



REFLEXÕES SOBRE AÇÕES ESTRATÉGICAS EXECUTADAS PELOS COORDENADORES DE CURSOS APÓS A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DOS DOCENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

Paulo Fernando Martins¹

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

martinspf@outlook.com

Anderson Catapan²

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

andecatapan@yahoo.com.br

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi analisar quais ações estratégicas os coordenadores de cursos podem executar após a avaliação institucional, para a melhoria da prática docente em IES sem fins lucrativos. Para tanto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso, com abordagem qualitativa e exploratória, sobre as ações empreendidas por coordenadores de curso de um Centro de Formação de Tecnólogos ligado a uma grande Universidade paranaense. As análises efetuadas demonstram ausência de ações pró-ativas significativas decorrentes dos resultados da avaliação institucional, a qual fornece subsídios importantes a um *feedback* e a uma liderança dialógica e participativa, ferramentas que podem subsidiar outras ações direcionadas à melhoria da prática pedagógica e à consequente melhoria das percepções dos discentes em relação aos quesitos avaliados. Assim, esta reflexão pode ser utilizada para estudar a formas de gestão educacional superior sendo, ainda, subsídio para pesquisas futuras quanto à relação entre esta função estratégica e a prática docente.

Palavras-chave: Ações estratégicas. Avaliação institucional. Gestão intermediária.

Reflexiones en torno a acciones estratégicas adoptadas por los coordinadores de los cursos después de la evaluación institucional de los docentes: Un caso de estudio en una universidad brasileña

RESUMEN: El objetivo de esta investigación fue analizar qué acciones estratégicas de los coordinadores de cursos pueden realizar después de la evaluación institucional para la mejora de la práctica docente en el IES sin fines de lucro. Para ello, se utilizó la metodología de estudio de caso con un enfoque cualitativo y exploratorio sobre las medidas adoptadas por los coordinadores de curso del Centro de Formación de tecnólogos unido a una gran Universidad de Paraná. Los análisis

¹ Mestrando em Educação na Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

² Pós-doutor em Gestão pela Universidade Fernando Pessoa (Portugal). Doutor em Administração pela PUCPR, com período de estágio doutoral na Universidade do Porto. Mestre em Contabilidade e Finanças pela UFPR. Contador pela PUCR e Engenheiro Elétrico pela UFPR. Professor Permanente do Mestrado em Administração e do Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Editor-chefe da Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento. Foi pesquisador convidado na Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador).

no muestran acciones proactivas significativos derivados de los resultados de evaluación institucional, que proporciona información importante para una evaluación y una dialógica y herramientas de liderazgo participativos que pueden subsidiar otras acciones destinadas a mejorar la práctica pedagógica y la consiguiente mejora las percepciones de los estudiantes en relación con los temas evaluados. Por lo tanto, esta reflexión puede ser utilizado para estudiar las formas de gestión de la educación superior, así como provisión para futuras investigaciones sobre la relación entre esta función estratégica y práctica docente.

Palabras clave: Acciones estratégicas. Evaluación institucional. Mandos intermedios.

1 INTRODUÇÃO

Ao se refletir sobre educação, algumas questões são de extrema relevância, entre elas, a atuação profissional dos docentes a qual, por sua vez, é influenciada pela forma como se faz a liderança dos coordenadores de curso – gestores intermediários das organizações de ensino; as ações executadas por esses líderes estratégicos podem interferir tanto no próprio desenvolvimento e qualificação dos profissionais docentes quanto na sua relação com os estudantes. Com base em determinações legais da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), toda Instituição de Ensino Superior (IES) precisa avaliar a qualidade do trabalho docente para, assim, ser observada a qualidade do serviço educacional oferecido à sociedade. Para esta avaliação as IES, de maneira institucional, pesquisam a opinião e a satisfação dos estudantes quanto ao ensino recebido e à aprendizagem adquirida, mas a gestão de seus resultados passa a ser uma ação realizada pelos coordenadores de curso, em função de sua experiência e de sua prática gestora.

Analisando-se um Centro de Formação de Tecnólogos, ligado à Escola de Negócios de uma grande Universidade paranaense sem fins lucrativos, pode ser constatado que os coordenadores de curso não executam ações estratégicas que incentivem o desenvolvimento profissional dos docentes nem que permitam reflexões sobre as aulas, o aprendizado eo ensino oferecido aos estudantes. Desta forma, esta pesquisa tem por base a seguinte questão problematizadora: quais ações estratégicas os coordenadores de cursos podem executar após a avaliação institucional, para a melhoria da prática docente em IES sem fins lucrativos?

