma aluna não conseguia controlar o sono e isso a estava incomodando (a aluna ficava dormindo na sala durante toda a aula).

Após o término da aula, pedi à aluna que viesse a minha sala. Naquele dia, ela estava com o mesmo sono incontrolável. Comecei nossa conversa manifestando minha preocupação com ela e com uma sonolência aparentemente fora dos padrões de normalidade. Depois, perguntei-lhe se estava acontecendo algo e se poderia ajudar. A aluna começou a falar e chorar ao mesmo tempo, relatando estar com problemas em casa e que não estava conseguindo superá-los, razão por que estava tomando medicamentos não liberados. Conversamos por uma hora e a convenci a procurar nosso departamento de atendimento. Acompanhei a aluna até a psicóloga da Instituição, que logo iniciou seu atendimento. Depois de algumas semanas, a aluna procurou-me para agradecer e dizer que estava melhor.

Caso 3

Uma aluna não compareceu às três primeiras aulas de um módulo e, por esse motivo já estaria reprovada. Quando retornou, a professora quis ajudá-la, mas a aluna respondeu que não precisava de nada, pois seus colegas já lhe haviam enviado, via e-mail, todas as informações em relação às aulas. A Professora enviava antecipadamente todo o conteúdo das aulas e ficou muito surpresa quando recebeu um e-mail da mesma aluna fazendo-lhe críticas e afirmando não ter entendido nada da aula anterior. Mesmo a professora sendo gentil, a aluna respondeu grosseiramente, disse não querer ‘apenas palavras doces’ da professora, mas explicações diretas. Fui comunicado do procedimento de ambas e, pela falta de respeito da aluna, não houve negociação com suas faltas, tendo de cursar novamente a disciplina, o que a deixou bastante indignada.

Atitudes do Gestor Educacional.

O Gestor Educacional precisa ficar atento a tudo e a todos, sua sensibilidade deve ser acionada todo o tempo para conseguir solucionar crises. Há outros casos que envolvem problemas disciplinares e, se o aluno não for resistente, entender as situações demonstradas, se souber ouvir e dispuser-se ao diálogo, fica mais fácil a solução.

Há casos em que sonhos não podem ser desfeitos, pois, para muitos, estar em um curso superior não é apenas um sonho próprio, mas de toda uma família. Muitos são os primeiros a cursar o nível superior de ensino. Isso também é realidade nos cursos de pós-graduação.

No caso de situações corriqueiras, como o aluno procurar a secretaria para cancelar a sua matrícula, também preciso (ou devo) intervir. Procuro, antes de qualquer atitude, saber o motivo e, muitas vezes, consigo reverter a situação.

Geralmente os motivos são as questões financeiras, problemas profissionais e outros. Verifico os procedimentos legais em relação à presença e deixo claro que o curso é presencial e não à distância, mas, com bom senso, encontramos soluções e esses alunos tendem, muitas vezes, a permanecer no curso.

Nos casos que envolvem o comportamento do professor em sala de aula, como uso de linguagem adequada para um educador ou mesmo de palavrões identifico-os como exemplos de posturas que prejudicam o andamento do curso e resultam em reclamações individuais ou coletivas. Como administrar esse problema? O professor cumpre com suas obrigações, é pontual, lança sistematicamente notas e faltas. É atualizado, há alunos que não se importam com sua linguagem e muitas vezes é elogiado. Ao mesmo tempo, há os que reclamam, sentem-se desrespeitados e vão ao Gestor para reclamar e obter solução para o caso. O que fazer? Por um lado há a pressão dos alunos; por outro, a pressão da Instituição para resolver o problema e o Gestor precisa cuidar do caso. Conhecidos os fatos, duas decisões podem ser tomadas: mandá-lo embora ou dialogar. Em geral, a decisão é pelo diálogo.

Muitos outros casos ainda carecem de estudo, como alguns que apresento na sequência e para os quais não se apresentou uma solução sistemática (ou mesmo 'diplomática'):

Nos casos de providenciar espaço para alunos que precisam ficar no térreo por necessidades especiais, quando é necessário deslocar muitos alunos, o que fazer?

Há professores que não preparam a aula e ficam contando sua história de vida. Um exemplo foi o caso de um professor que citava todos os vinhos que tomava. Os alunos chegaram a fazer uma redação com todos os nomes de vinhos e enviaram para a reitoria...

O que fazer quando os alunos reclamam de professor que usa prótese na perna, alegando que ele demora para andar e se locomover?

O que fazer quando um aluno cadeirante quer usar o tablado, comumente utilizado para professores, para apresentar trabalhos? Os alunos questionam

os direitos iguais e a Instituição tem de providenciar esse pedido, até mesmo porque faz sentido a solicitação dos alunos.

O que fazer quando o portador de necessidades especiais exige utilizar o estacionamento sem pagar? As vagas para portadores de necessidades especiais existem, porém devem pagar como qualquer outra pessoa. Eles não aceitam isso.

Professor que não aceita a opinião dos alunos, não os deixa falar e no intervalo simplesmente os ignora, ou que diz que dialoga com os alunos, mas isso parece não ocorrer. Com certeza o primeiro local em que o aluno irá é conversar com o Gestor Educacional. O que fazer?

Filmagens, gravações, fotos sem autorização do professor. O que fazer, se o aluno persiste em fazê-lo?

Alunos que tiram fotos dos alunos ou do professor fazem montagem e divulgam nas redes sociais sem consentimento. O que fazer?

Como resolver os problemas de carências dos alunos, que reclamam falta de atenção do professor, algumas vezes sem motivo?

Na próxima seção, embasado em Tordini (2010) e Chiavenato (2007), procuro traçar um panorama de mudanças ocorridas na área da Administração.

6 MARCAÇÃO DO SOLO: A escuta para as mudanças.

Marcação do terreno.

Esta operação irá definir a distância entre as plantas e deverá ser feita utilizando-se trenas e cordões previamente marcados com o espaçamento recomendado (EMBRAPA, 2013).

Há uma exigência clara no mercado. Segundo (TORDINO, 2010, p. 207), “o paradoxo que se apresenta no âmbito da formação em Administração é que para manter ou mudar é preciso administrar”. Por esse motivo, os profissionais devem estar atentos às mudanças exigidas na sociedade, e as Instituições de Ensino têm de estar preparadas para atender esse mundo de transformações. De que maneira, então, o Gestor Educacional pode auxiliar nessas mudanças?

Segundo Chiavenato (2010, p. 32):

É necessário conhecer os caminhos que a teoria administrativa realizou em pouco mais de cem anos. Sabe-se que ao redor de 5000 a.C., os sumérios¹² já utilizavam registros escritos a respeito de suas atividades comerciais e governamentais. Por vários fatos da antiguidade, entre eles o planejamento e organização na construção de pirâmides egípcias, na organização e comunicação no extenso império romano e das primeiras normas legais de Veneza, no século IV, mostram claramente que nesses tempos já foram utilizados esquemas administrativos para governar países, empreendimentos e negócios.

A grande virada ocorreu a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, pois mudou completamente a figura do mundo: provocou a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferiu o centro dos negócios da agricultura para a indústria. Ela substituiu a Era da Agricultura pela Era industrial. Em 1903, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) escreveu o primeiro

¹² Sumérios: da Suméria, antigo país da Mesopotâmia, na Ásia. Habitante desse país (ABL, 2008).

livro sobre administração, descrevendo as etapas de desenvolvimento da administração no decorrer do século XX - a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação – e inaugurando ali a teoria administrativa, que também passou por mudanças fundamentais.

Era Industrial Clássica.

Essa era dominou a primeira metade do século XX e permitiu o início das mudanças que ocorreram no restante do século.

A Era Industrial Clássica coincidiu com o período da industrialização e com o surgimento da teoria administrativa. A industrialização clássica teve seu início no final do século XIX, como consequência direta da Revolução Industrial, e estendeu-se até a metade do século XX, até 1950. O capital financeiro passou a constituir-se na principal fonte de riqueza, e o desenvolvimento industrial provocou o distanciamento entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. No Brasil, a Companhia Siderúrgica Nacional contribuiu para a entrada nessa era, início de 1940. Apesar das duas guerras ela se manteve estável e seu ambiente tranquilo.

Há três abordagens tradicionais da administração, que predominaram nas cinco primeiras décadas do século XX e que formaram a base da administração nos primeiros 50 anos do século XX. São elas:

1. Administração Científica: ênfase às tarefas do operário.
2. Teoria Clássica e Modelo Burocrático: ênfase na estrutura organizacional.
3. Teoria das Relações Humanas: ênfase no papel das pessoas nas organizações.

Era Industrial Neoclássica.

Essa era foi a segunda marca nas mudanças, pois acelerou acontecimentos e permitiu inovações, além de provocar mudanças nos conceitos prescritivos e explicativos da teoria administrativa. Nesse período a teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica; a teoria da Burocracia foi substituída pela teoria Estruturalista e a teoria das Relações Humanas, pela teoria Comportamental. Surge também a teoria de Sistemas e, mais recentemente, a teoria da Contingência para explicar a Administração em um mundo mais dinâmico e mutável.

