



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GESTÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS NA AVALIAÇÃO DOCENTE DA UNIDADE BAURU DO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

**Jose Munhoz Fernandes**

Centro Universitário Senac - Unidade Bauru

[jose.mfernandes@sp.senac.br](mailto:jose.mfernandes@sp.senac.br)

**Andreia Peretti Sangaletti**

Centro Universitário Senac - Unidade Bauru

[andreia.psangaletti@sp.senac.br](mailto:andreia.psangaletti@sp.senac.br)

**Flavio Mangili Ferreira**

Centro Universitário Senac - Unidade Bauru

[flavio.mferreira@sp.senac.br](mailto:flavio.mferreira@sp.senac.br)

**Raphael Donaire Albino**

Centro Universitário Senac - Unidade Bauru

[raphael.dalbino@sp.senac.br](mailto:raphael.dalbino@sp.senac.br)

**Leandro Peres Marcomini**

Centro Universitário Senac - Unidade Bauru

[leandro.pmarcomini@sp.senac.br](mailto:leandro.pmarcomini@sp.senac.br)

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo discutir a relação entre as estratégias de gestão adotadas nos cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados pela Unidade Bauru do Centro Universitário SENAC, no período compreendido entre 2011 e 2014, especificamente as voltadas à qualidade do processo ensino-aprendizagem e seus reflexos nos resultados da avaliação docente sob a ótica da percepção dos discentes, sendo esta uma das oito dimensões estabelecidas pela instituição para a sua avaliação institucional. A metodologia adotada nesta investigação foi de natureza exploratória e qualitativa, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, entrevista e análise documental, esta última desenvolvida por meio da análise dos relatórios da avaliação institucional que é aplicada semestralmente e que foram disponibilizados pela instituição. Enquanto resultados, verifica-se no período estudado uma significativa evolução nos índices de satisfação do corpo discente em relação aos professores dos cursos. Conclui-se, portanto, que as estratégias adotadas podem estar impactando positivamente na qualidade dos cursos, se analisadas sob esta ótica, a dos discentes.

**Palavras-chave.** Avaliação do Desempenho Docente. Avaliação Institucional. Gestão Universitária. Pós-Graduação.

## **Introdução**

A qualidade do ensino pode ser considerada uma meta das instituições de ensino superiores, bem como de todos os órgãos que regulamentam este campo de atuação no país. Neste sentido, a atuação do professor é reconhecida como um elemento importante do fenômeno educacional e a avaliação desta prática tem sido objeto de diversos estudos (STAHL, 2004; SOUKI; PEREIRA, 2004 apud MENDES et al, 2009). Esta discussão, apesar de não ser recente, tem sido mais frequente em função da proliferação das IES nos últimos anos, em especial, do aumento significativo da concorrência na oferta de cursos de pós-graduação lato sensu. A avaliação docente também tem sido objeto de discussão entre legisladores e gestores de Instituições de Ensino Superiores (IES) com o intuito de verificar a efetividade do ensino e legitimar tais instituições perante seus *stakeholders* (MENDES et al, 2009)

A percepção dos discentes a respeito das atividades do docente, ou ainda a avaliação do desempenho didático do docente pelo discente dos cursos de pós-graduação lato sensu do Centro Universitário SENAC se dá de maneira formal e é uma das oito dimensões da avaliação institucional da instituição, que será detalhada adiante, sendo também uma exigência da legislação que disciplina esses cursos no Brasil, em particular, a Resolução nº 1/2007 da Câmara de Ensino Superior do Conselho Nacional de Educação do MEC (BRASIL, 2007).

O processo de avaliação de caráter processual e formativo serve como instrumento de gestão para tomada de decisões. Permite, ainda, mensurar a percepção dos discentes a respeito das atividades do professor, verificando o nível de formação do docente; seus conhecimentos; sua capacidade de comunicação; atualização; uso de metodologias e tecnologias de ensino; capacidade e interesse em facilitar a formação do discente enquanto ser total e não só em repassar conhecimentos ou informações; se apresenta e debate novas perspectivas teórico-metodológicas; se estimula a criatividade; avalia a assiduidade, pontualidade, compromisso com o curso, com o desenvolvimento do aluno e relações interpessoais dentre outros (BARROS et al, 2013). Neste sentido, a gestão dos cursos de pós-graduação tem na avaliação institucional como um todo e em especial na avaliação docente, uma grande aliada estratégica nos processos de tomada de decisão quanto às diretrizes norteadoras que caminham na direção da qualidade dos cursos. A presente pesquisa objetiva descrever e demonstrar a relação entre as estratégias de gestão adotadas nos cursos de pós-graduação lato sensu da instituição pesquisada, especificamente as relacionadas ao corpo docente na percepção dos discentes, cujas variáveis investigadas serão detalhadas na seção metodologia e a significativa evolução dos resultados encontrados nas avaliações docentes sob a ótica dos discentes no período entre 2011 e 2014. A análise parece demonstrar que as ações estratégicas que são aperfeiçoadas a cada ano, estão impactando positivamente os índices de satisfação do corpo discente em relação ao tema.

