

FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GESTOR: DESAFIOS E DILEMAS DO SÉCULO XXI

Eliane Santana de Liz Souza – UNIPLAC

Eixo Temático: Formação e valorização dos profissionais da educação

RESUMO

Este artigo visa apresentar os primeiros encaminhamentos de uma dissertação de mestrado cujo tema é a formação profissional do gestor. Esse estudo provocado pela reflexão sobre as mudanças organizacionais e operacionais, procura compreender o contexto atual da velocidade de informações, da globalização que integra a sociedade em rede e o mundo em vertiginosa mudança. Procuramos focalizar a formação dos gestores num momento em que os discursos sobre a Educação continuada e gestão humanizada ganharam o campo da discussão nacional e internacional. Educação Continuada é aquela que se realiza ao longo da vida, continuamente, sendo inerente ao desenvolvimento da pessoa humana no que diz respeito à aptidões, atitudes e valores, implicando no aumento da capacidade de discernir e agir. Por sua vez, o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à construção de habilidades e competências. E ainda a um novo paradigma com orientação humanista que se estende pelas instituições de ensino, tornando-se um elemento fundamental no atendimento das novas exigências da sociedade. O objetivo dessa dissertação será compreender o processo de formação dos gestores no SENAC SC, identificando suas principais habilidades e responsabilidades frente aos desafios da instituição e do século XXI. Para tanto, dado a complexidade do tema considera-se a formação profissional dos gestores como um fator imprescindível à renovação dos aspectos de competências e habilidades profissionais como no fator de humanização. Esse artigo de revisão bibliográfica visa levantar as primeiras questões sobre a formação do gestor.

Palavras-chave: Formação profissional do gestor. Competências e Habilidades. Educação continuada. Humanização

1. INTRODUÇÃO

A globalização da economia desencadeou na sociedade brasileira a necessidade de um novo olhar para “enfrentar” o problema da qualificação profissional. Com a modernização da indústria, resultado da abertura do mercado econômico, novas tecnologias começam a “invadir” nosso país e com elas o desconforto das empresas que, por falta de mão de obra especializada, se sentem incapazes de gerenciar essas mudanças. A necessidade de se adequar de forma rápida visando a qualificação da mão de obra existente para operar as máquinas de última geração, mostrou o descompasso vivido pela educação no país (ARRUDA, 2006).

Assim, esse momento histórico definiu uma mudança de paradigma na formação dos gestores cuja formação profissional passou a exigir habilidades que vão além do plano

meramente instrumental. Administrar o imprevisto, lidar com situações de conflito, tomar decisão assertiva e vivenciar contextos imprevisíveis são alguns dos atributos requeridos de um gestor. Neste sentido, busca-se através de revisão de literatura encaminhar os passos iniciais de uma dissertação de mestrado que tem como problemática um tempo em que certeza e ordem são substituídas por uma cultura de incerteza e indeterminação.

O mundo globalizado trouxe mudanças significativas ao mundo do trabalho. O conceito de emprego está sendo substituído pelo de trabalho. A atividade produtiva passa a depender de conhecimentos, e o trabalhador deverá ser um sujeito criativo, crítico, flexível e pensante, preparado para agir e se adaptar rapidamente às mudanças dessa nova sociedade (ARRUDA, 2006).

O Diploma não é mais garantia de emprego, pois a empregabilidade está relacionada à qualificação pessoal; as competências técnicas e comportamentais deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. O profissional será valorizado na medida em que souber desenvolver habilidades para estabelecer relações e de liderança. Para Drucker (1999), os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os ‘trabalhadores do conhecimento’, pessoas capazes de alocar conhecimentos para incrementar a produtividade e gerar inovação.

A relevância dessa reflexão considera a mudança de políticas e formas de gestão, implicando na formação do gestor frente a mudanças rápidas e complexas, que acarretam muitas modificações organizacionais desafiando as instituições de ensino profissional do futuro. Segundo Bennis (1995), as mesmas deverão investir em formação de redes, grupos, equipes interfuncionais, quase tudo, menos em posturas verticais. As estruturas deverão ser mais flexíveis, sensíveis e adaptáveis às diversas mudanças do cotidiano do trabalho. Nessa perspectiva, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC SC) com a preocupação de estar sintonizados com o novo cenário que ora se firma, mostra com preocupação a intenção de investir na formação dos gestores das suas unidades de ensino. Como parte integrante dessa instituição, sinto-me instigada a desenvolver um estudo sobre a evolução histórica do processo de formação ali desencadeado e a pertinência do mesmo para o momento atual, sem deixar de lado as posturas dos gestores no aceite da referida proposta.