A Era Industrial Neoclássica estendeu-se de 1950 a 1990 e representou forte transição no mundo dos negócios. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, as organizações liberaram-se para seus produtos e serviços originais. Há o momento do grande avanço tecnológico e da inovação de produtos e serviços. A globalização trouxe novos conceitos: qualidade total, produtividade, competitividade como formas de sobrevivência empresarial. Nesse momento, que é também o das modernas tecnologias de comunicação, surgem novas abordagens para a administração.

Era da Informação.

A era da Informação traz, no início da década de 90, a terceira etapa do mundo organizacional. Foi um tremendo impacto: a nova riqueza passa a ser o conhecimento, o capital intelectual, o que substitui o capital financeiro. Com esse novo momento, surgem os conceitos de menos espaço e de escritórios

virtuais e os centros de processamentos reformulados. O menor tempo também surge com comunicações móveis, flexíveis, rápidas.

Outra característica fundamental é o maior contato, de que resulta o teletrabalho: as pessoas trabalham juntas, embora distantes fisicamente.

Na Era da Informação, a que estamos vivenciando, as abordagens administrativas alicerçam-se na participação e comprometimento das pessoas e no foco na produtividade e competitividade. É a busca pela excelência.

Na idade da Informação instantânea, tudo muda rapidamente, e a administração torna-se artigo de primeira necessidade.

Segundo Chiavenato (2010, p.4):

Houve uma ampliação no conceito de administração, ela estava relacionada em como tornar o trabalho individual cada vez melhor, mais fácil e bem sucedido. Em seguida passou a envolver a atividade grupal, toda a atividade organizacional em conjunto. Depois estendeu-se também à atividade interorganizacional, a interdependência entre organizações. Para ele todas as organizações existem para algum propósito ou objetivo. O administrador deve planejar, organizar, dirigir pessoas, controlar recursos materiais, financeiros, informação e tecnologia e visar determinados objetivos.

Muitas definições de administração estão à disposição de todos, porém, para esta dissertação, escolhi em Chiavenato (2010, p.5) a que mais se aproxima de meus objetivos:

Administração é o processo de alcançar objetivos organizacionais pelo trabalho com e através de pessoas e demais recursos organizacionais e para isso são necessárias três características: a administração é um processo ou séries de atividades relacionadas; ela envolve e se concentra no alcance dos objetivos organizacionais e por último ela alcança os objetivos com trabalho das pessoas e demais recursos organizacionais.

A função do Administrador consiste, sobretudo, em sua atuação nas empresas.

Segundo Freidson (*apud* TORDINO, 2010, p. 147):

nas Instituições de Ensino boa parte do corpo docente em Administração atua no ensino e no mercado de trabalho, porém nos trabalhos dos docentes dedicados ao ensino e pesquisa há pouca evidência de pesquisa em Gestão e prática.

“O que se tem observado é que o conhecimento em Gestão é insuficientemente respaldado por pesquisa científica”, como afirma Tordino (2010, p.150). Por outro lado, muitas obras são de autoria de gerentes e consultores.

O termo Gestão apareceu em substituição ao termo Administração, registrado em artigos publicados na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, da ANPAE¹³, em meados de 1980. Nesse momento é que as pesquisas da área começaram a produzir distinções entre os dois modos de se referirem aos processos e procedimentos da direção escolar.

A palavra Administração foi associada às formas antidemocráticas de trabalho, ao individualismo, à hierarquia e à centralização das decisões. O termo ‘gestão’, por sua vez, apresentou a possibilidade de horizontalidade das relações, da coletividade, da participação e descentralização das ações no sistema educacional e nas unidades escolares.

A área da Gestão, que exige três tipos de habilidades - técnica, humana e conceitual - é permeada de complexidade e desafios. A habilidade conceitual faz com que o profissional esteja de acordo com objetivo total e não apenas com o de um grupo. A análise de uma organização universitária implica verificar especificação e interação entre seus elementos e, como afirma Book (2012 p.77): “nenhuma Instituição pode ser analisada desvinculada do seu contexto. É necessário explicitar características da organização na sociedade em que está”.

Segundo Chiavenato (2007, p.67):

Hoje o administrador é muito mais do que um supervisor de atividades de negócios ou de pessoas. Ele pode ser colocado em diferentes posições, com diferentes responsabilidades, mas suas atividades levam a um foco único e principal: proporcionar resultados.

¹³ ANPAE- Associação Nacional de Política e Administração da Educação.

O papel do administrador em uma empresa é multivariado e contingencial. Dependendo do nível em que se situa, o administrador precisa conviver com a rotina e com o dia a dia do nível operacional ou ainda com o planejamento, a organização, direção e controle das atividades do seu departamento ou divisão no nível intermediário. Também se deve envolver com o próprio processo decisório institucional voltado para a incerteza e para as contingências, oportunidades, ameaças e restrições do ambiente externo a que a empresa pretende servir. Quanto mais habilidades para executar as tarefas e atender as pessoas, mais o administrador estará se preparando para atuar no nível operacional da empresa. Quanto mais se preocupar em desenvolver conceitos (habilidades de pensar e diagnosticar) mais estará se preparando para atuar no nível institucional da empresa.

O conhecimento do instrumental do administrador é importante, razão por que ele deve ser bem preparado e educado, porém representa apenas uma parte do seu trabalho e do que deve saber. Uma parte fundamental é o conhecimento da situação na qual deverá aplicar o que conhece, seja um orçamento de despesas ou previsão de vendas, seja na elaboração de um cronograma, na interpretação de balanço contábil, de planejamento ou de controle de produção. É fundamental utilizar os instrumentos adequados a cada situação.

Segundo Chiavenato (2007, p.68.69), “o administrador precisa reunir e desenvolver competências”, entre as quais:

1. Conhecimento: aprender cada vez mais e rapidamente; aprender continuamente para que toda experiência pessoal seja convertida em conhecimento. Em suas atividades, ele deverá não só ampliar seu conhecimento, mas também saber transmiti-lo e compartilhá-lo com seus subordinados mediante diálogo. Precisa levar em conta o aspecto pragmático do conhecimento: ser útil para ter valor.

2. Habilidades: saber fazer. Pôr em prática o conhecimento, torná-lo rentável e agregar valor a ele. As habilidades exigem visão ampla, sistêmica e global.

3. Julgamento: saber analisar cada situação. Cabe ao administrador definir exatamente o quê, o como, o quando e o porquê de fazer algo.

4. Atitude: saber fazer acontecer. É a atitude empreendedora no sentido de assumir riscos e tentar atingir determinado objetivo ou resultado. O administrador deve defender seus pontos de vista, argumentar e imprimir seu estilo pessoal. Com atitude, ele se torna um formador de opinião, um agente de mudança na organização.

As competências de um administrador estão ligadas a habilidades:

1. Utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para a realização de tarefas específicas com base nos conhecimentos e experiência profissional. É a habilidade do fazer, desenhar projetos, compor cronogramas, elaborar programa de produção.

2. Humanas: capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas e saber comunicar-se, compreender atitudes, motivar e desenvolver liderança. O administrador faz parcerias para poder obter resultados.

3. Conceituais: capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos. Nessa habilidade, o administrador desenvolve filosofias, valores e princípios que permitem saber aonde chegar, a fim de definir comportamentos e ações futuras necessárias. Há a necessidade também de capacidade de diagnóstico e de visão de futuro.

À medida que o administrador sobe na hierarquia da empresa, diminui a necessidade de habilidade técnica e aumenta a necessidade de habilidade conceitual para poder decidir sobre os destinos e estratégias das organizações.

A Interdisciplinaridade tem revolucionado o meu íntimo, tenho aprendido, com Fazenda, a rever minha história e, ao fazer esse exercício, tenho percebido com maior clareza o que está faltando para meu amadurecimento profissional.

Neste momento sou convidado a rever minhas habilidades, com quais delas mais me identifico, e procurar melhorar as habilidades nas quais ainda me

considero mais enfraquecido. Para tanto, devo saber: **Qual o papel que exerço na Instituição em que estou atuando?**

Meu perfil profissional.

Hoje, quais são minhas atribuições?

Recentemente, ao retornar das férias, fui convidado a exercer nova função, acoplada com o que já fazia no Curso de Pós-graduação, podendo perceber a necessidade citada por Chiavenato (2007, p. 68): “ao subir em hierarquia aumenta-se a necessidade de habilidade conceitual”. Era a oportunidade de retomar os estudos e buscar nos autores os conceitos de que preciso.

Deixei a coordenação de um dos cursos tecnológicos e assumi novo departamento. Estou em novo espaço, com outras pessoas, e minha função se concretiza no Centro Estratégico de Procedimentos Acadêmico-Pedagógicos. Sinto uma cobrança maior em relação às anteriores, porém estou sendo valorizado pela minha responsabilidade, pelo meu comportamento diário diante dos problemas. Nessa nova função, preciso continuar exercitando, com mais veemência, o respeito, a cidadania e desenvolver minha escuta de forma significativa, pois, além de continuar ouvindo alunos e professores e de assumir atitudes, sou responsável por apresentar resultados à Reitoria sobre diferentes itens, lembrando que tenho de fazer essa cobrança diretamente aos Gestores Educacionais. Importante destacar que o Centro Universitário mencionado nesta dissertação tem um público cuja classe social limitou-lhe as chances de realizar seus estudos básicos em toda a sua história familiar. Em sua maioria, os graduandos são os primeiros em sua família a conseguir adentrar o mundo Universitário, até então um privilégio para algumas classes sociais.