## **Fundamentação teórica**

### **O sistema de pós-graduação brasileiro: um breve contexto**

O sistema de ensino da pós-graduação brasileira é reconhecido como uma das experiências educacionais mais bem sucedidas, sobretudo pela qualidade dos programas e dos cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Desde a institucionalização da pós-graduação, Lei n. 5.540/68, que fixou as normas de organização e de funcionamento do ensino superior, ocorreu um crescimento exponencial dos programas nas mais diversas áreas

do conhecimento. Neste processo, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), desempenha papel fundamental na expansão e na consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), via financiamento e avaliação do desempenho dos programas, combinando parâmetros e critérios qualitativos e quantitativos (FRANÇA, 2012).

Já no âmbito da pós-graduação *lato sensu*, objeto deste estudo, as normas para o seu funcionamento estão previstas pelo Ministério da Educação – MEC, por meio da Resolução CNE/CES nº 1/2007 – Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior e, no que se refere ao corpo docente, as exigências requeridas é que este seja constituído por professores especialistas ou de reconhecida capacidade técnico-profissional, sendo que 50% destes, pelo menos, devem possuir a titulação de mestre ou doutor, obtido em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido pela CAPES (BRASIL, 2007).

Para atender aos padrões de qualidade, o Projeto Pedagógico dos Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* do Centro Universitário SENAC, estabelece os mesmos requisitos do corpo docente para os coordenadores de cursos e um sistema rigoroso e eficiente de avaliação institucional, que será descrito adiante.

Segundo BUARQUE (1994), o primeiro compromisso de qualquer trabalho, especialmente o intelectual, é com a qualidade. Ao lado da seriedade, do ineditismo e da funcionalidade, a qualidade deve ser atributo básico das universidades.

Não há como falar em qualidade, em qualquer âmbito, sem falar em processo avaliativo. Neste sentido os mecanismos de avaliações institucionais podem ser considerados um avanço importante na busca da qualidade do ensino superior, seja na graduação ou na pós-graduação.

Para RISTOFF e DAVOK (2000), parte integrante da avaliação das funções acadêmicas de nível superior, a avaliação da docência é a que tem gerado maior discussão, pois não se trata de uma tarefa fácil, existindo uma variedade de fatores que influenciam o processo de ensino-aprendizagem, tais como a natureza da disciplina, o desempenho docente, o desempenho do aluno, entre outros. De acordo com os autores, quando se trata da avaliação do docente pelo discente, as discussões ficam ainda mais abrasivas e muito embora façam parte da grande maioria dos processos de avaliação institucional, é a mais criticada, controvertida e evitada.

Nesta linha de pensamento, CHAVES (2005), ao abordar o tema avaliação, afirma que o homem é fundamentalmente um ser prático e para tanto, estabelece finalidades, define projetos e os executa. E, ao verificar o resultado ou produto de sua intervenção na natureza ou na sociedade, ele avalia, portanto, avaliação é um processo abrangente da existência humana, que implica reflexão crítica sobre a práxis humana, sendo uma exigência formal de alguns sistemas organizativos ou instituições de natureza educacional, profissional, empresarial etc. Para a autora a avaliação é o elemento fundante do progresso social, compreendido como processo quantitativo e qualitativo do desenvolvimento humano.

Corroborando com a autora e partindo do princípio que a universidade existe para inovar e promover mudanças, MARCOVITCH (1998), entende que a avaliação institucional é vista ainda hoje como apenas um processo verificador da execução no âmbito do ensino e da pesquisa, por exemplo, quando deveria ser vista como de grande utilidade como um processo de retroalimentação, um instrumento de aprendizagem, pois ajuda a instituição a evitar erros e fazer o melhor no próximo ciclo de planejamento.

### **O Centro Universitário SENAC e a pós-graduação *lato sensu*: uma breve caracterização**

Conforme relato da Técnica Responsável pela área da unidade pesquisada, a instituição foi criada em 1946 e possui 56 unidades educacionais no Estado de São Paulo, 2 hotéis-escola, 3 *campi* e 1 editora, sendo referência nacional no contexto de desenvolvimento profissional e de

aprendizagens na área comercial desde a metade do século XX. A instituição, que possui mais de 25 anos de atuação no ensino superior, apresenta em seu portfólio 101 cursos, sendo 83 presenciais e 18 oferecidos à distância. As especializações presenciais são ofertadas nos *campi* e em 20 unidades distribuídas pela capital, litoral e interior de São Paulo, sendo que o foco destas estimula o potencial empreendedor no aprendizado, buscando alinhar teoria e prática com o objetivo de preparar os alunos para os constantes e mutáveis desafios do mercado de trabalho. A unidade educacional participante deste estudo está situada na cidade de Bauru, interior do estado de São Paulo.

### **A pós-graduação *lato sensu* na unidade pesquisada: um breve histórico**

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* na unidade SENAC Bauru tem sua recente história iniciada no ano de 2009 com a instalação de três cursos evoluindo para os atuais cinco títulos, conforme relato da Técnica Responsável da área. Atualmente os cursos em funcionamento são: Gestão de Projetos – Práticas do PMI; Sistemas de Gestão Integrada da Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Responsabilidade Social; Gestão Estratégica de Pessoas; Gestão de Controladoria e Finanças e Gestão de Negócios em Serviços de Alimentação – Foco em Resultados.