Com ela, tem-se como objetivo analisar quais ações estratégicas os coordenadores de cursos podem executar após a avaliação institucional, para a melhoria da prática docente em IES sem fins lucrativos.

A pesquisa realizada foi um estudo de caso com abordagem qualitativa e exploratória e se justifica por ser necessário analisar as ações executadas pelos coordenadores de curso quanto à forma como lideram sua equipe educacional – os docentes para, assim, manter-se ou alcançar-se a qualidade educacional que pode ser constatada no aprendizado dos estudantes. Utilizando as avaliações institucionais, pesquisas criadas, disponibilizadas, dirigidas e tabuladas pela organização, os gestores intermediários devem utilizá-las estrategicamente, pois são instrumentos que demonstram tendências quanto à prática profissional e que, assim, podem auxiliar a emergência de estratégias baseadas no relacionamento interpessoal e dialógico entre líderes e liderados (coordenadores e docentes).

2 ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Há algum tempo, estratégia não se tem por acaso. Na atualidade, ela auxilia o atendimento às mudanças sociais pelas quais passam as nações, as sociedades e as organizações e, sendo assim, toda “organização usa estratégia para lidar com ambientes em mudança, porque a mudança traz novas combinações de circunstâncias [...]” (CHAFFEE, 1985, p. 89). Ainda para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 22), “ela (a estratégia) resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes [...]”, detalhes esses que são, na maioria das vezes, o foco da missão organizacional, cada vez mais diverso em função das mudanças nas necessidades e objetivos do ambiente no qual as organizações estão inseridas.

Frente ao exposto, fica clara a questão de as organizações não lucrativas estarem em pleno relacionamento com os interesses da sociedade, influenciando e sendo influenciadas por ela. Pode-se, então, dizer que necessitam de “maior capacidade de adaptação e flexibilidade sob a pena de perderem a competitividade” (MEYER, 2007, p. 244), isto é, a relação que mantém com outras organizações similares. Como essas organizações precisam se adaptar e ser flexíveis, adaptadas e flexíveis devem ser as estratégias organizacionais, pois as antigas formas (deliberadas – planejadas) já não se coadunam às novas exigências sociais (MARIOTTO, 2003). Estas, as estratégias deliberadas, existentes em organizações formadas a partir de um padrão estrutural mais simples quanto a objetivos, formalidades, pessoas, tecnologia e ambiente, são feitas metodicamente e têm o planejamento como o princípio da ação - “*focuses on planning*” (CHAFFEE, 1985).

Em outros casos, quando as organizações são formadas para oferecerem, ao mercado, produtos diferenciados, hora em paralelo, hora em contraponto com as políticas sociais e interesses governamentais, “apresentam grande complexidade, o que dificulta sua compreensão e gerenciamento” (MEYER, 2007, P. 231). Suas estratégias são mais complexas exigindo “mecanismos [...] eficazes e compatíveis com a realidade delas, para que seus objetivos sejam alcançados” (SOARES; MELO, 2010, p. 3). Esse grupo de organizações necessita de gestores cujas ações tenham por foco a atividade social para a qual a organização foi criada e, também, que atraiam e mantenham profissionais competentes a desenvolver estratégias baseadas no livre arbítrio, organizado, sério e conjugado com os esses interesses organizacionais e sociais, ideia demonstrada por Chaffee (1985, p. 93) ao expor que “a existência da organização depende de quanto é suficientemente capaz em atrair pessoas para cooperar em um intercâmbio mutuamente benéfico” e, complementada por Soares e Melo (2010, p. 6), em: “os gerentes dessas organizações possuem atividades comuns e características dos próprios gestores, o que indica, [...], que existe uma prática social”.

