



ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS COMO ALTERNATIVAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE

JOLMAR LUIS HAWERROTH
HÉLIO ROBERTO HÉKIS
JAMERSON VIEGAS QUEIROZ
FERNANDA CRISTINA BARBOSA PEREIRA QUEIROZ

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar um modelo de avaliação de desempenho docente, a partir das estratégias acadêmicas constantes nos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de uma Faculdade privada no Estado de Santa Catarina. Neste contexto, procura-se evidenciar a importância de novos instrumentos de gestão para o sucesso das instituições de ensino superior, principalmente para um eficaz gerenciamento do corpo docente a partir das estratégias delineadas para consecução dos objetivos organizacionais. Os procedimentos metodológicos da pesquisa são do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. O método utilizado é o histórico interpretativo e o modo de investigação o estudo de caso. O modelo proposto de avaliação com base no desempenho docente nas estratégias acadêmicas foi validado no Curso de Administração com ênfases em Administração Geral, Gestão de Sistemas de Informação, Comércio Exterior e Marketing da IES objeto do Estudo, sendo importante frisar, que permite analisar com detalhes a atuação de cada professor no alcance dos objetivos traçados pela Instituição, isto dentro dos parâmetros de gestão estabelecidos pelos administradores acadêmicos. Assim o modelo, evidencia tanto os pontos vulneráveis que merecem maior atenção dos gestores acadêmicos, quanto àqueles que estão no caminho certo e precisam tão somente ser mantidos e aperfeiçoados. Portanto, o modelo proposto configura-se como uma nova e importante ferramenta de gestão para instituições de ensino superior - IES, pois permite ao administrador maximizar a eficácia dos resultados das organizações neste nível de ensino. Portanto, entende-se que o modelo proposto constitui um importante instrumento de apoio à decisão para os gestores acadêmicos, pois proporciona informações diferenciadas ou mesmo realizar correlações antes improváveis. Desta forma, o referido modelo permite aos administradores acadêmicos maior embasamento para interferir efetivamente na realidade organizacional encontrada.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Estratégia. Instituição de ensino superior.

1 INTRODUÇÃO

A rapidez das transformações e a velocidade com que as inovações científicas e tecnológicas são absorvidas pela nova geração de alunos, requerem uma constante e vigilante adequação do conhecimento desenvolvido na organização de educação superior às reais expectativas e necessidades de seus estudantes, professores e mantenedores.

Assim, as IES Privadas estão enfrentando desafios ao definirem suas competências, identificarem oportunidades e desenvolverem estratégias que lhes permitam competir num mercado sem fronteiras. A inovação e a agregação de valor a produtos e serviços é um diferencial significativo que impingem enormes desafios à área estratégica das organizações que pautam a presente pesquisa.

Diante deste contexto, Pereira (2003), salientou que o mercado atual caracteriza-se pela contínua expansão das instituições de ensino superior e seus respectivos cursos, como também pela baixa procura constatada para a grande maioria dos cursos, com exceção para os mais tradicionais e elitistas, e pela elevada evasão discente verificada até o momento da formatura. Com relação às instituições privadas que dependem das mensalidades para continuar no mercado, o autor frisa também a necessidade de reverem suas estratégias de atuação com o objetivo de implementar iniciativas que busquem a melhoria contínua dos serviços educacionais que prestam.

Passado o auge da expansão do ensino superior privado e atendida grande parte da demanda que possuía condições de arcar com o investimento necessário, para alcançar o importante grau de cidadania e empregabilidade conferido pelo ensino superior, fica para grande parte das instituições privadas ou de origem mista (confessionais, comunitárias, entre outras) a certeza de um mercado altamente competitivo e completamente carente de recursos para financiar os milhares de brasileiros à margem social. É importante ressaltar a idéia secular de que o ensino superior é uma das poucas formas de promover a distribuição de renda, principalmente em um país com milhares de excluídos ávidos pela oportunidade de burlar o destino social que lhes fora reservado.

Drucker (2001) observa o cenário de expansão ao afirmar que “é possível que o maior mercado potencial no momento seja o da educação, porque o ensino é a área na qual as novas tecnologias podem ter o maior impacto”. O contexto de rápido crescimento que bem delineou o mercado da educação superior levou as autoridades educacionais, a estabelecer mecanismos para buscar uma qualidade mínima requerida para o sistema de ensino em análise, principalmente para estabelecer parâmetros mínimos de formação de mão-de-obra em tempos de globalização e economia do conhecimento. Nos países em desenvolvimento como o Brasil, os recursos humanos especializados são essenciais para o domínio das tecnologias impostas pela modernidade, bem como para alcançar a competitividade exigida pela globalização dos mercados.

Neste contexto, além de atender aos padrões de qualidade mínimos estabelecidos pelos órgãos governamentais, as instituições de ensino superior precisam gerenciar melhor seus recursos para alcançar diferenciais que as distingam das demais neste cenário altamente competitivo. Aldrich (1979), Hoecklin (1998) e Rojo (2001), confirmam a idéia apresentada quando observam que as instituições de ensino superior estão sujeitas à dinâmica das variáveis de mercado, logo terão suas administrações sensivelmente afetadas pela perspectiva da competitividade.

Logo, é neste ambiente altamente competitivo e comprometido com as demandas regionais, caracterizado pelas normativas que regem os padrões de qualidade instituídos pelos órgãos públicos, que se torna imperativo uma melhor gestão institucional. Sobressai-se neste momento a necessidade de construir diferenciais que possam levar a organização a alcançar o sucesso, contudo, muitas são as variáveis envolvidas no processo – estrutura física, projeto pedagógico e respectivas estratégias pedagógicas, corpo docente e outros aspectos que compõem o ambiente acadêmico e influenciam o mercado da Educação Superior. Muitos são os autores e trabalhos que destacam a importância do professor em todo o processo acadêmico, delegando ao corpo docente papel relevante no sucesso ou fracasso dos cursos ou mesmo de toda a Instituição (BALDRIGE, 1982; HOECKLIN, 1998, MIZIKACI, 2006; VENTURINI et al., 2010).

Neste sentido, Coelho (2003, p. 16) afirma que é o professor o principal responsável pelo ensino-aprendizagem, pois é,

através de seus métodos e de seu relacionamento, demonstrando a necessidade dos conceitos estudados para a formação profissional que irá envolver o aluno neste processo. Através da exigência atribuída aos conteúdos estudados é que será revelada a potencialidade do aluno, permitindo ao professor adequar métodos que propiciem um melhor desempenho do corpo discente.