Tabela 1: evolução da oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* no SENAC BAURU

<b>ano</b>	<b> cursos ofertados</b>	<b> cursos iniciados</b>	<b>Relação entre cursos ofertados e iniciados</b>
2009	03	03	100 %
2010	05	02	40 %
2011	05	04	80 %
2012	05	04	80 %
2013	05	04	80 %
2014	06	05	83%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>76%</b>

### **Estratégias de gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu* na unidade pesquisada**

Nas seções seguintes, serão descritas, de forma breve, a evolução das principais ações relacionadas a gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da unidade pesquisada e que se acredita, de alguma forma direta ou indireta estão impactando positivamente na manutenção e ampliação da oferta de cursos, mas, principalmente, nos níveis de satisfação do corpo discente, conforme será discutido no capítulo resultados e discussões.

#### **Estrutura**

A gestão dos cursos no âmbito administrativo e acadêmico está sob a coordenação de um Técnico Responsável e a coordenação didático-pedagógica de cada curso sob responsabilidade de um professor contratado especialmente para tal e que durante o curso também assume algumas disciplinas e se reporta ao Técnico Responsável. Destaque-se que até o ano de 2010 os coordenadores eram contratados na modalidade carta convite (contrato de prestação de serviços) e a partir do ano de 2011 houve uma mudança na política de

contratação dos coordenadores de cursos da pós-graduação, passando esta a ser feita via quadro do SENAC (regime CLT) em jornada de, no mínimo, oito horas semanais. A partir de 2012, um dos coordenadores foi contratado em jornada de 40 horas semanais, o qual tem também a responsabilidade por apoiar diretamente os demais coordenadores e os alunos nos aspectos relacionados a metodologia e normalização do Trabalho de Conclusão de Curso, ministrando inclusive disciplinas específicas sobre os assuntos. Os requisitos para a contratação dos coordenadores basicamente são os exigidos pela Resolução CNE/CES nº 1/2007 do MEC, acrescidos da necessidade de ser especialista no título do curso que irá coordenar, seja via formação e/ou experiência profissional reconhecida.

### **Contratação dos docentes e acompanhamento do desempenho dos docentes via avaliação de reação**

Os critérios para a contratação dos docentes que ministrarão os módulos dos diversos cursos, basicamente seguem as determinações da Resolução CNE/CES nº 1/2007 do MEC, desde que os cursos iniciaram em 2009, porém, primando também pelo conhecimento de mercado, experiência na área, além de uma vivência reconhecida na academia, em especial na área de pós-graduação. Neste sentido, os coordenadores de cursos têm um papel fundamental não só na indicação e escolha, mas também no acompanhamento do trabalho dos docentes, exercendo interferências apenas quando necessário e solicitado. Desde o início dos cursos em 2009, a unidade local aplica ao final de cada módulo ministrado, a avaliação de reação dos alunos para se conhecer suas percepções em relação ao desempenho docente, da equipe de apoio administrativo e do próprio aluno. A partir do ano de 2011, os resultados passaram a ser discutidos entre a equipe de coordenadores, equipe administrativa, Técnico Responsável e, desde 2012 também com os representantes de turmas eleitos ou indicados pelos seus pares, objetivando melhorias onde estas fossem apontadas. A partir de 2013, uma inovação neste aspecto, os resultados das avaliações de reações, após análise dos coordenadores de cursos, são encaminhados por eles a cada um dos docentes como uma devolutiva, acompanhada de mensagem de agradecimento por sua participação e contribuição no curso. Dois fatos interessantes ocorreram a partir de 2012 e que podem de alguma maneira ser considerados valores agregados aos cursos: praticamente a equipe de coordenadores se manteve, a exceção de um caso que em 2014 se desligou por motivos de mudança de município e outro, o fato de que os docentes que tem ministrado os módulos nos últimos anos, em sua grande maioria, tem retornado, provavelmente em função de duas variáveis: os resultados positivos de sua avaliação feita pelos discentes e sua identificação com o projeto do curso.

### **Recepção aos alunos ingressantes**

Nos anos de 2009 e 2010, os alunos eram recebidos no primeiro dia em sala de aula que no ano seguinte ocorreu no Auditório com todas as turmas juntas para uma aula inaugural, que era conduzida pelo Técnico Responsável pela pós-graduação onde eram tratados os principais assuntos do regulamento do programa e pelo Gerente da Unidade que apresentava a instituição. Naquele momento os ingressantes recebiam da instituição um fichário-brinde, uma carta de boas-vindas e um livro-brinde ofertado pela Editora SENAC e a partir de 2012, passaram também a receber um pen-drive. Considerado como uma forma de integração entre alunos e professores, a partir daquele ano também e todo reinício de ano letivo é marcado por uma integração entre alunos e professores nas suas respectivas salas, por meio de dinâmica de grupo e outras atividades integrativas.