Segundo Book (2012 p.79): “a organização universitária assim como a gestão universitária não estão ligadas apenas aos serviços prestados para a

oportunidade de mercado. O interesse do Gestor da Instituição não pode ficar afastado do interesse do aluno”.

Esse procedimento é o que eu tenho procurado desenvolver na Instituição em que trabalho, contribuindo com o aluno e o docente na questão da organização do saber. Como Gestor Educacional, tenho sempre procurado posicionar-me como representante do interesse institucional, mas abrindo caminho para uma linha de ação coerente, respeitosa e humanitária para o grupo. As categorias interdisciplinares, entre elas a escuta, o desafio, a coerência, já se fazem presentes nesse procedimento.

Neste começo do século, com certeza não foi fácil para as organizações adaptarem-se às mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas.

Quando se fala em mudanças em organizações, há uma variedade de enfoques. Esse assunto tem sido objeto de muitos estudos, mas ao mesmo tempo aparecem propostas muito heterogêneas, por isso é difícil construir um corpo coerente de ideias diante de um universo teórico e prático que evolui de forma muito rápida, mas ao mesmo tempo, turbulenta.

A evolução nessa área caminha em alta velocidade. As correntes dominantes tornam-se ultrapassadas, e novas abordagens surgem para mudar conceitos e desenvolver diferentes caminhos.

A quase totalidade das publicações pesquisadas nessa área administrativa vem dos Estados Unidos; algumas contribuições vêm do Reino Unido e da França. Embora o Brasil se direcione para um caminho cada vez maior com a economia mundial, o quantitativo de publicações ainda é muito reduzido.

Segundo Wood (2009 p.4): “abordar o tema mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade, criticar e manter a mente aberta”.

Meu procedimento no Centro Universitário em que trabalho identifica-se muito com as palavras de Wood (2009), porque também estou em constante

mudança. Alunos e professores com os quais dialogo estão nesse processo, sobretudo na questão mudança cultural.

Neste momento da pesquisa, destaco Naisbitt e Aburdene (*apud*, WOOD, 2009, p. 7) que já mostravam, em 1986, uma nova ideia corporativa, ou seja, como as organizações teriam de se adaptar às novas mudanças que entendem que “a sociedade de informações viria substituir a sociedade industrial” e as estruturas sociais seriam transformadas.

Isso já acontece hoje, quando o mais importante e mais valorizado recurso é o capital humano, embora ainda escasso (quando se fala em formação ou qualificação profissional).

Wood (2009, p. 6) já afirmava que:

A organização do futuro estaria mais voltada para os clientes e no plano central a questão da qualidade dos seus produtos e serviços. Além disso, teria uma relação mais próxima com a comunidade e haveria uma postura de maior responsabilidade com o meio ambiente.

A figura do líder apareceria como treinador e motivador e, segundo ele, as organizações dependeriam muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, com o nível de especialização maior que o atual. Essa visão do autor foi concretizada e já podemos observar a realidade de suas palavras, hoje, nas Instituições, como confirmam e explicam os outros autores a seguir mencionados.

Basil e Cook (*apud*, WOOD, 2009, p. 9) “já consideravam a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas elementos de mudanças organizacionais”

Brown (*apud* WOOD, 2009, p. 7) “explorava o impacto das inovações tecnológicas na mudança organizacional”.

Harari (*apud* WOOD, 2009, p. 7) “criticava adoção de planos passageiros porque para ele, ela deve ser encarada com processo de melhoria contínua”.

Para Herzoh (*apud* WOOD, 2009, p.7) “a mudança no contexto organizacional engloba alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e em valores”.

Elliott (*apud* WOOD, 2009, p.8) afirma que “a mudança organizacional é um evento psicológico complexo e seu efeito pode e deve ser minimizado se bem gerenciado”.

Esses pensamentos vêm ao encontro da minha realidade, porque tenho de levar em conta os elementos emocionais tanto do aluno quanto do professor; não devo fazer julgamentos antecipados, mas averiguar as verdadeiras razões dos comportamentos e saber administrar as situações com rigor e, ao mesmo tempo, com sensibilidade.

Em relação ao tema mudança organizacional, Wood (2009, p. 9) assim se posiciona:

- a. Mudanças estruturais que são ligadas aos princípios da administração clássica e as mudanças comportamentais que são características da escola de relação humana.
- b. A cultura organizacional que nasce ligada às mudanças comportamentais de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações.

Land e Jarman (*apud* Wood, 2009) desenvolveram uma tipologia para os ciclos de mudança. Para eles, existem três fases de crescimento e mudanças, descritas na sequência.

Na primeira fase, **formação**, o sistema descobre a si próprio e ao seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento. Na segunda, **regulamentação**, o crescimento resulta da repetição do padrão e negação da diferença. Na terceira, **integração**, o sistema ultrapassa a eficiência e seu padrão repetitivo. Para continuar a crescer, reduz a rigidez do padrão e a força de seus vínculos internos. É a fase da inovação, abertura e ruptura.

Identifico em meu posicionamento profissional essas três fases, porque, ao estruturar uma matriz curricular, meu objetivo é sempre pensar na formação do

indivíduo. Para isso, é necessária a regulamentação e que se faça de tudo para ocorrer a integração nesse processo.

Deal e Kennedy (*apud* WOOD, 2009, p.10) acreditam que:

Mudanças são questão de sobrevivência. Os fatores de sucesso, segundo os autores, são reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança, como comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas, esforço no treinamento e encorajamento das mudanças como adequação ao meio.

Os autores aceitam as dificuldades, mas acreditam também na sensibilidade para com os atributos culturais-chave.

O'Toole (*apud*, WOOD, 2009, p. 10) mostra que:

Os fatores-chave são a mudança que será construída sobre forças e valores da organização, que haja participação em vários níveis, que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa etc., principalmente que seja planejada a longo prazo e executada em etapas, que a alta gerência dê o apoio e que seja contínua essa vontade de mudar.

Morgan (*apud*, WOOD, 2009, p. 11) destaca “três formas simplificadas para mostrar como as organizações têm mudado”: como máquinas, como organismos e como cérebros.

Para ele, a organização burocrática, máquina, enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, confiabilidade e eficiência através de divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regulamentos detalhados.

As organizações como organismos estão ligadas à Escola de Relações Humanas, à teoria dos sistemas, à teoria da contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Essas correntes ajudam a entender a necessidade da busca da harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e dimensões humanas.

As organizações como cérebros admitem duas divisões. A primeira, como sistemas de processamento de informações, que ajuda na elucidação do impacto da informatização; a segunda é das organizações como hologramas, adotando alguns princípios: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e

redundância, gerar especialização, generalização e criar capacidade de auto-organização.

De forma geral aqui apresentada as organizações estão mudando, seguindo suas direções.

Ao mexermos aqui com a Organização Educacional, outras questões se apresentam porque é importante perceber quais recursos podem ser utilizados: **Seriam os de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicos? O que se pretende colocar visível e prático? O que está em jogo? Introduzir valores humanísticos e assumi-los?**

Para Wood (2009, p. 15) “os administradores devem incorporar cada vez mais novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais, políticos para a mudança organizacional”.

Concordo com esse pensamento do autor, explicitando a importância de valores humanísticos no tratamento com o outro. O Gestor Educacional pode ir por essa linha difícil, mas a traduzirá em mudanças pessoais muito importantes para o desenvolvimento da organização em que trabalha.

Embora a teoria das Relações Humanas tenha iniciado o movimento humanístico com forte impacto, entende Chiavenato (2010, p. 43) que:

Nos países democráticos, combateu severamente a Teoria Clássica pelo seu caráter formalista e autocrático. Caiu em descrédito por ser considerada muito romântica e ingênua. Algumas décadas depois essa teoria foi atualizada e redimensionada pela teoria Comportamental da administração e passou a ter um papel fundamental na teoria administrativa. A ênfase nas pessoas teve seu início com a teoria das Relações Humanas. Essa abordagem surgiu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne, na década de 30.

A experiência constatou a importância do fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações. Novos conceitos surgem entre eles: organização informal, liderança, comunicação, motivação, grupos sociais, recompensas simbólicas e sociais, entre outros. O conceito de *homo economicus*, o homem preocupado com objetivos materiais e salariais, foi substituído pelo conceito de *homo social*, o homem voltado para a

vida em sociedade e em grupos sociais, ou seja, o homem como ser social por excelência.