Assim é plausível afirmar que o sucesso de uma instituição de ensino superior está intimamente relacionado com as competências e habilidades do seu corpo docente, principalmente com uma adequada gestão alinhada com as estratégias acadêmicas delineadas para alcance dos objetivos previstos nos projetos dos cursos da instituição.

As IES que têm usado a gestão da qualidade vislumbram novas formas de obter vantagem competitiva ou melhorar o desempenho organizacional (HARVEY, 2005; JESTON E NELIS, 2006).

Portanto, ressalta-se a importância para as instituições de ensino superior da avaliação dos recursos humanos no que se refere aos resultados das atividades que desempenha, observando que na maioria das vezes não se resume tão somente às questões inerentes a sala de aula, mas também as estratégias delineadas no projeto pedagógico ou mesmo as de escopo institucional.

Com base no exposto, o presente estudo tem o seguinte problema de pesquisa: As estratégias acadêmicas constantes nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação de uma IES privada possibilitam a elaboração de um modelo de avaliação do desempenho docente?

O objetivo deste artigo foi desenvolver um modelo de avaliação de desempenho docente a partir das estratégias acadêmicas constantes nos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação da IES foco do Estudo.

Associado ao objetivo geral buscou-se, através do caso investigado, em uma IES privada de Santa Catarina, atingir os seguintes objetivos específicos: i) identificar as estratégias acadêmicas constantes nos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação da IES pesquisada que mais contribuíram para o desempenho docente; ii) estabelecer mecanismos a partir do modelo proposto para mensurar o desempenho docente nas estratégias acadêmicas identificadas nos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação; iii) identificar mecanismos a partir do modelo proposto que permitam uma melhor alocação do corpo docente de modo a

maximizar a eficiência e eficácia das estratégias acadêmicas e atividades didático-pedagógicas; iv) analisar os resultados da implantação do modelo de avaliação docente com base no desempenho nas estratégias acadêmicas identificadas.

A proposta de desenvolver um modelo de avaliação de desempenho dos docentes com base na sua atuação nas estratégias acadêmicas, mostra-se relevante por tratar-se de um estudo que visa adicionar novos subsídios para modernização da gestão universitária do processo decisório dos gestores acadêmicos.

De acordo com Pereira (2003), as instituições de ensino superior brasileiras carecem de instrumentos que auxiliem o gestor acadêmico na solução dos problemas gerenciais, principalmente diante do mercado competitivo com que se deparam.

O presente artigo é organizado da seguinte forma, além desta seção de caráter introdutório, a seção 2 discute a avaliação no contexto do gestor acadêmico, onde enfatiza que a avaliação institucional exige uma maior preocupação com a compreensão e entendimento do significado da avaliação para as organizações de ensino superior; a seção 3 trata dos procedimentos metodológicos e estruturação do modelo, esta seção tem como objetivo apresentar as etapas e os procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisa, que nortearam a formação do modelo de avaliação com base no desempenho docente e nas estratégias acadêmicas. É oportuno evidenciar que as etapas descritas na presente seção explicam o fluxo das atividades requeridas no processo, procurando descrevê-las com os detalhes necessários ao estabelecimento do modelo em pauta; a seção 4 apresenta os resultados encontrados através da aplicação do modelo; a seção 5 trata das considerações finais do trabalho e por último é apresentado as referências bibliográficas.

2 A AVALIAÇÃO NO CONTEXTO DO GESTOR ACADÊMICO

O contexto da avaliação institucional exige uma maior preocupação com a compreensão e entendimento do significado da avaliação para as organizações de ensino superior, onde se requer que o gestor acadêmico estabeleça padrões de mensuração do desempenho organizacional e assegure que todos os colaboradores tenham seus padrões de avaliação bem definidos e voltados, concomitantemente, tanto para o desempenho da organização como um todo quanto para o trabalho de cada um dos seus indivíduos, ajudando-os a bem executá-lo. (PERESZLUHA, 2000; SOBRAL, 2009).

De uma forma geral, o processo de avaliação de desempenho deve estar integrado com as expectativas do negócio, principalmente no que se refere ao alcance dos objetivos empresariais. Assim, a gerência do desempenho se confunde na prática com a própria gerência do negócio na proporção em que as ações são direcionadas para o alcance de resultados. Neste caso, fica evidente que a falta ou mesmo uma gerência inadequada do desempenho poderá implicar em uma administração ineficiente. (LUCENA, 1992; CAMERON, 1978; HÉKIS 2004).

A ênfase na função educativa da avaliação e o reconhecimento do seu viés não-punitivo não significam que a avaliação restrinja-se a uma constatação da situação dada, sem efeito prático. A avaliação sem conseqüências é estéril e leva ao próprio esgotamento. Os processos avaliativos devem ser acompanhados por providências efetivas, de modo a extrair das constatações sobre a situação vigente o seu potencial transformador. (NUNES e HELFER, 2009; RODRIGUES, 2006).

De acordo com Ristoff (1995, p. 46),

a palavra avaliação contém a palavra “valor” e, por isso mesmo, não podemos fugir dessa concepção valorativa. Quando dizemos que avaliar tem a função de (a)firmar valores, estamos dizendo também que negamos a suposta neutralidade do instrumento e do processo de avaliação para admitir que eles são sempre resultado

de uma concepção impregnada de valores, sejam eles científicos-técnicos, didático-pedagógicos, atitudinais, éticos, políticos, ou outro.

A avaliação relaciona-se ao sistema de controle da organização, desde que na administração tais controles signifiquem mensurações que busquem informações sobre o desempenho para realimentar os gestores, que poderão comparar os resultados reais com aqueles planejados e então poderão decidir o que fazer com quaisquer desvios, discrepância ou problemas que vierem a detectar. (HAMPTON, 1992; SAMPAIO e LANIADO, 2009).

Neste sentido, Palazzo e Gomes, 2009, enfatizam que uma vez que os docentes respondem bem aos incentivos que lhes são concedidos, a qualidade do processo ensino-aprendizagem pode ser melhorada com a criação de estímulos para atrair e manter os docentes qualificados e motivados.