Quanto a estas organizações, elas precisam favorecer estratégias emergentes, termo criado por Henry Mintzberg³, descrita como aquela que é “percebida como estratégia pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu” (MARIOTTO, 2003, p. 79). Ainda para o autor, as organizações que a adotam, levam em consideração as decisões, as

³ Henry Mintzberg –canadense nascido em 1939 é um pesquisador, estudioso, escritor e estrategista da administração de empresas que critica as atuais formas de planejamento estratégico organizacional, muito teóricas, e admite as experiências e as práticas como opções mais eficazes de gerir as organizações atuais, inseridas em uma realidade mutável, flexível e inconstante. É PhD pela MIT (Massachusetts Institute of Technology) e, professor na Universidade McGill, em Quebec, Canada.

estruturas e os processos, em ações coerentes e importantes que não foram planejadas anteriormente, mas que surgiram a partir da necessidade em manter os objetivos organizacionais; “a partir das ações críticas específicas que são realmente postas em prática” (MARIOTTO, 2003, p. 79). Nesses casos, o planejamento estratégico tradicional (mecanicista), no qual a alta direção define e transmite objetivos a partir de planos detalhados a serem seguidos e implementados não se coaduna, tendo em vista a burocracia existente para essa implementação. Assim, torna-se mais saudável e eficaz novas formas estratégicas – as emergentes, as quais integram “ideias que brotam das atividades diárias dos negócios, especialmente da inter-relação da organização com seus clientes e com o mercado” (MARIOTTO, 2003, p. 91). Para tanto, cabe aos gestores não mais criar estratégias. Devem ensinar essa criação a todos os envolvidos no processo organizacional estando, ainda, atentos a perceber as formas de ações emergentes que brotam dos novos acontecimentos e das necessidades sociais. Dessa forma, as ações da organização passam a ser mais realistas e mais integradas à sua realidade para poderem se efetivar e consolidar (SOARES; MELO, 2010).

Com isto posto, fica evidente que toda organização, entre elas aquelas sem fins lucrativas, têm de ter estratégias que as façam manter-se atuantes e concorrentes no mercado social, mercado este em constante alteração.

3 GESTÃO INTERMEDIÁRIA DOS COORDENADORES DE CURSOS

Sendo colaboradores da organização educacional, os docentes têm de ser geridos em conformidade à missão organizacional unindo, às suas condições de professor o compromisso de serem educadores. Desta forma, ensinam e permitem o aprendizado o que, para acontecer, necessita de seu desenvolvimento profissional constante para manutenção da sua condição enquanto “*moldadores de contexto* (grifo dos autores) orientados para pessoas, e não apenas como ‘planejadores mestres’ analiticamente conduzidos”. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 487). É possível observar a necessidade de os docentes terem a competência intrapessoal para se autoanalisarem e se autodesenvolverem podendo, assim, estar aptos a atuar cognitivamente. Da mesma forma, devem ter a competência interpessoal para compreenderem os estudantes, suas dificuldades, suas potencialidades e suas possibilidades na assimilação de valores, postura e conduta ética.

Ao se falar de competências, seu desenvolvimento deve ser oferecido pela IES enquanto oportunidade estratégica. Esta, entre outros elementos, auxilia na transformação de estratégias em ação (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007) e está presente na forma pela qual está estruturado seu serviço educacional, seu investimento em recursos, entre eles pessoas (docentes) e, as mudanças necessárias para alcançar seus objetivos. O olhar a este elemento pode permitir o sucesso das estratégias da instituição, se aliado a uma gestão que crie “uma equipe de trabalho [...] mais apta do que a dos concorrentes a ‘pensar fora da caixa’ e produzir produtos (serviços educacionais) inovadores [...]” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 487), além de criar estratégias significativas aos objetivos organizacionais. É importante, também, observar que estas atitudes gestoras convergem ao pensamento de Chaffee (1985) e ao seu terceiro modelo de gestão estratégica - *Interpretive strategy*, no qual são captadas, para a organização, pessoas com diversidade de olhares. Esta permite opiniões novas frente às tomadas

de decisão como que em intercâmbio social no qual há a congruência de percepções da realidade.

As captações de pessoas proporcionam o aparecimento de lideranças, seja de maneira formal (instituída ao cargo), seja de maneira informal (postura pessoal). Independente de como ela emerge, liderança é “o processo de influenciar uma organização (ou um grupo dentro da organização) em seus esforços para atingir um objetivo ou uma meta” (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, p. 555), há muito já pensado e explanado por Tzu (2013, p. 27):

fazer com que os soldados lutem permitindo que a força do ímpeto faça seu trabalho é como fazer rodar rocas. As rocas permanecem imóveis quando estão em um lugar plano, porém giram em um plano inclinado; ficam fixas quando são quadradas, porém giram se são redondas. Portanto, quando se conduz os homens à batalha com astúcia, o impulso é como rocas redondas que se precipitam montanha abaixo: esta é a força que produz a vitória.