## **Ambiente Virtual de Aprendizagem**

O Centro Universitário SENAC possui um ambiente virtual de aprendizagem, baseado na plataforma *Blackboard Learn*. Desde o início dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Bauru, este ambiente virtual está disponível para alunos e professores, os quais podem e são estimulados a utilizar as suas ferramentas, onde são disponibilizados planos de ensino, cronogramas, material didático (apresentações, textos, artigos, planilhas, casos, exercícios dentre outros), avisos da coordenação, bem como instrumentos para fórum e e-mail. Paralelamente ao *Blackboard Learn* existe um sistema para consulta de notas e faltas pelo aluno.

## **O jeito SENAC de educar**

É uma característica marcante na instituição a preocupação constante com a qualidade do processo de ensino-aprendizagem desde os cursos livres, de formação profissional, técnicos, graduação e também na pós-graduação.

Neste sentido, a partir da definição do docente a ser contratado, o coordenador de curso segue um fluxograma de ações que inicia com o envio por meio eletrônico, das orientações básicas e necessárias para o docente que ministrará o módulo: projeto pedagógico do curso, perfil da turma, *template* para a elaboração de slides no padrão SENAC, banco de estratégias de aprendizagem, banco de instrumentos avaliações, modelo do plano de ensino e outras orientações de caráter acadêmico.

Para orientar os docentes em todos os aspectos que envolvem o processo de ensino-aprendizagem, os coordenadores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da unidade pesquisada, passaram por um seminário de orientação específico sobre a importância do plano de ensino, conduzido pelo Supervisor Educacional da unidade no ano de 2013.

Também a partir de 2013, o Técnico Responsável pelos cursos de pós-graduação *lato sensu* da unidade pesquisada, conduz uma reunião de integração e alinhamento com os novos docentes, no horário que antecede o primeiro dia de aula, com uma hora de duração, onde são discutidos e reforçados os aspectos relativos ao processo de ensino-aprendizagem, destacando principalmente a ideia de metodologia ativa, onde o aluno exerce o papel de agente ativo e mesmo de protagonista e o professor o de facilitador do processo. No caso dos professores que estão retornando ao programa e já passaram por esta atividade, ela é substituída por um treinamento para utilização das lousas digitais disponíveis nas salas de aulas da instituição pesquisada.

O tema metodologia ativa, foi objeto de um treinamento em janeiro de 2014, conduzido pelo docente coordenador de um dos cursos da pós-graduação *lato sensu*, contratado em jornada de 40 horas, que dá suporte às demandas relativas às metodologias de pesquisa. Foram convidados os coordenadores de cursos e também os docentes que já atuaram no programa de pós-graduação da unidade pesquisada.

## **Estímulo aos alunos para participação em eventos**

A partir de 2011, a instituição adota uma política de estímulo com o objetivo de incrementar a participação dos alunos em eventos que ocorrem em nível local ou mesmo regional, como congressos, feiras, exposições, visitas técnicas dentre outros. Este trabalho tem o papel

fundamental dos coordenadores de cursos que mapeiam ou recebem as informações dos eventos, divulgando e organizando a participação discente em grupos, já que a instituição tem como política financiar parcialmente ou totalmente os investimentos relacionados a fretamento de transporte, dependendo do tipo e das características do evento.

Dentro de uma política institucional de incentivo à pesquisa e inovação, algumas Unidades SENAC do interior de São Paulo, incluindo a Unidade pesquisada, planeja e organiza a partir do ano de 2012 o Encontro SENAC de Conhecimento Integrado, um evento que a cada ano tem sido diversificado e tratado de temas relevantes alinhados com os títulos dos cursos oferecidos em cada unidade do SENAC. As atividades compreendem palestras, atividades culturais, minicursos, oficinas e *workshops* destinados prioritariamente aos alunos da pós-graduação sem qualquer investimento do participante, mas aberto à comunidade local e regional. Este evento, que se encontra neste ano de 2014 na sua terceira edição com o tema central empreendedorismo, inovação e mercado de trabalho, ocorre simultaneamente nos meses de outubro e novembro nas unidades de Bauru, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, São José dos Campos e Santos. O evento prevê a submissão de trabalhos nas categorias artigo, relato de experiência e resumo expandido, para o que os alunos são estimulados pelos respectivos coordenadores de cursos a desenvolverem uma dessas modalidades tendo como base o tema de seus respectivos trabalhos de conclusão de curso, o que vem logrando êxito desde a sua primeira edição.

### **Trabalho de conclusão de curso e estímulo a publicações**

As orientações dos trabalhos de conclusão de curso são de responsabilidade de cada coordenador de curso, que estabelece um cronograma de acompanhamento constante. A partir de 2012 o coordenador de curso tem o apoio de um coordenador contratado em jornada de 40 horas semanais que possui *know how* no tema Metodologia de Pesquisa. Em casos considerados excepcionais e que requeiram a participação de um professor especialista que ministrou aulas no curso, por solicitação dos alunos, a instituição autoriza ainda uma nova contratação deste docente em caráter de horas definidas para co-orientar o trabalho. Nestes casos e mesmo em outros cujos temas escolhidos pelos alunos concluintes para o desenvolvimento do TCC sejam considerados relevantes pelo coordenador, há um total estímulo para que o trabalho seja readequado e enviado para congressos e publicações, como já tem ocorrido com êxito.