Guevara e Fazenda (2013) lembram que, ao final da década de 1990, quando a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) indicou os quatro pilares da educação para o século XXI, o próprio organizador, Jaques Delors, manifestou-se sobre eles da seguinte forma: “À educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele, [...] aliás, para ele. [...] Em cada ser humano existe um tesouro a descobrir e, portanto, é fundamental prover oportunidades de uma educação de qualidade para todos; e essa educação deveria se estender para toda a vida” (DELORS, 1998).

Destaco abaixo os quatro pilares (DELORS, 1998) da Educação para o século 21, adaptados por Frauches (2010), destacando que os dois últimos estão plenamente relacionados à visão de Interdisciplinaridade:

- **Aprender a conhecer**, combinação de cultura geral, vasta com possibilidade de trabalhar pequeno número de disciplinas. Aprender a aprender pela educação continuada.
- **Aprender a fazer** pela qualificação profissional e competências que tornem a pessoa apta a enfrentar situações. Teoria e prática juntas, atualizando-se pela pesquisa.
- **Aprender a ser**: desenvolver a personalidade para agir cada vez mais e com maior capacidade de autonomia e responsabilidade pessoal. Desenvolvimento de valores éticos, potencialidades de cada indivíduo para comunicar-se.
- **Aprender a viver juntos**: desenvolver a compreensão do outro e a percepção das interdependências; respeitar e conviver com as diferenças e diferentes, trabalhar em equipes, compreensão mútua da paz.

Guevara e Fazenda (2013) afirmam que, de fato, se analisarmos os quatro pilares – aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser –, veremos que até o mundo corporativo atual, que lida com a gestão de competências, assimilou essas mesmas categorias, agora classificadas como conhecimento (primeiro pilar), habilidades (segundo) e atitudes (terceiro e quarto). Assim, é possível tornar o conhecimento mais acessível, o processo de aprendizagem mais rápido, flexível, aberto e participativo, promovendo não só a inteligência coletiva, o ‘cérebro global’, mas também um ‘coração global’.

Relembro aqui a importância da marcação do terreno: o Administrador/Gestor, tem de se fazer presente em suas atividades, desenvolvendo suas tarefas de forma que não prejudique o andamento de seus parceiros. Essa marcação de terreno também permitirá que mais, ou menos plantas sejam plantadas e tenham sucesso em seu desenvolvimento. Com os Gestores Educacionais não é diferente: as atitudes dos que compõem uma equipe devem ter medidas certas, conhecimento, habilidades e atitudes para que o resultado não seja comprometido.

A Interdisciplinaridade, que embasou todo este trabalho até agora, é abordada especificamente no próximo capítulo e, à medida que se amplia a análise de seu campo conceitual, surge a possibilidade de explicitação de seus aspectos epistemológicos¹⁴, praxeológicos¹⁵ e antropológicos. Nessa perspectiva, torna-se possível falar sobre o gestor, professor e sua formação, no que se refere a disciplinas e currículos.

¹⁴ Epistemológico: “É o estudo crítico de como se produz o conhecimento da realidade e cientificidade desse conhecimento” (ABL, 2008, p.215).

¹⁵ Praxeológico: “Prática, atividade, ação” (ABL, 2008, p.1014).

7 ABERTURA DO SOLO: A escuta das possibilidades.

A abertura do solo pode ser manual usando-se na operação enxadecos e dragas ou mecanizado, usando-se uma perfuratriz acoplada a um trator de rodas. A cova deve ter 50 cm a 60 cm de profundidade e devem ser adubadas com matéria orgânica 30 dias antes do plantio (EMBRAPA, 2013).

Antes de conhecer Fazenda e a Interdisciplinaridade, sentia-me exatamente como uma cova vazia, sem nenhuma semente plantada. Precisava encontrar maneiras para conseguir superar as dificuldades encontradas no meu dia a dia como Gestor Educacional. Precisava ser o resultado de uma semente bem selecionada. Não tive medo de estudar e estou cada dia mais comprometido com minhas responsabilidades. Sou uma semente que está recebendo adubo para florescer.

Segundo Fazenda (2011, p. 20) a Interdisciplinaridade é uma questão que vem sendo fortemente debatida, nas várias áreas do conhecimento, mas principalmente em educação, na maioria dos países ocidentais, “tanto no que se refere à organização profunda dos currículos, quanto na forma como se aprende e na formação de educadores.” Para se pensar em Interdisciplinaridade, é necessária, como afirma Fazenda (2011), uma profunda imersão no trabalho prático cotidiano, ou seja, realizar ações, que poderão gerar ambiguidades, metamorfoses e incertezas.

A Interdisciplinaridade segundo Fazenda (2011) exige do pesquisador um certo amadurecimento intelectual e prático. O pesquisador precisa se valer de um processo reflexivo, que vai além da abstração. Faz uso de metáforas¹⁶, de atitudes e de sensibilizações.

¹⁶A metáfora, segundo Gauthier (*apud* Fazenda 2011), tem um status ambíguo na linguagem, é uma comparação implícita entre termos oriundos de registros heterogêneos. Está entre o

Fazenda (2011, p. 21) leva o pesquisador a refletir em duas linhas de raciocínio na definição de Interdisciplinaridade:

A primeira se a definirmos como junção de disciplinas, cabe pensar currículo apenas na formatação da matriz curricular. A segunda como atitude de ousadia e busca frente ao conhecimento, o qual envolve a cultura do lugar onde se formam professores. À medida que se amplia a análise do campo conceitual da Interdisciplinaridade surge a possibilidade de explicitação de seu aspecto epistemológico e praxeológico. Somente então, torna-se possível falar sobre o professor e sua formação e dessa forma no que se refere a disciplinas e currículos.

O estudo sobre a Interdisciplinaridade, para um pesquisador novato como eu, é um encantamento, uma novidade, uma surpresa; traz uma sensação de transcendência. Assim me sinto nas aulas da Prof^a. Dr^a. Ivani Fazenda; assim me senti ao ler sua obra¹⁷, e ao ouvir as ponderações durante os encontros com pesquisadores da Interdisciplinaridade. Não consigo expressar-me como gostaria; não me sinto preparado ainda. Preciso ouvir muito. Estou na tentativa de unir minha função de Gestor a algumas categorias da Interdisciplinaridade, entre elas: humildade, coerência, espera, respeito, desapego, juntamente com afetividade, ousadia, parcerias. É muito difícil pôr isso em prática, porque, como Fazenda (2011) explicita, o termo “Interdisciplinaridade” não possui um sentido único e estável.

Fazenda (2011, p.51) afirma que: “a Interdisciplinaridade caracteriza-se pela intensidade das trocas entre os especialistas e pelo grau de integração das disciplinas no interior de um mesmo projeto”.

Japiassu¹⁸ (*in*: FAZENDA, 2011, p. 30), já mencionava as questões de mudança e transformação na educação. Para ele, “a pedagogia das disciplinas científicas no sistema de ensino já era o grande problema a ser resolvido. Destacou a Interdisciplinaridade como um caminho para que educadores e educando pudessem discutir as verdades científicas.” Japiassu (*in*: FAZENDA,

mundo do sentido e o mundo da referência. A metáfora visa algo que não está dado, não está presente, ela dá vida a um produto da imaginação.

¹⁷ Fazenda (2011).

¹⁸ Destaque ao Prefácio de Hilton Japiassu, realizado para a obra de Fazenda (2011).

2011, p.33) afirmou que “o conhecimento nasce da dúvida e se alimenta da incerteza, por isso já nos convidava a pensar sem aceitar verdades acabadas e absolutas”.

Para Japiassu (*in*: FAZENDA, 2011, p. 32), “na vida intelectual temos que aceitar os nossos limites do conhecimento e a Interdisciplinaridade dá um passo além para o processo de libertação.” Japiassu (*in*: FAZENDA, 2011, p. 32):

é contrário à estagnação da mente e não concorda que o ensino tente colocar nos alunos a expectativa de fornecer conhecimento. A ciência, segundo ele, é um produto social como outro qualquer e nele há dominação, exploração, neurose etc. A neurose é quando se apresenta na ação pedagógica a imagem falsa de segurança ou ainda quando se apresenta aos alunos pontos epistemológicos muito seguros. Seria interessante que os alunos fossem levados a refletir e se pudessem se tornar verdadeiros.

Para o autor (JAPIASSU, *in* FAZENDA, 2011, p. 33), “os alunos devem ter liberdade do pensar e a pedagogia da incerteza, a Interdisciplinaridade, tenta desdogmatizar o ensino.” O mais importante para o autor é que os alunos sejam personalidades criativas e saiam da sombra dos professores.

Japiassu (*in* FAZENDA, 2011) já antevia tudo o que acontece hoje. Professores estimulados, desestimulados, criativos, acomodados. Surpreendo-me quando os alunos desejam que tudo fique como estava; também querem ficar acomodados, querem tudo pronto. Quando surge algum professor com atitude diferenciada, criativo, querem substituí-lo. Este é o meu dia a dia:: gerenciar esses impasses e acreditar nas mudanças de ambos.

Para Japiassu (*in*: FAZENDA, 2011, p. 34):

A pedagogia da certeza está ligada ao mito do saber objetivo e o autor cita uma declaração de Bertold Brecht que afirma que quanto mais extrairmos coisas da natureza mais caímos na insegurança da existência. Se quisermos aproveitar, enquanto homens, de nosso conhecimento da natureza, precisaremos acrescentar o nosso conhecimento, o da natureza humana.