Constata Barcelos (1987) que, numa concepção sistemática, a avaliação é uma atividade integradora que revela, discute, complementa, amplia e propõe outros caminhos ainda não percebidos na prática desenvolvida, mas que através dela podem ser percebidos. Arruda (1997) corrobora ao afirmar que a avaliação refere-se ao julgamento e análise sistemática sobre a eficácia de uma atividade, programa ou processo, onde se constitui um instrumento importante para introdução de mudança planejada que resulta do esforço concentrado das pessoas que compõem a instituição. Para o autor existe um consenso entre os diversos segmentos que formam a sociedade, de que a qualidade de qualquer tipo de instituição, inclusive as acadêmicas, somente poderá ser assegurada com um mecanismo de avaliação.

Implementar um processo de avaliação numa universidade acarretará transformações intensas, que poderão atingir todos os indivíduos que dela fazem parte, assim como todos os processos nela existentes. (WATTY, 2005; VENTURINI, et. al., 2010).

Portanto, é visível a importância do processo de avaliação para o sucesso dos gestores acadêmicos, principalmente ao permitir que a organização alcance a eficiência e a eficácia requeridas pelo ambiente complexo em que estão inseridas.

Esta discussão sobre a importância da avaliação acadêmica como ferramenta de gerenciamento da IES, teve como meta auxiliar a pesquisas na obtenção de seus objetivos e resultados. Além de construir argumentação teórica capaz de propor soluções ao problema de pesquisa levantado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista da abordagem do problema esta pesquisa é quantitativa. Quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, sendo os procedimentos técnicos utilizados a pesquisa bibliográfica, o levantamento e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica realizada inicialmente gerou informações úteis para a elaboração do instrumento de coleta de dados e definição das variáveis analisadas. O levantamento possibilitou o questionamento das pessoas investigadas em relação ao fenômeno pesquisado e o estudo de caso possibilitou o profundo conhecimento da IES analisada. Optou-se pelo estudo de caso de modo a realizar uma análise aprofundada de um caso individual constituída pela Faculdade objeto do Estudo. Na IES foram investigados os cursos de graduação em Administração com ênfases em Administração Geral, Gestão de Sistemas de Informação, Comércio Exterior e Marketing para o estabelecimento e validação do modelo proposto.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semi-estruturada, a análise documental, a observação e o questionário. A entrevista semi-estruturada aplicada na coleta dos dados ocorreu através de uma conversa informal junto aos coordenadores e chefes de

áreas da organização pesquisada. A mesma pode ser alimentada por perguntas abertas, com o intuito de proporcionar maior liberdade ao informante. Mesmo sem obedecer a uma estrutura formal pré-estabelecida, utilizou-se de um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

A escolha de uma organização de ensino superior privada deveu-se ao fato dos pesquisadores entenderem que reagem mais rapidamente as perdas financeiras, pois ao contrário das instituições públicas suas receitas advêm da aceitação dos serviços oferecidos à sociedade. Desta forma, a sua administração esta sempre aberta a novos instrumentos que visem à melhoria contínua dos serviços, bem como da performance institucional como um todo.

Cabe ressaltar que não se optou pela realização de um estudo comparativo com outras organizações acadêmicas, em virtude das dificuldades na obtenção de informações estratégicas no ambiente educacional competitivo que se configura em Santa Catarina.

4 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO

Esta seção tem como objetivo apresentar as etapas que nortearam na formação do modelo de avaliação com base no desempenho docente e nas estratégias acadêmicas. É oportuno evidenciar que as etapas descritas a seguir explicam o fluxo das atividades requeridas no processo, procurar-se-á descrevê-las com o detalhamento necessário ao estabelecimento do modelo em pauta.

4.1 FASE DE IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Para identificar as estratégias delineadas pelo Curso e Instituição, foram estabelecidas algumas atividades conforme sistematização a seguir, elaborada e ilustrada na figura 1:

- i. Preparar o roteiro para orientar a entrevista dos coordenadores dos Cursos de Administração e Ênfases, com o objetivo de extrair as informações necessárias para identificação das estratégias acadêmicas delineadas para melhor formação do egresso, bem como para o almejado sucesso do Curso;
- ii. Entrevistar os coordenadores dos Cursos de Administração e Ênfases com base no roteiro estabelecido, sendo interessante observar que serão gravadas com vistas a uma posterior análise detalhada dos resultados dos depoimentos exarados;
- iii. Transcrever as entrevistas com o objetivo de embasar a identificação das estratégias delineadas para o Curso;
- iv. Identificar as estratégias acadêmicas planejadas para o Curso e Instituição;
- v. Solicitar *feedback* aos coordenadores do Curso de Administração e Ênfases, com a intenção de verificar se as estratégias foram identificadas com sucesso. É importante ressaltar que a seqüência do fluxo estabelecido para o modelo pode ser concluída, quando não mais houver dúvidas quanto à correta identificação das estratégias acadêmicas do Curso e Instituição.



Figura 01: Fase 01 – Identificação das Estratégias.
 Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 FASE DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Com vistas a definir os indicadores necessários para aferir o desempenho dos professores nas estratégias acadêmicas, foram estabelecidas as atividades a seguir, ilustradas na figura 2:

- i. Preparar o roteiro para direcionar a entrevista dos coordenadores e chefes das áreas responsáveis pelo planejamento e execução das estratégias acadêmicas, com o intuito de levantar os indicadores necessários para a medição do desempenho docente conforme requerido no modelo de avaliação proposto;
- ii. Entrevistar os coordenadores e chefes de área responsáveis pelo planejamento e execução das estratégias acadêmicas, mediante gravação com vistas a uma posterior análise detalhada dos resultados dos depoimentos exarados;
- iii. Transcrever as entrevistas com o objetivo de embasar a identificação dos indicadores necessários para aferir o desempenho docente nas estratégias acadêmicas;
- iv. Identificar os indicadores que compõe cada estratégia acadêmica;
- v. Solicitar *feedback* aos coordenadores e chefes de área responsáveis pela execução das estratégias acadêmicas, com a intenção de verificar se as mesmas foram identificadas com sucesso. O fluxo deve ter seqüência para subsidiar o modelo, quando não mais houver dúvidas quanto à correta identificação dos indicadores necessários para medição do desempenho docente.