Com o objetivo de estimular ainda mais estas ações – publicações – a unidade pesquisada organizou para o mês de setembro de 2014, um workshop sobre publicação, exclusivamente para os alunos da pós-graduação, denominado “Vamos Publicar”, que tem o objetivo de oferecer subsídios no campo da metodologia de pesquisa, superando desta maneira uma dificuldade encontrada no corpo discente.

### **O sistema de avaliação institucional do Centro Universitário SENAC: um breve relato**

No capítulo 4 do projeto pedagógico – avaliação institucional – fica evidente a preocupação da instituição com a política de qualidade na qual tem se pautado ao longo de décadas, possuindo desde 2004, uma Diretoria de Avaliação Institucional que tem como propósito criar uma cultura de avaliação permanente, capaz de fornecer um diagnóstico sobre a qualidade dos serviços educacionais em todos os níveis de ensino oferecidos, que revertam em melhorias pedagógicas efetivas e de gestão estratégica (SÃO PAULO, 2013).

Para viabilizar a avaliação institucional foi criada em 2004 a Comissão Própria de Avaliação - CPA para atender as exigências da Lei Federal nº. 10.861, de 14/04/2004, atuando desde então de maneira autônoma na coordenação, planejamento e execução do processo de avaliação interna (auto avaliação), sistematizando e disponibilizando informações/resultados, elaborando relatórios, pareceres e recomendações, visando a excelência acadêmica e o desenvolvimento institucional. Considerando a necessária abrangência e a busca da qualidade institucional, a CPA juntamente com as Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs), constituídas e em funcionamento nas unidades de ensino descentralizadas atendem as demandas locais.

A Diretoria de Avaliação Institucional, a CPA e as CSAs respondem conjuntamente pela avaliação do Centro Universitário SENAC, construída com base em alguns princípios norteadores do Sistema Nacional de Ensino Superior – SINAES. Estas instâncias atuam com todos os processos da avaliação institucional, seja pela avaliação interna (auto avaliação) definindo as ações e metodologias a serem aplicadas sistematicamente seja pela avaliação externa (atuação regulatória do MEC), acompanhando o desenvolvimento dos cursos e programas oferecidos (SÃO PAULO, 2013).

A avaliação institucional do Centro Universitário SENAC prima pela busca constante da qualidade do ensino e para tanto trabalha fundamentalmente nas seguintes dimensões: projeto pedagógico, infraestrutura, corpo docente, coordenação de curso, corpo técnico administrativo e evolução profissional de alunos e egressos.

Além da aplicação de pesquisas, a instituição conta também com o Canal Aberto - a Ouvidoria do SENAC SP, ferramenta de comunicação criada exclusivamente para receber as reclamações, as sugestões e elogios dos alunos, que se manifestam por meio de formulários impressos, mensagens eletrônicas e/ou contato via 0800. A Diretoria de Avaliação Institucional é responsável pela gestão e pela operacionalização do Canal Aberto em todas as unidades.

Todos os instrumentos de pesquisa e avaliação utilizados têm como propósito explicitar aspectos de excelência, de necessidades de melhorias, sucessos/insucessos, dificuldades no acesso à informação, satisfação/insatisfação. Os resultados dos processos avaliativos, internos e externos, são tomados como aportes para a gestão acadêmica e administrativa, bem como referências que alimentam a busca contínua pela excelência no ensino, a melhoria dos processos internos e o desenvolvimento de novos cursos e programas (SÃO PAULO, 2013).

No caso da unidade pesquisada, o processo de avaliação institucional, que inclui a avaliação docente pelos discentes passa a receber o apoio da tecnologia da informação e à partir de 2012 é feita *on line* nos laboratórios da instituição, em datas e horários pré-definidos para que os alunos participantes a façam de maneira adequada e os seus resultados enviados e discutidos no Comitê de Pós-Graduação do Centro Universitário SENAC em São Paulo. Desde 2013, os resultados da avaliação institucional são também discutidos localmente entre o Técnico Responsável pela área de pós-graduação, os coordenadores e a equipe administrativa, com o intuito de não só receber a devolutiva, mas aprimorar os aspectos apontados na avaliação como passíveis de melhorias, por meio de um plano de ação. A partir deste ano (2014), os resultados da avaliação institucional são também compartilhados pelos coordenadores de cursos junto às suas respectivas turmas em sala de aula, como forma de proporcionar uma devolutiva da participação deles e discussão com todos os envolvidos no processo avaliativo sobre os aspectos levantados pela avaliação.

## **Metodologia**



A presente pesquisa de abordagem, predominantemente qualitativa, é classificada com base nos seus objetivos como exploratória.

De acordo com CERVO, BERVIAN e DA SILVA (2007), a pesquisa exploratória busca relações existentes entre os componentes, considerando os diversos aspectos de um problema ou situação e buscando maior conhecimento sobre o problema.

Com base nos procedimentos técnicos de coleta de dados ou delineamento utilizou-se da combinação de pesquisa bibliográfica e documental.

De acordo com GIL (2007), nem sempre fica clara a distinção entre a pesquisa bibliográfica e a documental, já que em ambos os casos as fontes bibliográficas nada mais são do que documentos para determinado público, além do que, boa parte das fontes usualmente consultadas nas pesquisas documentais, tais como jornais, boletins, relatórios pode ser tratada como fontes bibliográficas. Para o autor é perfeitamente possível tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental.