Sabe-se que o SENAC SC tem diante de si grandes desafios a serem superados por se tratar de uma organização de referência em ações educacionais e disseminação de conhecimento no que diz respeito a formação profissional e à própria concretização da visão estratégica de se colocar até 2020 como a melhor organização de educação profissional do Estado de Santa Catarina, conforme consta no seu Planejamento Estratégico.

Refletir sobre o processo de formação dos gestores de unidades de ensino voltadas ao cenário do século XXI é de fundamental importância para esta pesquisa. Num movimento mais geral, esta reflexão diz respeito à responsabilidade social da referida instituição, processo que tem implicações na formação profissional local e do Estado como um todo. Nesse estudo, merecerão destaque a formação profissional, a educação continuada, habilidades e competência dos gestores e gestão humanizada.

2. Revendo a literatura e o contexto da investigação

Os discursos sobre a Educação continuada ganharam o campo da discussão nacional e internacional. Educação Continuada é aquela que se realiza ao longo da vida, continuamente, é inerente ao desenvolvimento da pessoa humana e relaciona-se com a idéia de construção do ser. Absorve a aquisição de conhecimentos, aptidões, atitudes e valores, implicando no aumento da capacidade de discernir e agir. Alguns estudiosos realizaram reflexões do que viria a ser esse processo para os profissionais da educação, apontando a importância da mesma para o nosso país em contexto de globalização e acelerada mudanças. E nesse sentido muitos fatores precisam ser discutidos, tendo em vista que a exigência dessa formação também tangencia a área da gestão pela importância da mesma na organização das instituições de ensino.

A educação continuada de professores pode apresentar-se como um passo inicial para a reflexão sobre a formação de gestores por envolver questões relativas à atuação e desenvolvimento contínuo de um processo de formação. Por formação entende-se ser o conjunto de normas para desenvolver a formação do indivíduo como cidadão, e conhecimentos para que possa se qualificar e exercer com competitividade, uma profissão no mercado de trabalho.

Discutir esse fenômeno no contexto no qual está inserido e a emergência de diferentes concepções educacionais, segundo Bittencourt (2003) se dá tanto pela necessidade como pelo campo de pesquisa. Perrenoud (1999), por sua vez tece algumas reflexões sobre a questão das competências. Para ele o conceito de competência está ligado a uma ação na sua vida prática. No desenvolvimento de seus estudos, identifica as competências fundamentais para a autonomia das pessoas, chegando a oito grandes categorias: saber identificar, avaliar e valorizar seus direitos, limites e suas necessidades ; saber formar e conduzir projetos, individualmente ou em grupo ; saber analisar situações, relações e campos de força de forma sistêmica ; saber cooperar, agir em sinergia, participar e partilhar liderança ; saber construir e

estimular organizações de ação coletiva do tipo democrático ; saber gerenciar e superar conflitos ; saber conviver com regras, servir-se delas e elaborá-las ; saber construir normas negociadas de convivência que considerem as diferenças culturais. Observa-se aqui a importância de discutir a questão das competências de modo associado à formação do gestor pois não podemos perder de vista sua relação com a profissão de gestor.

Há de se considerar também a visão de Edgar Morin e o destaque à necessidade de uma reforma do pensamento, que traz mudança ao ensino e transformação expressiva à forma de agir e pensar. Para tanto, “ a educação deve contribuir para a autoformação da pessoa (ensinar a assumir a condição humana, ensinar a viver) e ensinar como se tornar cidadão”(MORIN 2000, pg 65). Ressalta ainda que a missão do ensino é “transmitir não o mero saber, mas uma cultura que permita compreender nossa condição e nos ajude a viver, e que favoreça, ao mesmo tempo, um modo de pensar aberto e livre” (p.11). Nesse sentido, convém pensar que:

(...) o conhecimento permanece como uma aventura para a qual a educação deve fornecer o apoio indispensável. O conhecimento do conhecimento, que comporta a integração do conhecedor em seu conhecimento, deve ser, para a educação, um princípio e uma necessidade permanentes (MORIN, 2001, p.31).

Por outro lado, a qualificação demandada pelos dias de hoje faz com que a educação se desdobre em processos que levem as pessoas a buscarem um conhecimento dinâmico do mundo, dos outros e de si mesmas, combinando de maneira flexível quatro aprendizagens fundamentais, conforme o Relatório Delors (1996) :

- Aprender a conhecer (adquirir os instrumentos da compreensão)
- Aprender a fazer (para poder agir sobre o meio envolvente)
- Aprender a viver juntos (afim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas)

Aprender a ser (via essencial que integra as três precedentes).