Japiassu (*in*: FAZENDA, 2011) também deu destaque a dois caminhos para essa transformação, para um novo repensar na educação: a ciência crítica, que

revê as práticas científicas em seu real contexto sociopolítico e cultural, e a Interdisciplinaridade, que, segundo ele, consiste em trabalho de interação das disciplinas científicas, de seus conceitos e diretrizes, para a organização do ensino. Para o autor, o ensino nas universidades é muito reduzido; leva as pessoas à cegueira intelectual, a um esmigalhamento do conhecimento, que resultará em inteligências esfaceladas.

Há trinta anos o Interdisciplinar provocava atitudes de medo e recusa e parece que essa realidade não mudou muito; é muito difícil que as mudanças ocorram, há uma acomodação geral. Para Japiassu (*in* FAZENDA, 2011, p. 39) “é a questão interdisciplinar, ao lado da postura crítica que ajudam a refazer cabeças, pois não somos seres prontos.” O autor já pensava em despertar, provocar, levar a descobrir e criar e não deixar que as pessoas ficassem no papel de disciplinadores.

Quando Hilton Japiassu apresentou a obra de Ivani Fazenda (FAZENDA, 2011, p.17) em sua primeira edição, como um “remédio à perversão da cultura e da inteligência atuais”, além de um “remédio para a decadência e alienação dos cientistas”, representava a autora como otimista, para alguns; mas o autor destaca qualidades preementes em Ivani Fazenda: alguém que faz, que se engaja, que modifica. Japiassu convoca o leitor para a consciência em uma ação direta para tentar dominar os conhecimentos científicos e ajudar os pedagogos a mudar o mundo; ele já falava, à época, de transformação por dentro e por fora, a fim de poder mudar o mundo do saber.

Na edição atual de 2011, Fazenda (2011, p. 17) “surge prefaciando sua obra”, o que lhe permite “reavaliar a sua trajetória.” Ela conta como foi o seu início na formação dos educadores e destaca o encontro de Hilton Japiassu, quando ele decidiu investigar a Interdisciplinaridade e frequentou dois anos o laboratório de Jean Piaget, que estava criando o conceito de transdisciplinaridade. A ciência convencional passa a ser questionada na escola. Fazenda relembra nessa obra, a ideia de Georges Gusdorf e de Hilton Japiassu, que acreditam que cabeças deformadas seriam inúteis. Fazenda (2011) destaca, também, ‘as ilhas de paz’, que são espaços-momentos em que o homem pode refugiar-se para se reconstruir.

Preciso aprender ainda a me refugiar, a me direcionar. Mesmo em meu trabalho atual, como Gestor Educacional, não consigo concentrar-me tanto quanto poderia ou deveria; tenho ainda uma longa caminhada de aprendizagem. A Profa. Dra Ivani Fazenda apontou-me um caminho de excelência: parar um pouco para me rever. A Interdisciplinaridade e seus princípios têm me ajudado a compreender melhor o meu caminhar. Estou muito no início destes estudos, para aceitar um novo proceder, permitir-me sair do meu lugar, assim como fizeram Hilton Japiassu, Ivani Fazenda, Georges Gusdorf. Não importa quantas leituras eu venha a fazer, tenho convicção de que ainda assim precisarei de muito tempo, para fazer uma análise avaliativa de todo esse contexto. Sei que preciso, como afirma Fazenda (2011, p. 21), “fazer uma imersão profunda no trabalho cotidiano.” Na prática, tenho procurado exercitar palavras como afetividade, ousadia, parceria e outras. A Gestão Educacional precisa de profissionais que pensem nisso.

Varella (*in* FAZENDA, 2011, p. 13), responsável pela apresentação da obra *Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro*, em nova edição, explicita que:

Fazenda ao apresentar a Interdisciplinaridade como categoria de ação nos mostra algumas atitudes fundamentais para esse processo, entre elas a espera, reciprocidade, diálogo com pares idênticos, anônimos ou consigo mesmo. A atitude de humildade ante a limitação do próprio saber, perplexidade ante a possibilidade, atitude de desafio de conhecer, de envolvimento e comprometimento, responsabilidade, alegria, revelação, encontro, vida.

Ainda, segundo Varella (*in* FAZENDA, 2011, p. 14)

A humildade do educador permite enxergar que ele é apenas o estímulo da autopoiese de seus alunos. A busca do criar é uma circunstância para o aprendizado. Se os professores tiverem a certeza de que as condições precárias do ensino não irão prejudicar o andamento de suas aulas, eles conseguirão retirar de si o melhor de criatividade e estratégias para ajudar o outro a aprender, assimilar, ter prazer em estar dentro de uma sala de aula.

Para Fazenda (1991) aponta que a troca de conhecimentos entre autores é lenta e exige cautela e espera. Caminhar na Interdisciplinaridade precisa aprimorar sua escuta, observa o que lhe rodeia e o que transmite adiante – é fruto de sua vivência. Isto é fazer a pesquisa interdisciplinar, uma constante movimento de ensino e aprendizagem cujo processo é que é mais importante do que o resultado.

Para Varela (2012, s/p.18):

Uma Educação transformadora exige uma vida transformada, revista, recomposta, construída, reavaliada, mas acima de tudo com uma volta profunda aos valores esquecidos, apagados, é o resgate de gentilezas, de cuidados, de reconhecimentos. Para que haja transformação será necessário que as pessoas se movimentem e queiram ter autonomia para chegar a essa transformação. Ela virá dos que estão responsáveis por cuidar, sejam pais, professores, Gestores, Instituição. Não há culpados, há os que precisam se conscientizar para valorizar, há os que precisam se rever, ter cuidados consigo e com o outro. Deixar de fazer, sem pensar, esquecer um pouco o que são apenas retornos momentâneos. Será necessário que o professor tenha um tempo para que a sua essência seja revelada, que ele possa ter condições de se olhar, de se reconhecer, para que o compartilhar seja rodeado de respeito, de sintonia, de amorosidade. Somente a partir dessa vontade individual de quem quer educar, se processará a vontade de aprender, do reaprender, para que todos possam ser revelados e se revelar... a partir desse momento é a grande chance de pensar que do ser ao fazer se completa a fase de um caminho transformador para a humanidade.

Ao exercer minha função de Gestor Educacional apresentam-se para mim mais alguns questionamentos: **o que posso fazer para colaborar no desenvolvimento da sociedade em que vivemos? Como as categorias da Interdisciplinaridade ajudarão o Gestor Educacional no dia a dia a gerenciar conflitos?**

Tenho ouvido e lido muito sobre os pressupostos da Interdisciplinaridade e percebo que a **escuta** me permite estar atento às oportunidades e falar no momento adequado, desde que tenha conhecimento do assunto. Prefiro aprender quieto, ouvir os que sabem muito e, com isso, vou me desenvolvendo também.

O **respeito** às pessoas, às ideias e ao momento do outro é fundamental para a convivência.

A **espera** é necessária, mas o ser humano não está acostumado a isso; age por impulso e erra; quer sempre fazer e mostrar o que fez o mais rápido possível, muitas vezes atropelando o trabalho de outras pessoas. Muitas vezes a espera é demorada, mas necessária para que se analisem todos os pontos positivos e negativos. Com isso, a chance de erro é menor.

Na próxima seção, apresento as etapas que compuseram a implantação da Interdisciplinaridade em disciplinas já estruturadas em um dos cursos de Pós-graduação da IES em que atuo.

8 PLANTIO DAS MUDAS: A escuta para o novo momento.

Plantio das mudas no campo.

As mudas para plantio são preparadas a partir de estacas ou de mudas cultivadas em sacos de plástico preto, que devem ser removidos antes. É feito no início da estação chuvosa e as mudas devem ser plantadas em dias nublados ou chuvosos no lado leste (nascente), em posição inclinada.

Há todo um ritual e um cuidado para o plantio: a escolha da estação certa, do dia correto, do modo de se fazer. Tudo para que o novo plantio brote e resulte numa colheita bastante produtiva. Assim pensei também em utilizar os estudos da Interdisciplinaridade e, com cuidado no plantio, preparar todas as etapas para implantá-la em um dos Cursos de Gestão da Pós-graduação.

Escolhi para implantar esse projeto duas disciplinas básicas, normalmente desestimulantes para os discentes, por serem ministradas com um formato bastante desestimulador: **Metodologia da Pesquisa Científica e Didática do Ensino Superior.**

Dividi a proposta em etapas:

1. Estruturação de duas disciplinas: Metodologia da Pesquisa Científica e Didática do Ensino Superior, por serem também ministradas em todos os cursos nas áreas da Educação, Negócios e Saúde, Formação Docente, Gestão Escolar, Consultoria Educacional, Gestão de Negócios Bancários, Gestão Estratégica Econômica, Financeira e Contábil, Gestão Estratégica de Pessoas para Negócios, Mercado Imobiliário, Sustentabilidade Ambiental, Aleitamento Materno, Enfermagem Obstétrica, Enfermagem do Trabalho, Gestão em

Saúde: Administração Hospitalar/ Saúde Pública/PSF - Pronto Socorro e Terapia Intensiva, Saúde Mental e Psiquiatria.