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens, pois, num primeiro momento, há que se considerar que os documentos se constituem numa fonte rica e estável de informações e dados, além de que estes subsistem ao longo do tempo tornando-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica (GIL, 2007).

Outra vantagem da pesquisa documental apontada pelo autor é o seu custo, pois a análise dos documentos, em muitos casos exige, além da capacidade do pesquisador, apenas disponibilidade de tempo, tornando assim o custo da pesquisa significativamente baixo se comparado com o de outras pesquisas.

Uma terceira vantagem apontada pelo autor é o fato de a pesquisa documental não exigir o contato com os sujeitos da pesquisa, que em muitos casos é difícil ou até mesmo impossível.

Tabela 2: Número de discentes respondentes da Avaliação Institucional

Ano/Semestre de Avaliação	Número de respondentes
2011/2	33
2012/1	269
2012/2	159
2013/1	187
2013/2	187
2014/1	188

No caso da presente investigação, a base de dados utilizada para a pesquisa documental foram os relatórios de Avaliação de Componentes Curriculares, integrante do processo de Avaliação Institucional, disponibilizados pelo Centro Universitário SENAC, com recorte da unidade de Bauru. O relatório é gerado a partir das respostas dos alunos ao questionário eletrônico, que é realizado semestralmente e o número de respondentes pode ser observado na tabela 2.

Considerando o objetivo da presente pesquisa, foram escolhidas quatro variáveis relacionadas a dimensão “**Avaliação Docente**” do sistema de avaliação institucional, que aparecem como afirmativas e que os participantes do processo, ou avaliadores, no caso dos discentes, apontam o seu nível de satisfação, concordando ou discordando das seguintes afirmações:

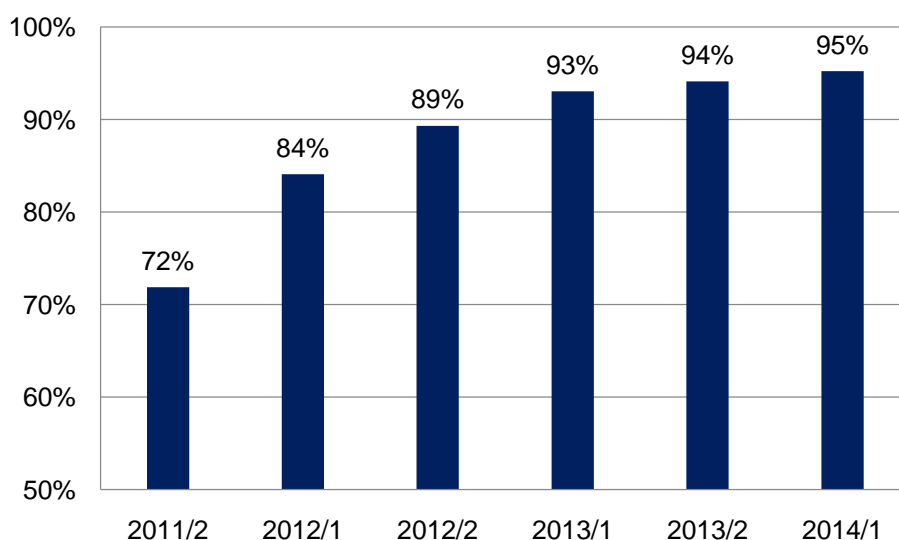
- **Os professores demonstram domínio do conteúdo;**
- **Os professores relacionam o conteúdo das aulas à realidade do mercado;**
- **Os professores ministram aulas interativas, incentivando a participação dos alunos;**
- **Os professores atendem pontualmente as dúvidas, proporcionando o compartilhamento das informações.**

## Resultados e discussão

Os gráficos que serão apresentados nesta seção demonstram o percentual de alunos que concordam com as afirmações selecionadas para a análise, indicando a satisfação dos discentes em relação ao corpo docente.

O gráfico 1 demonstra a percepção dos discentes em relação ao fato dos professores demonstrarem domínio do conteúdo ministrado.

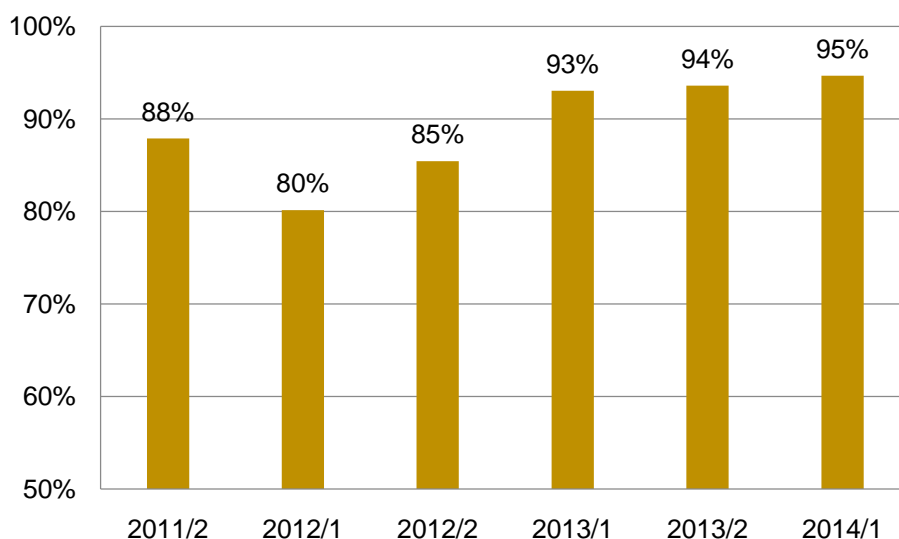
Gráfico 1: Alunos que concordaram com a afirmação: os professores demonstraram domínio do conteúdo