Percebe-se, assim, que um processo de liderança depende, entre outras coisas, do modelo de gestão presente na cultura organizacional e, também, do estilo exercido pelos gestores e como é oferecido às pessoas (quadrado, redondo). Quanto ao modelo de gestão, se é, segundo as ideias de Chaffee (1985), linear (quadrado), a liderança predominante deve ser mais rígida, mais processual e mais controladora. Por sua vez, se o modelo é interpretativo (redondo), a liderança mais encontrada na organização deve ser mais flexível, mais dialógica e mais participativa. Quanto ao estilo de gestão, Johnson, Scholes e Whittington (2007), corroboram dessa ideia expondo que a liderança pode ser:

- transacional (quadrado) – mais voltada ao controle das atividades para melhoria da situação atual.
- carismática (redondo) – com foco nas mudanças organizacionais e nos desempenhos das pessoas.

Percebe-se, assim, que um processo de liderança depende, entre outras coisas, do estilo como é oferecido às pessoas (quadrado, redondo) o qual, atualmente, pode ser nomeado de transacional ou de carismático.

Algumas ações estratégicas em IES não lucrativas podem ser executadas pelos coordenadores de curso - líderes que orientam a condução da equipe docente para o alcance dos objetivos organizacionais – a partir da avaliação institucional, pois “é absolutamente verdadeiro que temos de analisar o trabalho em seus elementos componentes” (DRUCKER, 2012, p. 206). Esta ação analítica, na administração de empresas, pode ser vista como um controle sobre as atividades exercidas pelos funcionários, com o objetivo de manter a qualidade e a melhor produção, mas também pode ser instrumento gerador de ações quanto às atividades executadas e desenvolvimentos adquiridos daquele que é avaliado, pois “o conhecimento e a experiência das pessoas podem ser os principais fatores para permitir o sucesso [...]” (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, p. 483).

Em função das novas orientações administrativas, focadas na gestão estratégica de pessoas, na competência, na motivação, na carreira e na qualidade de vida, o acompanhamento do desempenho profissional, a partir de avaliações contínuas, tem um caráter de maior valorização dos talentos empresariais: suas qualificações, seu desenvolvimento individual e suas chances de participar do

planejamento e da gestão organizacional como elemento essencial. Assim, “quanto mais o trabalhador planejar o próprio trabalho, mais será responsável pelo que faz e maior será sua produtividade” (DRUCKER, 2012, p. 209), pois “os papéis que as pessoas desempenham, os processos através dos quais elas interagem e as relações que elas constroem são cruciais para o sucesso [...]” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 432)

Mantendo a ideia das ações executadas sobre os docentes (capital humano), dentro de IES não lucrativas, se bem feitas podem proporcionar iguais benefícios: o bem estar e o seu desenvolvimento profissional e, também, a melhora da qualidade educacional oferecida aos estudantes; “bons professores são o principal insumo para conseguir a qualidade educativa” (VAILLANT; MARCELO, 2012, p. 20).

Com esta postura de capacitação contínua, auto desenvolvimento, diálogos e *feedbacks* – estratégias flexíveis que podem gerar a emergência de novos modelos de ação e de estratégias –pode-se proporcionar a melhoria da prestação de serviços educacionais a partir do empenho individual docente no desenvolvimento de ações e de competências as quais são alcançadas pela autoformação cognitiva quanto aos assuntos ministrados (formação e capacitação), pela melhoria contínua na busca de didáticas individuais significativas que otimizem suas práticas (estratégias para a transmissão e a construção do conhecimento) e pelo desenvolvimento de sua postura crítica e ética frente às suas atividades na formação de outros indivíduos – estudantes – com transmissão de valores morais e éticos (VAILLANT; MARCELO, 2012), com motivação, liderança, empatia e controle emocional, ideia corroborada pelo pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) quanto a ser, cada docente, um estrategista do processo educacional.

Mantendo-se a ideia de que os coordenadores de curso devem gerenciar o desempenho dos docentes e sua prática, ao transformar estratégias em ações estes profissionais:

- gerenciam a iniciativa – definem metas e determinam os docentes mais aptos à ministrar cada disciplina em cada curso e turma.
- alinham metas – dão suporte ao plano pedagógico.
- avaliam o desempenho – analisam a prática docente.
- promovem o aprendizado empresarial – auxiliam cada docente, individualmente, para a melhoria das ações praticadas. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Assim, coordenadores (gestores intermediários) de curso, por uma prática ou por postura profissional mais flexível e inovadora, devem agir com seus docentes de forma a, juntos, avaliarem a prática e criarem mecanismos que auxiliem o constante desenvolvimento de competências: aprendizado técnico, prática educacional e atitudes estruturadas nos princípios institucionais, além de permitirem a criação de novas ações estratégicas que favoreçam todo o trabalho docente e a qualidade do aprendizado discente.