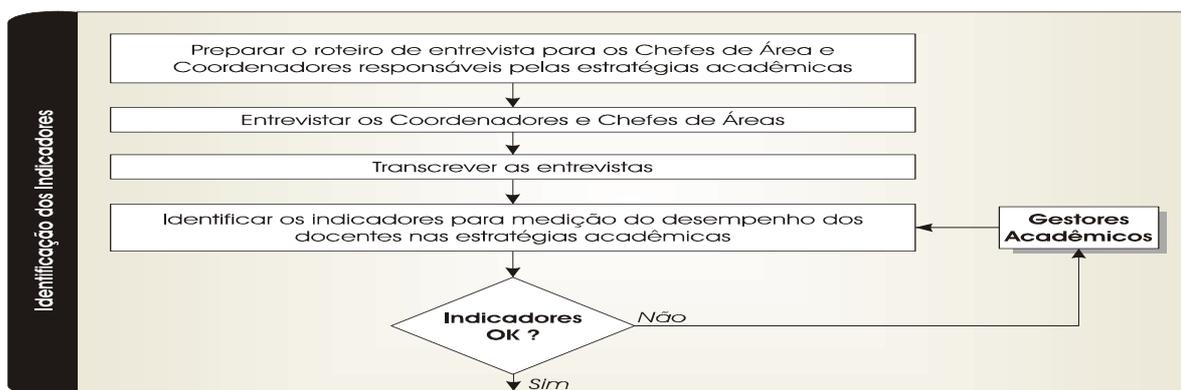


Figura 02: Fase 02 – Identificação dos Indicadores de Desempenho.
 Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 FASE DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE

Nesta fase são apresentadas as atividades delineadas com vistas a completar a medição do desempenho docente nas estratégias acadêmicas definidas pelo Curso e Instituição, como se pode verificar a seguir, conforme figura 3:

- i. Preparar o questionário para medição dos indicadores identificados na Fase 02, com o objetivo de aferir o desempenho docente em cada uma das estratégias acadêmicas identificadas;
- ii. Encaminhar os questionários para serem respondidos pelas coordenações e chefias responsáveis pelas estratégias acadêmicas identificadas, onde estes deverão avaliar o desempenho individual dos professores nos indicadores definidos na Fase 02;
- iii. Processar estatisticamente os questionários para obtenção dos desempenhos médios dos docentes nas estratégias acadêmicas.

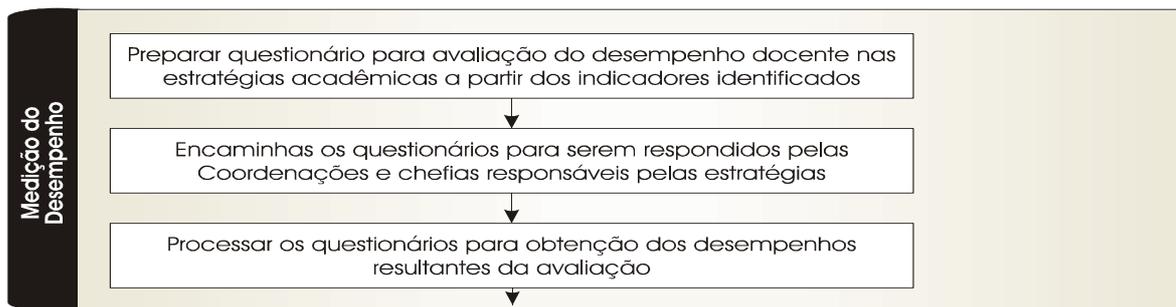


Figura 03: Fase 03 – Medição do Desempenho Docente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4 FASE DE DEFINIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase pretende-se apresentar as atividades que são desenvolvidas para a apresentação final dos resultados da avaliação, onde se pretende dar um grau de liberdade para os gestores possam visualizar os resultados de acordo com as expectativas internas das instituições em que trabalham, conforme figura 4.

- i. Definir em conjunto com os gestores acadêmicos, parâmetros que confirmam a apresentação dos resultados à necessária coerência com as políticas Institucionais;
- ii. Analisar os padrões de desempenho resultantes do processo de avaliação, com o objetivo de identificar as informações relevantes e necessárias ao suporte e apoio à tomada de decisão dos Gestores Acadêmicos;
- iii. Definir os relatórios para apresentação dos resultados da avaliação, sendo importante observar a necessidade de integrar as informações levantadas na análise do processo com os parâmetros estabelecidos pelos gestores acadêmicos diante das políticas da Instituição.

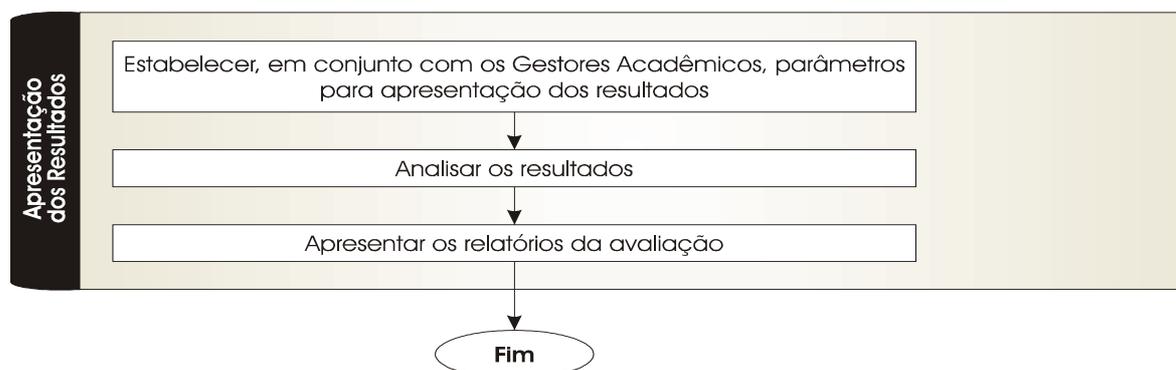


Figura 04: Fase 04 – Definição e Apresentação dos Resultados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Logo, nesta seção objetivou-se construir um modelo de avaliação com base no desempenho docente nas estratégias do Curso e Instituição, com vistas a disponibilizar um instrumento de apoio aos gestores acadêmicos no processo de tomada de decisão. Na seqüência procura-se validar a aplicação do modelo proposto com base no estudo de caso delineado no Curso de Administração e Ênfases de uma IES privada de Santa Catarina.

5 RESULTADOS ENCONTRADOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO MODELO

Nesta seção são apresentados os resultados encontrados através da aplicação do modelo de avaliação do desempenho docente a partir das estratégias acadêmicas identificadas nas entrevistas, realizadas junto aos coordenadores de curso, coordenadores acadêmicos e os demais responsáveis pela sua aplicação na IES.