Os resultados apresentados no gráfico 1 demonstram o aumento dos níveis de concordância dos discentes em relação ao domínio de conteúdos ministrados pelos docentes, considerado um aspecto fundamental nos processos de satisfação das expectativas discentes. Esta variável também pode estar relacionada às estratégias de gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da unidade pesquisada, principalmente no momento da escolha do docente por parte do coordenador de curso, que é norteadada pela filosofia da instituição de buscar docentes que estejam atualizados com as constantes mudanças no mercado.

O gráfico 2 demonstra a percepção dos discentes em relação ao relacionamento dos conteúdos ministrados em aula e a realidade de mercado.

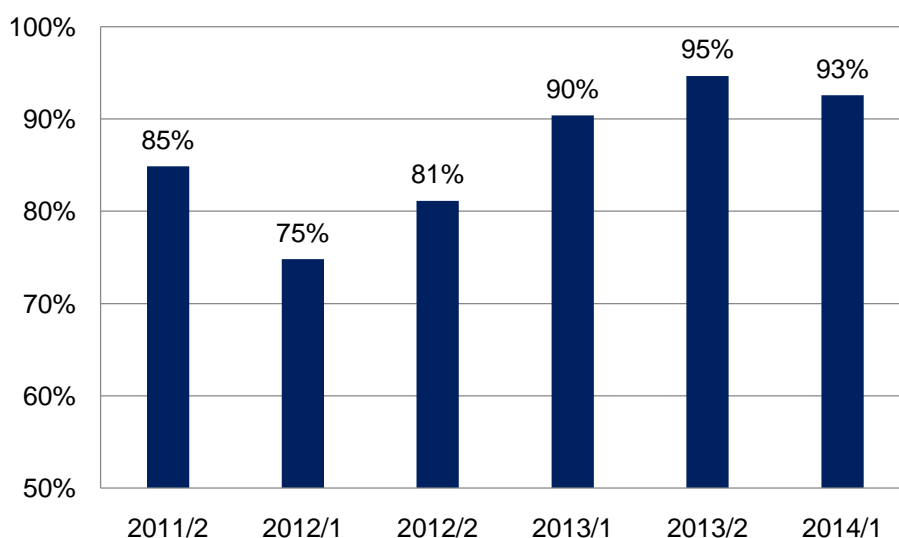
Gráfico 2: Alunos que concordaram com a afirmação: os professores relacionaram o conteúdo das aulas à realidade do mercado



Os resultados apresentados no Gráfico 2 demonstram um aumento dos níveis de concordância dos discentes em relação a habilidade do docente em desenvolver os conteúdos alinhados à realidade de mercado, considerada uma importante expectativa de quem procura um curso de pós-graduação *lato sensu*, o que vai ao encontro da filosofia da instituição em proporcionar estimular o potencial empreendedor no aprendizado, buscando alinhar teoria e prática com o objetivo de preparar os alunos para os constantes e mutáveis desafios do mercado de trabalho, bem como estar relacionada às estratégias de gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da unidade pesquisada, desde o momento da escolha do docente, passando pela orientação aos professores no que se refere a elaboração do plano de ensino e, ainda, da reunião de alinhamento com o técnico responsável, antes do início das aulas.

O gráfico 3 demonstra a percepção dos discentes em relação a interatividade das aulas e o incentivo a participação dos alunos.

Gráfico 3: Alunos que concordaram com a afirmação: os professores ministraram aulas interativas, incentivando a participação dos alunos.