2. Seleção de profissionais com perfil interdisciplinar (que estão mais preocupados em serem inovadores, que ouvem os alunos, que compartilham seus projetos, que conseguem mudar de atitude se não estão atingindo as metas com seus alunos e que respeitam a individualidade) para ministrar essas disciplinas a fim de renová-las e estimular os alunos. Ao mesmo tempo, não foram 'dispensados' professores que já trabalhavam na equipe; ao contrário, participaram da seleção, e os que corresponderam ao perfil exigido no projeto, permaneceram.

O Gestor Educacional precisa estar atento aos colegas/ professores que já fazem parte da equipe, incentivando-os e proporcionando-lhes apoio. Alguns não compreendem essa liberdade e se acomodam e, nesse caso, entra o Gestor Educacional que tem a obrigação de intervir, de conversar com o professor, verificar o que está acontecendo, para não deixar que situações particulares afetem o seu desenvolvimento profissional.

3. Desenvolvimento de parceria entre gestor e docente. Se a proposta era parceria, liberdade, inovação e apoio, após selecionar os professores com o perfil desejado, o trabalho pôde fluir livremente. Receberam infraestrutura mínima solicitada, atualizaram o conteúdo, sem prejuízo na totalidade do plano de ensino. Permaneci ao lado deles, oferecendo o apoio necessário para cobrir qualquer insegurança. Compreendo que, se o professor se sentir pressionado, cobrado indevidamente, ele não consegue desenvolver o seu trabalho com qualidade.

O Gestor Educacional tem de acompanhar todo o processo entre professor e aluno e intervir de imediato para o sucesso do curso, antes que aconteçam movimentos de desconforto que comprometam o desempenho do professor e o aproveitamento do aluno. O Gestor Educacional deve ficar atento à mudança

no cenário acadêmico e, sempre que necessário, em parceria com o professor que está ministrando a disciplina, fazer os ajustes necessários no plano de ensino, até mesmo para que o conteúdo abordado em sala de aula não fique defasado do cenário atual. Além desses ajustes formais, o professor deve ter autonomia para ajustar o plano de ensino de acordo com a necessidade apresentada e fazer adaptações de acordo com o grupo que está em sala de aula.

4. Os professores foram apresentados aos grupos, porém as novas posturas e estratégias não foram comunicadas aos alunos, porque não houve alteração na constituição do curso e dos critérios apresentados no manual da Instituição. Uma das intenções era inovação, e desacomodá-los estava previsto. Ao formar uma turma, especialmente no Curso Superior/Especialização, o Gestor Educacional deve procurar deixar o ‘grupo/turma’ o mais próximo possível no seu conhecimento acadêmico e/ou profissional. Assim, o professor terá mais chance do sucesso ao discutir temas e desenvolver dinâmicas.

Minha dúvida era: **os alunos estão preparados para terem aula com um professor com atitudes interdisciplinares?**

Resultados das etapas aplicadas por um dos docentes.

‘Deparei-me com situações conflitantes; os alunos, em sua maioria acomodados, em busca de mais um título, não estão preparados para buscar o novo, preferem permanecer no comodismo’.

O professor tentou dinâmicas diferentes e buscou envolver o grupo de maneira que todos estivessem à vontade para poder aprender e pôr em prática o que foi discutido.

Pude constatar, no entanto que o professor não estava preparado para administrar uma situação conflitante. Tive de acompanhar de perto esse projeto e, em muitos conflitos, tive de intervir.

Outro detalhe importante que pude perceber é que houve a desmistificação do que se tem falado sobre profissionais que reclamam de não poderem ser inovadores. Nem sempre o professor consegue pôr em prática seu discurso. Mesmo com todo meu apoio para suas ações, o professor ficou preso ao plano de ensino e, com receio de fazer adaptações inovadoras dentro do contexto, criou atritos com alunos e agiu de maneira contraditória. Não conseguiu unir discurso e ação, e os pressupostos da Interdisciplinaridade não foram colocados em prática.

Alguns professores, mais acomodados, restringiram-se ao que deveria ser discutido naquela disciplina, no plano de ensino, não proporcionaram nada de novo e não incentivaram criatividade.

Os que estavam preparados para aceitar o novo processo auxiliaram seus alunos, proporcionaram aulas reflexivas diferentes, participativas, respeitaram dificuldades e limites.

Muitos foram os professores que ocasionaram problemas com suas atitudes. Em algumas turmas, pude observar diferenças (ou mudanças) de comportamento entre o professor recém-contratado e o que já estava na equipe.

Qual foi o resultado da parceria Gestor Educacional e Professor perante uma plateia despreparada para o diferente?

Não foi nada fácil perceber que o grupo não estava preparado para dialogar e que o profissional, ao encontrar barreiras, ficou sem vontade até de ouvir o grupo, não conseguindo estabelecer diálogo e parceria. E os alunos posicionaram-se contrários às novas ideias.

Minha posição foi a de tentar permanecer equilibrado para que ambos tentassem chegar a consensos. Destaco que muitas queixas feitas por professores não procedem; às vezes reclamam que não conseguem desenvolver projetos inovadores por falta de incentivo do Gestor Educacional e da Instituição. Dou-lhes todo o apoio necessário para o desenvolvimento de seus trabalhos, mas, ao se depararem com problemas, ficam desestimulados e voltam a usar em suas aulas, dinâmicas totalmente sem criatividade. Deixam suas estratégias inovadoras de lado.

Nesse caso, embora o terreno estivesse cuidado, bem preparado, o plantio não teve um bom resultado. Parece que minha proposta de implantação de novos procedimentos em disciplinas instituídas no curso não resultou em uma boa 'colheita'. Percebi que faltou unidade, interligação e integração também com os outros professores do curso. Teria de pensar em outra maneira de introduzir os estudos e práticas interdisciplinares. Talvez uma das soluções fosse implantar uma nova disciplina em um currículo repensado, interligado. Não pensei em desistir; ao contrário, tive força para pensar em novo projeto, porém desta vez teria de pensar em cada etapa de implantação, para que não ocorresse novo fracasso.

Descobri em Chiavenato (2007) habilidades básicas para o desenvolvimento do Gestor Educacional: técnica, humana e conceitual e, com isso, surgiu uma nova proposta de curso.

9 COLHEITA: A escuta compartilhada na formação dos Gestores.

O que é colheita?

É a ação de colher os produtos do solo. Também é o que se recebe, o que se junta. Na colheita manual o homem se utiliza de seus sentidos e tem como vantagem melhor empreender da colheita, pois é feita com maior cuidado. Há também a colheita auxiliada que se utiliza de equipamentos que fornecem melhores condições de trabalho ao operador, além de maior rapidez no processo e melhor conservação do produto.

Após passar por todas as etapas do plantio em minha vida pessoal e profissional comecei a me dar conta de que tenho de ficar atento às habilidades e competências fundamentais para o ser Gestor Educacional. Mesmo encontrando muitas dificuldades em implantar novas ideias, não me senti desestimulado; ao contrário, busquei novos desafios. Queria contribuir mais e pensei em desenvolver um curso para a formação de Gestores Educacionais interdisciplinares. **Como seria esse curso e quais seus objetivos?**

Já estou colhendo frutos de meu desenvolvimento; tenho procurado encontrar sentidos no que realizo e acionar, em cada atitude, tudo o que tenho de melhor, como fazem os homens que realizam as colheitas manualmente. Por outro lado, preciso ser auxiliado por 'equipamentos' que me fornecem subsídios para um encaminhamento melhor do que preciso fazer, realizar, falar. Ao me posicionar, avalio a importância dos autores, que me esclarecem por que possuem ferramentas adequadas para isso ou aquilo. Preciso fortalecer-me com/nesses conteúdos para que a colheita em meu trabalho tenha rapidez e, ao mesmo tempo, qualidade, como acontece com a colheita auxiliada.

Segundo Chiavenato (2007, p.68) "o Gestor Educacional tem que desenvolver no seu dia a dia uma estratégia para atingir os resultados estabelecidos pela

Instituição de Ensino, podendo usar os recursos disponíveis para alcançar os resultados.” Ele precisa conhecer e pôr em prática suas competências, entre elas conhecimento, habilidades, julgamento, atitude.

Fiquei estimulado a conhecer o que me faltava para conseguir fazer o que planejava: um novo curso de formação para Gestores Educacionais.

O conhecimento: é o saber acumulado, que deve ser continuamente regado, atualizado, para crescer e frutificar. O conhecimento sem a prática é, todavia, inócuo, de modo que o Gestor deve associar a ele toda a experiência adquirida, transformando-a em conhecimento, transformando-o e transformando-se. Nas tarefas desenvolvidas, o Gestor Educacional deve também ampliar o seu conhecimento mediante o compartilhar, com a sua equipe, casos e atitudes, de modo que a solução seja encontrada com habilidade. Assim, o conhecimento só apresenta um resultado favorável quando aplicado com competência.