A avaliação com base no desempenho docente nas estratégias representa uma ferramenta de apoio à tomada de decisões do coordenador de curso em um ambiente extremamente competitivo, sendo importante para alcançar este objetivo que o gestor acadêmico possa vislumbrar todo o cenário envolvido, e que a partir daí possa entender as relações complexas envolvidas na interação entre alunos e professores no contexto do projeto político-pedagógico.

5.1 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ESSENCIAS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE NAS ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS

Nesta fase da pesquisa, objetiva-se identificar quais são as atividades acadêmicas relevantes para mensurar o desempenho docente em cada estratégia delineada pelos coordenadores de curso na etapa anterior. Para tanto, busca-se realizar uma análise criteriosa do depoimento dos coordenadores ou responsáveis pelo delineamento e gestão destas estratégias, com o objetivo de encontrar subsídios para fundamentar o questionário de pesquisa a ser respondido por estes, para os professores de acordo com a carga horária alocada nas atividades acadêmicas no semestre letivo.

5.1.1 Filosofia interdisciplinar

Para desenvolvimento e consolidação da interdisciplinaridade acredita ser necessário que o professor participe ativamente das estratégias delineadas pelos gestores acadêmicos e, particularmente no seu caso, busque adequar-se a um novo perfil onde os docentes deverão integrar horizontal e verticalmente os conteúdos programáticos das suas disciplinas, fugindo da forma compartimentada em que tradicionalmente planejam e ministram as suas disciplinas.

- **Indicadores da filosofia interdisciplinar**

Nesta etapa são definidos os indicadores qualitativos para mensuração do desempenho docente na filosofia interdisciplinar, a partir da análise da entrevista com a professora responsável pelo seu planejamento e execução, conforme seguem indicados abaixo.

- ➔ participação nas reuniões de planejamento da política interdisciplinar;
- ➔ participação na elaboração da avaliação interdisciplinar;
- ➔ participação na elaboração e execução das atividades interdisciplinares;

- participação na correção das atividades e avaliações interdisciplinares;
- cumprimento dos prazos estabelecidos pela coordenação do processo interdisciplinar;
- engajamento e comprometimento com a filosofia interdisciplinar;
- interação com as áreas complementares.

5.1.2 Iniciação científica e pesquisa

A presente estratégia, evidencia ser necessário que os docentes hajam de forma engajada na formulação de propostas de iniciação científica junto com os alunos, principalmente porque a instituição tem edital de iniciação científica semestral à disposição da comunidade acadêmica da Faculdade. Ainda assim, apesar do orçamento ser um pouco restrito para o financiamento destes projetos, algumas vezes temos áreas não atendidas pela falta de interesse do corpo docente.

- **Indicadores da iniciação científica e pesquisa**

Nesta etapa são definidos os indicadores qualitativos para mensuração do desempenho docente na iniciação científica e pesquisa, a partir da análise da entrevista com a coordenadora responsável pelo seu planejamento e execução, conforme seguem indicados abaixo.

- participação nos editais de pesquisa e/ou iniciação científica da Faculdade no último ano;
- participação em atividades de pesquisa e/ou iniciação científica em andamento ou concluídas no último ano;
- execução de esforço de pesquisa e/ou iniciação científica nas disciplinas que ministra no curso no último ano;
- participação em núcleos que desenvolvam atividades de pesquisa e/ou iniciação científica no curso;
- publicação de pesquisas em encontros acadêmicos e/ou científicos no último ano.

5.1.3 Estágio supervisionado

O estágio supervisionado é fundamental para inserir o acadêmico na prática empresarial, permitindo-lhe assim alcançar os significados máximos dos conceitos trabalhados pelos professores em sala de aula, bem como as relações complexas deles decorrentes. Essa vivência prática é essencial para ampliar os horizontes do aprendizado para fora do ambiente tradicional de sala de aula.

- **Indicadores do estágio supervisionado**

Nesta etapa são definidos os indicadores qualitativos para mensuração do desempenho docente no Estágio Supervisionado, a partir da análise da entrevista com a coordenadora responsável pelo seu planejamento e execução, conforme seguem indicados abaixo.

- participação nas reuniões de planejamento das atividades de estágio;
- cumprimento com os horários estabelecidos para orientação dos trabalhos acadêmicos;
- cumprimento dos prazos estabelecidos pela coordenação de estágios e direção da Faculdade;

- cumprimento dos padrões metodológicos e de conteúdo definidos pela coordenação de estágios;
- manutenção do bom relacionamento de trabalho com colegas e alunos envolvidos nas atividades de estágio;
- efetivação dos registros referentes ao desenvolvimento do trabalho e a frequência do acadêmico nos formulários disponibilizados pela Coordenação de Estágios;
- execução dos trabalhos relativos as bancas de defesa pública de trabalhos de conclusão de curso, dentro das orientações da Coordenação de Estágios e Direção Acadêmica da Faculdade.

5.1.4 Programa de treinamento profissional

É um programa que objetiva extrapolar os aprendizados inerentes à sala de aula, principalmente incentivando a realização e a participação em palestras, seminários, programas sociais e voluntariados, que tragam para o ambiente acadêmico, novos conhecimentos e experiências que aperfeiçoarão a formação profissional desejada pelo mercado de trabalho para o egresso do Curso, ou seja, almeja agregar novas habilidades, competências e atitudes que melhor distingam os acadêmicos desta Instituição no mercado de trabalho.

- **Indicadores do programa de treinamento profissional**

Nesta etapa são definidos os indicadores qualitativos para mensuração do desempenho docente no programa de treinamento profissional, a partir da análise da entrevista com a coordenadora responsável pelo seu planejamento e execução, conforme seguem indicados abaixo.

- planejamento e/ou execução das atividades ligadas ao Programa de Treinamento Profissional no semestre em andamento;
- participação nas atividades ligadas ao programa de treinamento profissional no semestre em andamento;
- comunicação dos detalhes da realização da atividade para sua divulgação na comunidade acadêmica, e acompanhamento do seu desenrolar até a entrega final do registro de atividade complementar.