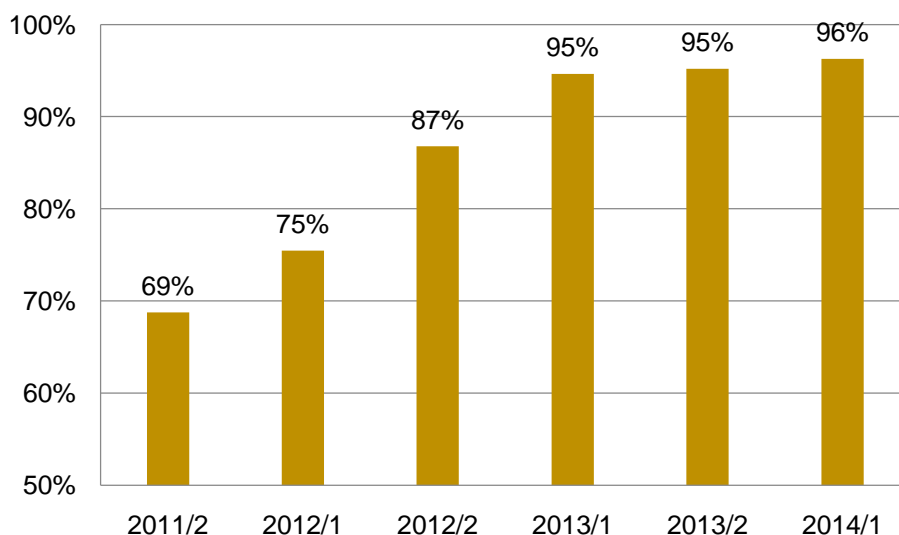


Observa-se no gráfico 3 o aumento dos níveis de concordância dos discentes em relação a aulas mais interativas e o incentivo à participação deles nas aulas. Esta evolução pode estar relacionada às estratégias de gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da unidade pesquisada, especificamente ao envio, por parte do coordenador de curso, das orientações básicas e necessárias para o docente que ministrará a disciplina.

A percepção dos discentes em relação ao atendimento de dúvidas e o compartilhamento de informações por parte dos docentes é demonstrada no gráfico 4.

O gráfico 4 demonstra o aumento dos níveis de concordância dos discentes em relação ao papel desempenhado pelo docente na interação com os alunos pelo esclarecimento de dúvidas e compartilhamento das informações durante as aulas. Esta evolução pode estar relacionada as estratégias de gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da unidade pesquisada, especificamente ao trabalho dos coordenadores de cursos desde o momento da escolha do docente, passando pela orientação aos professores no que se refere a elaboração do plano de ensino e, ainda, da reunião de alinhamento com o técnico responsável, antes do início das aulas.

Gráfico 4: Alunos que concordaram com a afirmação: os professores atenderam pontualmente às dúvidas, proporcionando o compartilhamento das informações.



O percentual de concordância dos discentes com as afirmações da avaliação institucional apresentadas nos gráficos, demonstram que satisfação dos discentes em relação ao corpo docente está aumentando na percepção destes alunos.

## Conclusões

A partir de indicadores que explicitem a forma como os docentes desempenham suas atividades dentro e fora de sala de aula, é possível desenvolver estratégias para uma melhora na qualidade dos cursos de pós-graduação. Dentro deste contexto, este trabalho teve como objetivo discutir a relação entre as estratégias de gestão adotadas nos cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados pela Unidade Bauru do Centro Universitário SENAC, no período compreendido entre 2011 e 2014, especificamente as voltadas à qualidade do processo ensino-

aprendizagem e seus reflexos nos resultados da avaliação docente sob a ótica da percepção dos discentes.

O estudo demonstrou, a partir dos recortes temporais apresentados, que atitudes de uma gestão ativa, participativa, colaborativa e atualizada, aprimoram a percepção dos alunos no que diz respeito a atuação dos docentes, impactando positivamente na qualidade dos cursos. Este estudo limitou-se a analisar apenas uma Unidade do Centro Universitário SENAC e sob a perspectiva dos discentes, sendo assim fica como sugestão de estudos futuros a análise dos resultados de outras unidades a fim de comparar os diferentes contextos dentro da mesma instituição de ensino.

## Referências e citações

BARROS, Patrícia de Sá; VERDÚ, Victor Souza Martins; SILVEIRA, Everton Wirbitzki da; SERAPHIN, José Carlos e VIEIRA, Regina Beatriz Bevilacqua. **A percepção dos discentes a respeito do desempenho didático docente**. In: XIII Coloquio de Gestion Universitaria en Américas: Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad. Buenos Aires, Argentina, UNTREF, 27 a 29 de novembro de 2013 (anais).

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007**. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001\\_07.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001_07.pdf). Acesso em: 08 Set. 2014.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Editora UNESP e Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. e DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAVES, Adriana Josefa Ferreira. Processo de avaliação na universidade: como e porque avaliar. In: NOGUEIRA, Marco Aurélio *et al* (org). **Gestão universitária**. Araraquara: Laboratório Editorial FCL-UNESP e São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2005.

FRANÇA, Indira Alves. **A gestão da pós-graduação no Brasil através dos Planos Nacionais: os desafios dos gestores de cursos**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, nº 4, p. 43-67 [online] Edição Especial 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCOVITCH, Jaques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MENDES, Jane Ferreira; RAMOS, Simone Cristina; CARVALHO, Gleide de Moraes; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Avaliação da prática docente: um olhar a partir da cognição dos estudantes**. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE e III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia. Curitiba, PR, PUC-PR, 26 a 29 de outubro de 2009 (anais).

RISTOFF, Dilvo Ivo e DAVOCK, Delsi Fries. Mudanças e resistências na construção da cultura de avaliação institucional. In: BROTTI, Maria Gorete *et al* (org). **A Gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

SÃO PAULO (estado). Centro Universitário SENAC. Diretoria de Pós-Graduação e Pesquisa.  
**Projeto Pedagógico dos Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* – 2013.** Aprovado na 33<sup>a</sup>  
reunião do CONSEPE em 03.9.12