Nesse sentido, a cada ano o SENAC SC reafirma sua posição de compromisso para com o setor educacional no Brasil. Em 64 anos de atuação, se consolidou no contexto da formação profissional destacando-se no desenvolvimento da competência e na construção do conhecimento científico e tecnológico de seus alunos e colaboradores.

Em 1947, ano de sua criação em Santa Catarina, o SENAC deu início ao compromisso com a educação profissional nas atividades de Formação Inicial e Continuada, atuando com

curso de cargas horárias curtas e tinha como propósito na época o maior número possível de matrículas / atendimentos aos clientes e comunidade.

Meados da década de 90, com o estabelecimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, houve uma mudança significativa nos propósitos, regulamentos, matrizes curriculares, formas de atuação; onde os cursos oferecidos ampliaram sua carga horária no sentido de uma formação polivalente que não garantisse apenas o exercício de um trabalho eficiente por parte do aluno, mas o empenho em sua formação integral, enfatizando a integração gradual e contínua de habilidades técnicas, conhecimentos gerais e especializados, hábitos, atitudes e valores éticos desenvolvidos em conjugação com as diferentes formas de educação.

Nesse período abrangeu também um novo nível de formação profissional – cursos de nível técnico. Todas as organizações curriculares tiveram como bases conceituais que fundamentam a concepção de educação profissional ora proposta pelo MEC e afinadas com os princípios filosóficos que norteiam o projeto pedagógico em vigor desde 1994, sendo atualizados anualmente.

A partir de então, o SENAC tem buscado formar profissionais que reúnam em seu perfil, além dos conhecimentos de natureza técnica, competências e valores relacionados à dimensão humana, essenciais à vida e à atuação consciente e participativa na sociedade. A referida instituição tem sua atuação focada numa prática educativa transformadora e participativa, centrada na construção do conhecimento e na aprendizagem crítica e ativa de conteúdos vivos, significativos e atualizados. Isso significa referendar as teorias cognitivas da aprendizagem, entendida como um processo interno do indivíduo, embora necessariamente interativo. E também continuar a compreender o ensino como um processo organizado para favorecer essas trocas e propor desafios, buscando criar oportunidades na sistematização dos conhecimentos para a reflexão e o aprofundamento da relação entre teoria e prática.

Dentro dessa proposta, alunos constroem ativamente os conhecimentos no seu contexto geográfico, cultural, social e histórico. Essa construção do conhecimento, promovida em equipes de alunos, é requisito básico da proposta pedagógica, corroborando com Freire (1997), que sustenta não haver conhecimento válido se não for compartilhado, pois é por meio do diálogo que um conjunto de pessoas legitima uma ideia.

O SENAC SC focaliza também na formação humana dos seus alunos, fazendo da aprendizagem a principal fonte de formação de um cidadão pensante, reflexivo e crítico. Segundo os Referenciais para Educação profissional do Senac (2002, p.15), o grande desafio está:

(...) educar o trabalhador, no sentido de atuar de modo participativo e ativo dentro e fora do mundo do trabalho, como profissional e, na condição de cidadão consciente de seus direitos e responsabilidades e dos valores humanos que devem reger a vida em sociedade.

Diante desse processo de mudanças na forma de atuação profissional desponta a exigência de alteração do perfil profissional das pessoas que atuam no dia a dia e fazem acontecer um processo formação profissionalizante nas diversas unidades de ensino espalhadas pelo Estado. Percebe-se que ainda hoje existem diretores e não gestores dentro de uma nova perspectiva de atuação e que necessitam do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais adequadas para desempenhar suas funções.

Entretanto, também dentro da escola este conceito mudou. O termo diretor evoluiu para gestor assumindo uma perspectiva democrática de conduzir a liderança dentro da escola. Para ser um bom gestor, exige-se um comportamento inteligente, de atuação coletiva, atenção ao cenário que se apresenta a sua volta, valorização dos profissionais de sua equipe e acompanhamento dos resultados, a reflexão sobre sua prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino e de aprendizagem. Enfim, o gestor precisa ser ainda o elo entre escola e comunidade, para tanto deve buscar estratégia que estimule e motive a comunidade levando-a a participar efetivamente das ações desenvolvidas na escola, pois a mesma deve ser interesse de todos. Lück (2002, p. 17) afirma que:

o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunto de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientando por uma vontade própria.