As habilidades correspondem ao saber fazer. Podemos resumir as habilidades como sendo capacidades para aplicar o conhecimento adquirido tanto para resolver os problemas que aparecem no dia a dia, quanto na melhoria contínua. As inovações e criatividade devem caminhar lado a lado com o velho, tomado como referência, envolvendo prática e conhecimento para atingir objetivos. O Gestor Educacional, ao desenvolver suas habilidades, precisa ter uma visão ampla, sistêmica e global de todo o cenário.

O julgamento, por seu turno, implica o saber analisar cada situação. A busca das informações e análise crítica para desenvolver com critério as prioridades na tomada de decisões não se pode dissociar de um prévio julgamento dos dados obtidos. Evitam-se, com isso, decisões precipitadas nas estratégias a serem desenvolvidas, reduzindo a chance de erros. Assim, o Gestor pode executar a sua estratégia de maneira clara e objetiva, definindo como, quando e por que realizar a ação.

Quanto à **atitude**, o saber fazer acontecer, consiste na busca de ação empreendedora e criativa, mediante um saber assumir riscos para atingir os objetivos programados. O Gestor apresenta e defende a sua ideia, argumenta

e convence a equipe da melhor estratégia a ser aplicada. Por ela, o Gestor torna-se um inovador nas organizações.

Segundo Chiavenato (2007, p. 69), há pelo menos “três habilidades básicas para o Gestor Educacional: técnica, humana e conceitual”.

Habilidade técnica: O Gestor Educacional desenvolve o seu conhecimento, estratégia e competência; pautando-se em experiência profissional, usa ferramentas que estão disponíveis no seu ambiente de trabalho para atingir suas metas. É a habilidade de fazer, de pôr em prática. Exemplo: desenvolvimento de cronograma de aulas.

Habilidade humana: O Gestor tem que saber desenvolver as suas atividades envolvendo outras pessoas, ou seja, saber trabalhar em equipe, permitindo a participação do outro com ideias e atitudes que possam contribuir para que se atinjam os objetivos programados da Instituição de Ensino, além de saber liderar e saber ouvir. Essas habilidades devem estar presentes, diretamente envolvidas na construção pretendida. Sabendo usar as suas habilidades: (liderança, comunicação, motivação e outras), o Gestor constituirá uma equipe de sucesso, pois sozinho não consegue desenvolver a sua estratégia; o sucesso depende do envolvimento de toda a equipe.

Habilidades conceituais: O Gestor tem que saber usar as suas ideias e conceitos abstratos, como valores e princípios. Para tanto, deverá proporcionar o desenvolvimento e execução de uma estratégia com ideias globais que permitam o alcance dos objetivos planejados, podendo programar aonde quer chegar para aplicar ações necessárias à resolução dos problemas. Essa habilidade proporciona ao Gestor uma visão de futuro desde que bem planejada e executada. Portanto o Gestor Educacional deve preencher os requisitos:

- Ampla visão holística.
- Capacidade de gerenciar, coordenar e supervisionar as atividades relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem.

- Conexão com o cenário Institucional, valorizando os profissionais de sua equipe.
- Competência para garantir as condições logísticas de cada processo de organização.
- Atuação motivadora, inovadora e interdisciplinar.
- Habilidades para desenvolver e acompanhar estratégias de Marketing para captação de novos alunos.
- Competência para verificar e aprovar o orçamento financeiro semestral do seu curso.
- Inovadorismo e empreendedorismo.

Pensando exatamente nessas questões, durante o desenvolvimento desta dissertação tive a oportunidade de receber uma comissão avaliadora para reconhecimento de um curso sob minha gestão. Percebi, durante esse processo, cumprindo uma agenda predeterminada, e depois de diálogos com avaliadores, que o esforço que fiz não foi em vão. Estou em pleno aprendizado e tenho de continuar em minhas ações com muita humildade, porque percebo que estou sempre aprendendo.

O que desejo é que esta dissertação seja um incentivo para o crescimento dos Gestores Educacionais, mas até que ponto o será?

Ao implantar a Interdisciplinaridade em disciplinas já existentes no curso, pude perceber os hiatos que se manifestaram no andamento do curso. Alguns espaços permaneceram vazios. De nada adiantou que um ou dois professores fundamentassem novos processos de ensino e de aprendizagem; a maioria dos professores não participou e não se alcançou o sucesso desejado.

Percebi que pensar em novo curso para Gestores Educacionais implica atender ao que o mercado está exigindo desses profissionais.

Embora tenha experiência no setor de estruturar cursos, tenho de exercer a humildade nesse caminho ousado que me proponho traçar. O desafio que me proponho é apresentar um Curso de Especialização que atenda as habilidades necessárias para ser Gestor Educacional e ir além de suas perspectivas. Minha contribuição tem por objetivo estimular a prática Interdisciplinar em sua atividade diária. Para isso, tenho consciência de que necessito pesquisar muito, 'cavar' fundo nos estudos da Interdisciplinaridade e de seus pressupostos para tornar mais fértil o solo. E isso também gera questionamento: **Essa contribuição para a área da Gestão Educacional poderá cooperar com a melhoria da qualidade de vida daqueles que têm de atender docentes, discentes e Instituição?**

A seguir, exponho minha contribuição, ainda em planejamento e com escuta aos que participarão desse projeto. Muitos ajustes com certeza terão de ser feitos, sobretudo no momento em que o curso estiver em andamento.

CURSO DE FORMAÇÃO PARA GESTORES EDUCACIONAIS:

Projetos e Práticas Educacionais Interdisciplinares.

Da gênese, ou da escolha do solo, das sementes e dos executores do plantio.

Justificativa do Curso.

Os Gestores Educacionais são profissionais muito cobrados nas Instituições de ensino, porque interferem diretamente no desenrolar das atividades dos docentes e discentes, particularmente no gerenciamento e solução dos conflitos entre as partes.

O Gestor Educacional pode significar um dos diferenciais que conduzem ao sucesso e o asseguram, (ou não) para as Instituições de ensino. Isso tem

implicado maiores exigências sobre esse segmento do conhecimento àqueles, que são os responsáveis pelos diversos níveis de decisão e pela multiplicação do conhecimento adquirido.

As transformações geradas com o avanço da tecnologia nas últimas décadas tornam cada vez mais possível a utilização de um mesmo instrumental pelos diferentes níveis de concorrentes, ampliando a competitividade e destacando o papel do Gestor Educacional como fator determinante nesse contexto.

Para o Gestor Educacional convergem transformações que exigem a aplicação de estratégias inovadoras, que somente podem resultar do estágio de preparo técnico em que nos encontramos para enfrentar esse desafio, o que é parte integrante do conteúdo desse curso.

A formação de especialistas na Gestão Educacional pode significar maior vigor, maior objetividade e maior efetividade de esforços promovidos em direção aos fatores que definem a longevidade das organizações pelo atendimento às condições de sobrevivência. Esse é o objeto para o qual este curso está voltado, focando a descrição, a idealização e a prescrição das estratégias envolvidas.

Como será o cultivo desse curso?

A dinâmica do processo de ensino do Curso foi desenvolvida nos moldes da atualidade conceitual de empresa de gestão e conta com suporte de ferramentas pedagógicas de motivação, principalmente com atividades de atualização técnica e cultural, reflexão e discussão de temas polêmicos, estudo de casos reais, jogos empresariais, dinâmicas de grupos, entre outras.

Numa tentativa de contemplar a demanda e a melhor utilização dos recursos existentes, concebeu-se um curso que, além de atender às exigências do Ministério da Educação e Cultura - MEC oferece uma vantagem competitiva aos alunos: '360h/a concluídas num período de um ano'. Acrescenta-se a isso a possibilidade de parcerias com sindicatos, associações de classe, empresas, organizações não governamentais e outros, além da possibilidade de sua

realização fora das dependências da Universidade.

O Projeto Educacional do programa contém um processo dinâmico que envolve o desenvolvimento contínuo do aluno, além de que, pela sua flexibilidade, estimula a adaptação em diversos cenários empresariais. Soma-se a tudo isto a iniciação do aluno em uma nova 'profissão': a acadêmica, com as disciplinas 'Metodologia da Pesquisa Científica' e 'Didática do Ensino Superior'.

Além da obrigatoriedade das disciplinas em sua totalidade, também constitui requisito necessário para obtenção do certificado com o Título de Especialista, a entrega do Trabalho de Conclusão de Curso.

O que se espera da colheita desse curso.

O Curso visa atender as necessidades específicas de reflexão, por parte dos participantes, a respeito dos comportamentos administrativos e gerenciais que predominam no ambiente de trabalho e de seus reflexos sobre os negócios das organizações Institucionais. Também almeja transmitir um conjunto de conhecimentos que favoreçam o desenvolvimento de competências intelectuais, organizacionais/metódicas, sociais e políticas, assim como das habilidades humanistas, conceituais e técnicas, com o intuito de despertar a vontade de mudar a prática da Gestão Educacional. Assim, deverá assegurar níveis de competitividade em face das transformações que vêm ocorrendo no âmbito das organizações.