5.1.5 Extensão

Evidencia a extensão como um mecanismo para flexibilização curricular, pois permite que a instituição acrescente a formação pretendida nos seus cursos às transformações que ocorrem no cotidiano da sociedade. Além disso, menciona que cabe a extensão estabelecer a relação entre o ensino e a pesquisa, tendo então como função disponibilizar o conhecimento para enfrentamento dos problemas sociais e desenvolvimento da sociedade.

- **Indicadores da extensão**

Nesta etapa são definidos os indicadores qualitativos para mensuração do desempenho docente na extensão, a partir da análise da entrevista com a coordenadora responsável pelo seu planejamento e execução, conforme seguem indicados abaixo.

- planejamento e execução de cursos de extensão no último ano letivo;
- articulação entre o ensino e a extensão no último ano letivo;

- ➔ identificação de matérias passíveis de reforço;
- ➔ sugestão de cursos que busquem o perfil desejado para o egresso ou mesmo novas oportunidades que efetivem a educação continuada;
- ➔ proposição, planejamento e execução de qualquer atividade de extensão em benefício da sociedade de abrangência da Instituição.

5.1.6 Núcleo de desenvolvimento acadêmico

O Núcleo de Desenvolvimento Acadêmico da Faculdade evidencia a importância dos professores estarem comprometidos, com os indicadores de desempenho docente relacionados nos processos de autorização ou reconhecimento de Curso. O professor é elemento fundamental em qualquer processo didático-pedagógico, logo todas as informações relativas a sua vida profissional dentro e fora da acadêmica são imprescindíveis para que as avaliações oficiais retratem fielmente o perfil do curso ou mesmo da Instituição.

- **Indicadores do núcleo de desenvolvimento acadêmico**

Nesta etapa são definidos os indicadores qualitativos para mensuração do desempenho docente no que se refere ao núcleo de desenvolvimento acadêmico, a partir da análise da entrevista com a coordenadora responsável pelo seu planejamento e execução, conforme seguem indicados abaixo.

- ➔ participação nas reuniões convocadas para discutir, planejar e executar as atividades inerentes aos processos de reconhecimento de cursos;
- ➔ atualização e comprovação do *curriculum lattes* no prazo estabelecido pela Coordenação do núcleo e do curso.

5.1.7 Coordenação do curso de graduação

Os coordenadores entendem que o professor deve exercer o papel de elo entre os anseios do corpo discente, corpo docente, funcionários e direção da Faculdade, configurando-se então num elemento essencial na busca da melhoria contínua dos processos acadêmicos relativos ao Curso.

- **Indicadores da coordenação do curso de graduação**

Nesta etapa são definidos os indicadores qualitativos para mensuração do desempenho docente no que se refere à coordenação de curso, a partir da análise da entrevista com os coordenadores responsáveis pela sua condução, conforme seguem indicados abaixo.

- ➔ participação ativa nas reuniões acadêmicas e conselhos de classe;
- ➔ cumprimento dos prazos estabelecidos no calendário acadêmico;
- ➔ demonstração de ação pró-ativa na interação entre instituição, coordenação, alunos e demais docentes, sendo um elemento importante na busca permanente pela melhoria contínua do Curso;
- ➔ demonstração de ação pró-ativa e comprometimento com a Instituição e Curso, principalmente aliando o conhecimento do projeto do curso com ações acadêmicas que buscam cumprir os objetivos planejados;

- proposição de medidas que ajudem a construir diferenciais que destaquem o Curso na região de atuação.

5.1.8 Exemplo de baixo desempenho docente nas estratégias acadêmicas com base nos indicadores definidos

A figura 05 demonstra um exemplo de professor com baixo desempenho nas estratégias acadêmicas, onde se percebe que as médias do docente, destacadas em vermelho, estão totalmente dentro da média das estratégias, o que demonstra que o docente precisa ser alvo de ações do gestor acadêmico, podendo indicar para participar do programa de capacitação, realocar a sua carga horária de modo que trabalhe nas estratégias que possua menos deficiências, ou mesmo dispensar o professor da prestação de serviço.