Ao investigar a formação do Gestor reflexivo na ação, que age com competência em situações da prática profissional que envolvem contextos únicos e incertos, que atua com a gestão do conhecimento envolvendo aspectos administrativos e educacionais, espera-se compreender o processo de educação continuada e de construção de competência desenvolvido pelo Senac.

O SENAC por ser uma instituição que atua na formação profissional, tem o compromisso e a responsabilidade em atuar em sintonia com essas mudanças do mundo do trabalho e principalmente formar profissionais devidamente qualificados para a gestão. Dado a complexidade do tema esse estudo considera a formação profissional dos gestores como um fator imprescindível à renovação dos aspectos de competências e habilidades profissionais como no fator de humanização.

A idéia de gestão humanizada vem do entendimento de estudiosos que observam evidências de que o novo paradigma organizacional tem uma orientação humanista (LEITÃO e LAMEIRA, 2005). Nesse sentido, torna-se importante identificar as competências essenciais para a implantação de uma gestão humanizada. Isso porque a ênfase mecanicistas contidas nas primeiras teorias organizacionais, que privilegiam o controle nas relações de trabalho e as técnicas não são mais eficazes perante os dilemas sobre a necessidade de mudança e inovação (ARAÚJO, 2001 e MENEZES, 2002).

Enfim, novas perspectivas de gestão indicam a consolidação de novos processos de organização baseados em uma dinâmica capaz de favorecer os processos coletivos com uma visão participativa nas decisões de um todo em comum. No novo modelo gerencial observa-se uma perda gradual da importância das chefias tradicionais que são valorizados pelas competências técnicas e do poder do controle constante e da coação, para dar lugar ao gestor líder voltado para o resgate da humanização no ambiente de trabalho (ARAÚJO, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, entendemos a formação profissional do gestor possibilitará a formação de um agente de mudanças, capaz de inovar para melhorar a instituição e a equipe. A gestão humanizada evidencia o surgimento de um novo paradigma organizacional. Este paradigma muda o perfil do gestor com capacidade criativa e sensibilidade para liderar.

Como a formação profissional oferecida pelo SENAC pode possibilitar mudanças no perfil do gestor? Como essa instituição pública de caráter privado sem fins lucrativos, com atuação reconhecida em todo o estado de Santa Catarina, pode possibilitar o desenvolvimento de seus alunos e a construção de competências necessárias para ingressar no mercado de trabalho, cada dia mais competitivo, tendo por base uma formação humanista?

Estas são as primeiras questões que surgem para o encaminhamento de um estudo mais ampliado sobre formação do gestor. Espera-se que as considerações traçadas neste artigo possam permitir o aprofundamento das discussões acerca dessa temática à dissertação que ora se inicia.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Volney Custódio. Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária. Administração em Revista. Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 89-96, jan/jun. 2001.

ARRUDA, Marina Patrício de. A Formação nas páginas do jornal. Pelotas: Seiva, 2006

BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Trad. por Renata Silvia Cardoso. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

BITTENCOURT, Agueda Bernadete. **Sobre o que falam as coisas lá fora: Formação Continuada dos profissionais da educação**. IN Ferreira, Naura Syria Carapeto (org). Formação continuada e Gestão da Educação. São Paulo: Cortez, 2003, p. 65-93

DELORS, Jacques: **Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**, 1996

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**. Rio de Janeiro, Pioneira, 1992

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da esperança. Um reencontro com a pedagogia do oprimido. 1997, Paz e Terra. São Paulo.

Lei nº 9.394, **LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação**, 1996.

LEITÃO, Sérgio Proença; LAMEIRA, Valdir de Jesus. Humanismo e mudança organizacional. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 3, p. 731-751, maio/jun. 2005.

MENEZES, Maria José. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas. Administração de Empresas em Revista/ Faculdades Integradas Curitiba. Curitiba, ano 1, n. 1. 2002.

MORIN EDGAR, **Os sete saberes necessários à educação do futuro**; tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya ; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. – 2. ed. – São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2001

_____, **A Cabeça Bem - Feita repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

_____. Entrevista com Philippe Perrenoud, Universidade de Genebra: **Construindo competências**. Por Paola Gentile e Roberta Bencini, 2000

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SENAC DN, **Referenciais para educação profissional do Senac**. Maria Helena Barreto Gonçalves; Joana Botini; Beatriz Arruda de Araujo Pinheiro ET.al. Rio de Janeiro: SENAC/DFP/DI, 2002.