4 METODOLOGIA

Demonstrar a metodologia utilizada em uma pesquisa significa dar, a ela, a veracidade científica necessária para que possa servir de base a outras pesquisas e estudos, pois “trata-se de um conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre fenômenos” (SEVERINO, 2007, p. 102). Nela, devem estar evidentes, os tipos de

pesquisa, as formas para coleta de dados, a organização em estudo e a análise realizada.

O tipo de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso, pois o pesquisador se confrontou com situações complexas e buscou encontrar interação entre os fatores relevantes do processo, escrevendo e analisando o fenômeno (YIN, 2005). Tem abordagem qualitativa, visto ser interpretativa e com o objetivo de conhecer as ações dos coordenadores de curso de forma mais aprofundada, a partir de pontos de vista subjetivos e, de docentes, de forma individual, captando informações sobre valores, opiniões, percepções, convicções e emoções referentes ao assunto pesquisado. Ela permitiu “a avaliação da relevância e da significação dos problemas abordados para o próprio pesquisador” (SEVERINO 2007, p. 215).

A natureza da pesquisa é exploratória; iniciou-se com um estudo preliminar do assunto, foi delimitado o campo de trabalho, o que auxiliou o pesquisador familiarizar-se com o fenômeno investigado, mapear as ações de coordenadores de cursos a partir das avaliações institucionais e, definir o seu problema de pesquisa. A finalidade da pesquisa foi procurar ideias, sem testar ou confirmar uma determinada hipótese, avaliando quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados ao problema.

O presente estudo foi realizado em um Centro de Formação de Tecnólogos (Ensino Superior) vinculado à Escola de Negócios de uma grande Universidade paranaense, pertencente ao terceiro setor. Nele, são oferecidos seis cursos superiores de tecnologia a 310 estudantes, geridos por dois coordenadores de cursos, líderes de dezesseis docentes, especialistas, mestres e doutores. Todos os pesquisados têm vasta experiência docente superior, além de vasta prática profissional em diferentes áreas da Administração de Empresas e da Pedagogia. A pesquisa foi realizada durante primeiro semestre de 2014.

Para proceder às análises necessárias, coletar os dados é a fase inicial. No caso deste estudo, o processo investigativo foi feito a partir de pesquisa bibliográfica, favorecendo embasamento em material referente a contribuições científicas disponíveis sobre o tema pesquisado. Este, depois de analisado, pode estabelecer um plano de leitura para, depois, servir como fundamentação teórica do assunto estudado: ações de um coordenador de curso sobre a avaliação dos docentes. Foram considerados: livros, capítulos e legislação com disponibilidade real ou virtual - Internet. As leituras de capítulos ou de livros, por orientação, ou por opção particular, se deram sobre materiais de autores significativos à área e ao assunto e aconteceram continuamente, durante todo o tempo da pesquisa, para oferecer informações fundamentais quanto a conceitos e características das ações estratégicas de coordenadores de cursos superiores - gestores intermediários - sobre a avaliação dos docentes. Com base nas leituras e nas reflexões, pode-se proceder a discussões direcionadas e mediadas por um professor doutor em estratégias organizacionais. Outra forma de coleta de dados, utilizada, foi a observação não-participante, na qual o pesquisador coletou os dados necessários ao estudo no seu próprio ambiente, utilizando entrevistas não estruturadas, anotações das observações quanto às ações executadas pelos coordenadores de cursos e, análise de documentos. Nesse processo investigativo, foram feitas cinco entrevistas não estruturadas com docentes do ambiente estudado, escolhidos aleatoriamente. O objetivo deste recurso foi coletar opinião sobre orientações recebidas dos coordenadores de cursos, após a finalização da avaliação institucional. A entrevista abordou as seguintes questões: i.) conversa individual com um dos coordenadores, sobre o resultado da avaliação; ii.) *feedback* recebido; iii.)

melhorias pessoais pensadas e sugeridas; iv.) opinião pessoal sobre o processo avaliativo.