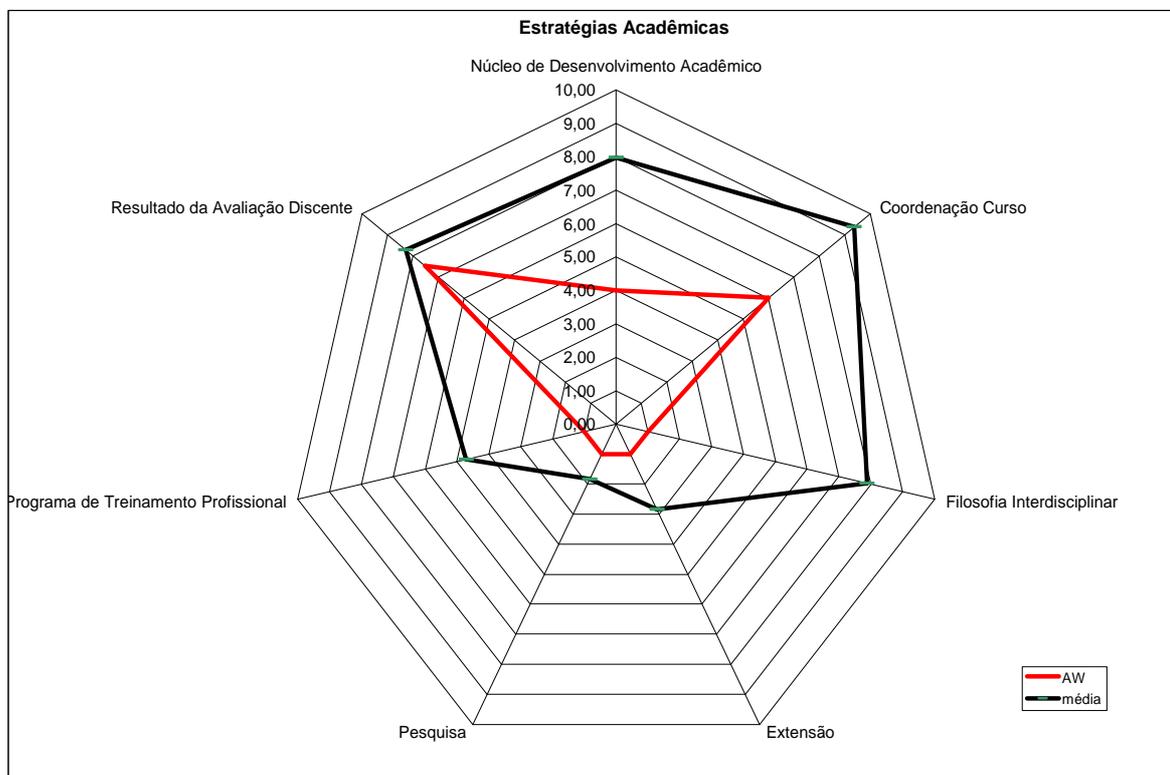


Figura 05: Exemplo de baixo desempenho docente nas estratégias acadêmicas.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao considerar os 10 (dez) professores que apresentam a melhor média nas estratégias acadêmicas, é importante observar que 100% desta amostra têm carga horária alocada fora de sala de aula, e destes docentes 90% têm carga horária entre 30 e 44 horas e 60% deles têm mais de 30% destas horas alocadas nas estratégias acadêmicas. Por outro lado, considerando os 10 (dez) professores com pior média nas estratégias acadêmicas, 90% desta amostra tem menos de 20 horas e todas são alocadas exclusivamente em sala de aula.

Com base no exposto, pode-se verificar que a carga horária tem relação direta com o comprometimento do professor com as estratégias acadêmicas definidas pelo Curso ou pela Instituição, e que o inverso também é verdadeiro pois os docentes com pouca carga horária, ou mesmo sem nenhuma carga alocada nas estratégias acadêmicas, pouco se comprometem

com o processo de ensino-aprendizagem na sua globalidade, atendendo quando muito a sua função básica de sala de aula, o que pouco contribui para o sucesso do projeto como um todo.

Cabe ressaltar neste momento que as informações proporcionadas pelo modelo de avaliação deverão compor um relatório a ser encaminhado para todos os gestores envolvidos diretamente com a unidade de negócio em análise, onde serão enquadradas e harmonizadas dentro das políticas de gestão da corporação.

A integralização do modelo com informações que completam ainda mais o cenário à disposição do gestor acadêmico, aliado aos desempenhos acadêmicos identificados e em consonância com os parâmetros de gestão da organização levantados, torna possível outras inferências de grande importância conforme seguem:

- i) um número elevado de turmas sob a responsabilidade de um mesmo professor pode afetar o seu desempenho dentro e fora de sala de aula;
- ii) professores com média geral das turmas que ministram acima do padrão esperado pelo coordenador, baixo percentual médio de reprovação das turmas que ministra e uma avaliação docente entre as melhores, em conjunto, podem indicar pouco comprometimento docente com a formação do egresso ou mesmo de permissividade em busca de um porto supostamente seguro;
- iii) no caso da avaliação discente e das médias de reprovação, o que preocupam os gestores acadêmicos são os extremos, ou seja, aqueles que, respectivamente, vão muito bem ou vão muito mal, reprovam muito pouco ou nada ou exageradamente; e
- iv) o regime de dedicação é outro fator que pode influenciar o desempenho docente, principalmente no que se refere à consecução das estratégias acadêmicas. Conforme os resultados apresentados, professores com pouca ou baixa carga horária fora de sala de aula tem pouco comprometimento com as atividades planejadas pela instituição, com exceção daquelas relacionadas ao estrito exercício da docência nos muros da sala de aula; Por outro lado, é necessário atrelar os percentuais verificados em cada regime de dedicação e relacioná-los com a organização administrativa da Instituição – faculdade isolada, faculdade integrada, centro universitário ou universidade, pois os resultados constataram também um grande número de professores horistas, o que não é recomendado para a prática do bom ensino pelos critérios de avaliação estabelecidos pelos órgãos normativos da educação superior.

Nos casos detalhados acima, é relevante afirmar que o modelo facilita a percepção visual por parte do coordenador, de acordo com os parâmetros por ele estabelecidos e indicados na pesquisa, e permite que se explorem novas informações através da combinação das informações e estratégias constantes do modelo, o que propicia ao coordenador projetar novos cenários e, conseqüentemente, melhores chances de uma gestão eficaz e de sucesso.

Por último, cabe salientar que nesta seção foram analisadas as informações resultantes da aplicação do modelo de avaliação com base no desempenho docente nas estratégias acadêmicas no curso de administração e ênfases, com a intenção de validar a sua utilização como importante instrumento de apoio ao gestor acadêmico para o alcance dos objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em pauta demonstra que as organizações de ensino superior, principalmente aquelas que necessitam dos recursos advindos das mensalidades pagas pelos alunos, estão inseridas em um ambiente de grande competitividade onde ferramentas que possam disponibilizar informações diferenciadas para uma adequada gestão, são essenciais aquelas Instituições que desejam obter sucesso ou mesmo sobreviver no mercado educacional em que estão inseridas.

Para validar a pesquisa, o modelo de avaliação com base no desempenho docente nas estratégias acadêmicas proposto foi aplicado no curso de Administração com ênfases em Administração Geral, Gestão de Sistemas de Informação, Comércio Exterior e Marketing de uma Faculdade no Estado de Santa Catarina, o que possibilitou uma análise dos resultados alcançados pela ferramenta delineada no desenvolvimento do trabalho. Este contexto possibilitou a identificação das estratégias acadêmicas estabelecidas no projeto pedagógico dos cursos de graduação referenciados, que passam a ser objeto das considerações que seguem.

O resultado final da aplicação do modelo de avaliação objeto da pesquisa evidencia que as estratégias acadêmicas programa de treinamento profissional, pesquisa e extensão apresentam baixo desempenho na média do corpo docente, o que exige uma ação imediata dos gestores acadêmicos envolvidos que as façam realmente alcançar os objetivos para o qual foram planejadas e executadas.

Por outro lado, as estratégias consubstanciadas pelo estágio, núcleo de desenvolvimento acadêmico, filosofia interdisciplinar, coordenação de curso e avaliação discente, onde está última passa a compor o cenário apenas como mais uma dimensão para análise, apresenta bom desempenho na média do corpo docente. Neste caso, o modelo de avaliação permitirá ao administrador otimizar a alocação dos recursos humanos disponíveis na instituição, onde a constatação de desempenhos incompatíveis com os resultados esperados para as estratégias projetadas, permitirá ao gestor propor ações para aperfeiçoar ainda mais as habilidades e competências dos docentes sob sua orientação, ou mesmo indicá-los para as áreas onde o seu desempenho possa maximizar o alcance dos objetivos do Curso e da IES.