Nas próximas páginas, apresento minhas considerações finais a respeito de tudo que vivi nesta pesquisa e o resultado de minhas mudanças.

10 O RESULTADO DO PREPARO DA TERRA ATÉ A COLHEITA.

Para encerrar esta dissertação, recorro a um texto poético de Espírito Santo, que será a luz para minhas considerações finais.

UTOPIA

Buscar no íntimo de si mesmo
 Uma crença
 Uma esperança
 Uma saída para o ato de educar
 Cansamo-nos do “todo dia tudo sempre igual”
 Há que haver uma saída além dos livros
 Além das teorias
 Além do consumismo intelectual...
 Há que se buscar saída lá atrás...
 No dia em que decidimos “ser” professores...
 No dia em que. Presentes à nossa juventude, sonhávamos
 Acreditávamos
 [...]

O primeiro passo rumo a uma nova Educação é o resgate
 daquilo
 Que um dia sonhamos...
 Que um dia nos trouxe à Educação...
 Nos fez acreditar que era nossa Utopia...
 O convite que faço é para juntos resgatarmos nossos sonhos
 Escaparmos da tirania dos “vestibulares” apresenta-
 dos como “fim último” do processo educativo
 Escaparmos dos políticos que nunca sonharam educação...
 Acordamos para nossos velhos sonhos guardados “no mais
 dentro”.
 Até sempre!
 Ruy¹⁹

Não foi fácil para mim, que ouço mais do que falo e escrevo, ter de envolver-me por inteiro neste trabalho de pesquisa. O resultado da colheita foi realmente muito produtivo. Vivi cada fase do plantio e senti que ainda posso fazer colheitas melhores e maiores.

¹⁹EESPIRITO SANTO, Ruy Cezar (2007, p.88)

Durante o desenvolvimento desta dissertação fui me dando conta de que evoluí. Se já fazia parte de mim a escuta, ela ficou muito mais intensificada. Por esse motivo pude pensar nas questões profundas que envolvem o ser Gestor Educacional e sua formação e creio ser uma contribuição para os Gestores Educacionais, a exposição de minhas experiências.

Importante destacar que esse meu caminhar contribuiu para meu desenvolvimento interior. Tive de superar minhas inquietações, aprender a ouvir o outro com mais humildade. À medida que fui me aprofundando nos estudos da Interdisciplinaridade apresentados pela pesquisadora-autora e Professora Dra Ivani C. A. Fazenda, percebi o quanto preciso esforçar-me para me transformar e pôr em prática alguns dos pressupostos da Interdisciplinaridade, entre eles a parceria, o desapego, a humildade.

Embora esteja me esforçando para cooperar com a implantação de novos cursos superiores na Instituição onde trabalho e propiciar aos professores a oportunidade de atuar livremente, não tem sido fácil essa tarefa. Muitas vezes não tenho encontrado professores dispostos a aceitar esse desafio de atuar com liberdade. Apresentam dificuldades para exercitar novas técnicas para motivar os alunos à pesquisa, ao conhecimento.

Tenho de destacar que, durante esta pesquisa, mudanças ocorreram em minha atuação como Gestor Educacional. Recebi novas atribuições diárias e aumentaram minhas responsabilidades; estou mais perto da vice-reitoria, com atribuições que exigem de mim muito comprometimento, mais responsabilidades, mais tempo de dedicação e, acima de tudo, a aplicação de tudo que tenho aprendido na área da Interdisciplinaridade nos contatos diretos com os gestores, com os professores, alunos. Enfim: meu exercício atual é o de aceitar e promover mudanças. Entendo também, que a mudança pela mudança não pode acontecer; ela deve ser transformadora e significativa.

Tudo o que já vinha fazendo para me modificar tem de ser aprimorado, aprofundado, amadurecido. Parece que ganhei anos e anos de experiência. Minha vida modificou-se por inteiro e não há tempo a perder; parece que estou em novo trabalho, tendo de assumir rapidamente novas funções e ter êxito,

porque estão exigindo de mim competências claras que encontro nas categorias da Interdisciplinaridade fundamentadas por Ivani Fazenda, que me permitem a autoavaliação a cada instante e me impulsionam a atualizar-me para continuar esse projeto de ser um Gestor Educacional diferenciado.

Todas essas modificações fortaleceram-me e percebi que minha dedicação ao trabalho e o exercício das funções anteriores não foram em vão. Aprendi muito e tenho a certeza de que aprenderei mais e mais, porque sou dedicado e desejo cooperar, para que haja, na área educacional, pessoas bem preparadas para trabalhar como líderes, que queiram ser parceiros dos professores para que alunos e Instituição sejam valorizados e encontrem equilíbrio. Com tudo o que foi exposto creio haver apresentado elementos para comprovar ser realidade a minha pergunta inicial:

Gestor Educacional Interdisciplinar no Ensino Superior: utopia ou possibilidade?

REFERÊNCIAS.

ABL – Academia Brasileira das Letras. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional (IBEP), 2008.

BASIL e COOK *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOOK, Claudia. **O Professor como Gestor Universitário**. São Paulo: Editora, Laços, LTDA, 2012.

BORDIGNON e GRACINDO *apud* HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

BOWE, BALL e GOLD *apud* HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

BRASIL. **Portaria Normativa 40** de 2007, consolidada em 29 de dezembro de 2010. Brasília: MEC, 2010,

BROWN, *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

DEAL e KENNEDY *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

DELORS, Jacques ET al. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo, Cortez, 1998.

ELLIOTT *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

EMBRAPA. **Técnicas**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível no site: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/>. Acesso em 11/04/2013.

ESPÍRITO SANTO, Ruy. **Autoconhecimento na formação do educador**. São Paulo: Ágora, 2007.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro**. São Paulo: Loyola, 2011.

----- . **A formação do professor pesquisador** – 30 anos de pesquisa. R. Interd., São Paulo, Volume 1, número 0, p.01-83, Out, 2010.

_____. **Interdisciplinaridade na educação brasileira**. São Paulo: Criarp, 2006.

_____. (org.) **Novos Enfoques da Pesquisa Educacional**. São Paulo: Cortez, 2004.

_____. **A pesquisa em Educação e as transformações do conhecimento**. São Paulo: Papirus, 2003a.

_____. **Interdisciplinaridade: qual é o sentido?** São Paulo: Paulus, 2003b.

_____. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria**. 5. ed. São Paulo, SP: Loyola, 2002a.

_____. (org.). **Metodologia da Pesquisa Educacional**. São Paulo: Cortez, 2002b.

_____. **Interdisciplinaridade: História, teoria e pesquisa**. Campinas, SP: Papirus, 2001.

_____. **A virtude da força nas práticas interdisciplinares**. São Paulo: Papirus, 1999.

_____. **Um desafio para a Didática**. São Paulo: Loyola, 1991.

FRAUCHES, Celso da Costa. **Educação Superior cobras e lagartos**. Brasília: Ilape, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIDSON *apud* TORDINO, Cláudio Antonio. **Formação crítica em Administração: interdisciplinaridade versus institucionalismo**. Curitiba: Honoris Causa, 2010.

FUNDAÇÃO CASA. **Casa em Revista**. São Paulo: Governo do Estado de São Paulo, 2010.

GAUTHIER, *apud* FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro**. São Paulo: Loyola, 2011.

GUEVARA, Arnaldo J. de Hoyos e FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **A sustentabilidade é a causa; a interdisciplinaridade, o caminho.** São Paulo: Artmed, revista Pátio, 2013, janeiro, número 16.

HARARI *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

HERZOH *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

JAPIASSU *in* FAZENDA, Ivani Catarina Arantes Fazenda. **Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro.** São Paulo: Loyola, 2011.

KACHAR, Vitória. **Dissertações e teses orientadas por Fazenda de 1996 a 2000.** São Paulo: GEPI, 2000.

LAND e JARMTAN *apud* HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.** Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

MORGAN, *apud*, WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

NAISBITT e ABURDENE *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

O'TOOLE , *apud*, WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

PINEAU, Gaston. **Transdisciplinaridade, histórias de vidas, alternância.** Université François - Rabelais, Tours, Document de Recherche no. 18, Articles et chapitres publiés em portugais, 2000-2006.

TAVARES, Dirce Encarnacion. **A presença do aluno idoso no currículo da universidade contemporânea: Uma leitura interdisciplinar.** 2008, p. 297 Tese (Doutorado em Educação/Currículo) PUC, São Paulo, 2008.

TORDINO, Cláudio Antonio. **Formação Crítica em Administração: Interdisciplinaridade versus institucionalismo.** Curitiba: Honoris Causa, 2010.

VARELLA, Ana Maria Varella. **Educação Transformadora.** Texto apresentado no Encontro de Pesquisadores. Programa Educação/Currículo – PUCSP, 2012. Obra não publicada.

_____, *in* FAZENDA Ivani Catarina Arantes. **Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro.** São Paulo: Loyola, 2011.

_____. **A comunicação Interdisciplinar na Educação.** São Paulo: Escuta, 2006.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.