A avaliação é instrumento essencial e permeia o planejamento e a execução, onde resulta nas informações que retro-alimentam o sistema, *feedback*, com o objetivo de aperfeiçoar contínua e indefinidamente a execução das atividades envolvidas na unidade do negócio e, em última análise, a administração do negócio como um todo.

Nas organizações de educação superior, os professores se constituem no principal agente de transformação do produto final, mais especificamente do egresso, e porquanto devem ser alvo de especial preocupação da instituição. Assim sendo, não pode o administrador depender apenas da avaliação discente, principalmente pelas fragilidades evidenciadas neste trabalho, tampouco apenas da percepção do coordenador em um contexto composto por uma grande quantidade de variáveis – professores, alunos, estratégias, disciplinas, turmas e outros que compõe este complexo cenário.

No tocante a metodologia utilizada, os resultados apontados pelo artigo demonstram eficiência na escolha do método, no que diz respeito ao problema de pesquisa, quando se propõe a construir um modelo de avaliação com base no desempenho do corpo docente nas estratégias acadêmicas estabelecidas para alcance dos objetivos institucionais, sendo necessário observar que os modelos de avaliação estudados e propostos pelos estudiosos das áreas envolvidas neste estudo, ainda não aprofundaram qualquer investigação científica com base nas premissas que regem a presente pesquisa.

Conclui-se, que o modelo atendeu adequadamente aos objetivos propostos pelo artigo quando se procura analisar o docente como um todo, extrapolando o seu tradicional espaço – a sala de aula. Neste enfoque, a intenção foi ampliar os horizontes da avaliação, pois os recursos humanos envolvidos trabalham a formação do egresso também além dos domínios da sala de aula. Entende-se que a pesquisa permite uma visão detalhada e confiável do trabalho do corpo docente, permitindo ao gestor acadêmico otimizar o processo de alocação dos recursos envolvidos, bem como identificar com mais facilidade possíveis desvios de comportamento no ambiente de sala de aula, que possa vir a interferir nos resultados do processo de ensino-aprendizagem.

Além de se constituir num importante instrumento de apoio à decisão para o gestor de curso, pois ao permitir uma avaliação institucional do desempenho docente, propicia ao administrador informações diferenciadas ou mesmo realizar correlações antes improváveis, que lhe permitem maior embasamento para interferir com eficiência e eficácia na realidade organizacional encontrada.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E. **Organization and environment** New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ARRUDA, J.R.C. **Políticas & indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BARCELOS, E. A experiência de avaliação como prática de vida. **Contexto & Educação**, Ijuí, v.2, n.7, jul./set., p.25-32, 1987.
- CAMERON, K. S. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v.23, p. 604-632, 1978.
- COELHO, J. **Um modelo para avaliar perdas acadêmicas de processos ensino-aprendizagem em instituições de ensino superior**: com aplicação à Unisul no ano de 1999. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. 141 p.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HARVEY, Lee. A history and critique of quality evaluation in the UK. **Quality Assurance in Education**, Melbourne, v. 13, n. 4, p. 263-276, 2005.
- HEKIS, H. R. **Balanced Scorecard: proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação**: o caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. Tese. (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- HOECKLIN, L. **Managing cultural differences. Strategies for competitive advantage**. Grã-Bretanha, Addison-Wesley, 1998.
- JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. Burlington: Elsevier, 2006.
- LUCENA, M.D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MIZIKACI, Fatma. A systems approach to program evaluation model for quality in higher education. **Quality Assurance Education**, Massachusetts, v. 14, n. 1, p. 37-53, 2006.
- NUNES, Ana Karin and HELFER, Carmen Lúcia de Lima. **Diagnóstico do desempenho na docência da graduação da UNISC**. Avaliação (Campinas) [online]. 2009, vol.14, n.1, pp. 169-183. ISSN 1414-4077. Disponível em: www.scielo.org/php/index.php. Acesso em: jul. 2010.
- PALAZZO, Janete and GOMES, Candido Alberto. **Plano de carreira e avaliação dos professores: encontros e desencontros**. Ensaio: aval.pol.públ.Educ. [online]. 2009, vol.17, n.63, pp. 205-234. ISSN 0104-4036. Disponível em: www.scielo.org/php/index.php. Acesso em: jul. 2010.
- PEREIRA, F. C. B. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as Instituições de Ensino Superior**. Tese. (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- PERESZLUHA, C. M. **Avaliação das disciplinas e do desempenho do corpo docente nos cursos de graduação**: aplicação a uma Universidade do Estado do Paraná. Dissertação. (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- RISTOFF, D. I. **Avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina**: relatório do projeto piloto de avaliação do docente pelo discente, 93/1. Florianópolis: [s. n.], 1995. 75p.
- RODRIGUES, Francisco de Paula Marques et al. O processo de avaliação institucional como multiplicador de iniciativas para o aperfeiçoamento docente – 1ª parte. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, ano 11, v. 11, p. 151-166, jun. 2006.
- ROJO, C. A. **Diagnóstico ambiental** - uma etapa do planejamento estratégico para instituições de ensino superior da iniciativa privada: o caso da faculdade de ciências sociais aplicadas de cascavel. Cascavel:UNIVEL, 2001.
- SAMPAIO, Rosely M. LANIADO, Ruthy N. **Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações**. RAP — Rio de Janeiro 43(1):151-74, Jan./Fev. 2009. Disponível em: www.scielo.org/php/index.php. Acesso em: jul. 2010.
- SOBRAL, Fernanda A. da Fonseca. **Qualidade acadêmica e relevância social e econômica da educação superior**. Cad. CEDES [online]. 2009, vol.29, n.78, pp. 227-241. ISSN 0101-3262. Disponível em: www.scielo.org/php/index.php. Acesso em: jul. 2010.

- VENTURINI, Jonas C. et al. **Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES)**. RAP — Rio de Janeiro 44 (1):31-53, JAN./FEV. 2010. Disponível em: www.scielo.org/php/index.php. Acesso em: jul. 2010.
- VERDINELLI, M.; GRANZOTTO, S.; TARNOWSKI, W.L. Análise das relações entre os resultados da avaliação interna e externa dos cursos de graduação. In: MELO, P.A; COLOSSI, N.(Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- WATTY, Kim. Quality in accounting education: what say the academics? **Quality assurance in education**, Melbourne, v. 13, n. 2, p.120-131, 2005.