5 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados, pode-se fazer análises que corroboraram com as ideias iniciais. Mapeando-se as ações dos coordenadores de cursos a partir das avaliações institucionais, pode-se perceber que não é formulada qualquer estratégia, deliberada ou emergente, quanto à ação docente. Esta falha aparenta ser mais por falta de padrão do que por erro e isto deixa a IES estudada exposta a pressões e influências oportunistas (MINTZBERG et al., 2006) como, por exemplo, reclamações quanto à qualidade do serviço oferecido e a saída de docentes e estudantes para outras instituições. Percebe-se, ainda, que não há práticas institucionalmente construídas ou atividades e iniciativas praticadas pelos gestores intermediários (PFEFFER; SUTTON, 2006). Os resultados apontados individualmente na avaliação institucional, mesmo podendo ser relevantes a uma mudança comportamental docente são, apenas, informados e nenhum *feedback*, positivo ou negativo, é dado. Da mesma forma, não são formuladas ações futuras para manutenção da boa *performance* docente ou, ainda mais, para a melhoria de práticas insatisfatórias ao alcance dos objetivos institucionais e, à sua missão.

A falta de ação dos gestores intermediários, ou por amadorismo ou por se utilizarem de modelos ultrapassados (MEYER; LOPES, 2008), inibe a criação de um valor coletivo real para a IES estudada e seus *stakeholders*, com isto, os docentes tornam-se incapazes de criar alguma atividade ou prática comum (MINTZBERG et al., 2006). Os coordenadores, não desenvolvendo ações estratégicas, “integradas e que interagem em função de valores, princípios e objetivos” (MEYER; LOPES, 2008, p. 58), privam o desenvolvimento das equipes organizacionais, o alcance dos resultados e objetivos esperados, a observação de detalhes relevantes, o atendimento das necessidades de seus recursos (os docentes), a eficácia do processo de comunicação e, a revisão, o monitoramento e a adaptação de procedimentos executados (BRYSON, 2004), colocando em questão o serviço educacional oferecido aos estudantes.

Quanto às entrevistas efetuadas com os cinco docentes, aleatoriamente, pode-se, novamente, comprovar que o processo de avaliação institucional, o qual poderia permitir ações estratégicas significantes ao trabalho educacional e à competência docente, não demonstra significado estratégico. A falta de ações por parte dos coordenadores de curso frente às avaliações institucionais, as quais permitiriam o conhecimento quanto à cultura de desempenho sendo grande força motivacional (MEYER; LOPES, 2008), não permite que sejam diagnosticados os problemas, cultivados os relacionamentos com estudantes e implementadas as metas e as mudanças na equipe educacional; não se gerenciam os docentes como ativos estratégicos do Centro de Formação estudado nem se demonstra contribuição para o sucesso institucional. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Os cinco respondentes forneceram opiniões similares, admitindo: i.) acessam, via sistema, os resultados das suas avaliações e, havendo algum comentário dissertativo, feito por algum estudante, este é entregue sem qualquer comentário ou possibilidade de discussão, seja bom ou ruim; ii.) não há qualquer *feedback* oferecido, após a avaliação institucional; iii.) não houve procura a qualquer curso, ou forma de qualificação profissional, pois admite-se que “o aluno fala mau do professor, pois deve ter ficado de exame” (RESPONDENTE 4); iv.) o processo da

avaliação institucional não oferece qualquer parâmetro de análise profissional e de relacionamento entre estudantes e docente.

Frente à análise qualitativa dessas entrevistas, percebe-se que há a falta de perfil gerencial dos gestores intermediários e “falta de competências, necessárias para o desenvolvimento profissional” dos docentes (MEYER; LOPES, 2008, p. 63), além da falta de conhecimentos necessários quanto aos recursos existentes, as vantagens competitivas, o clima organizacional, o comportamento humano e suas dinâmicas, as técnicas de coordenação, desenvolvimento, planejamento e controle dos docentes e, habilidades para analisar estratégias (BETHLEM, 2009). Estes necessitariam de capacitação quanto a competências em selecionar processos e práticas gerenciais, principalmente quanto à gestão estratégica e à avaliação organizacional (MEYER; LOPES, 2008).

Assim, torna-se necessário desenvolver, nos coordenadores de curso, as competências necessárias à gestão estratégica intermediária e, desta forma, oferecer-lhes possibilidade de aprendizado, de reflexão sobre sua prática e de atitudes condizentes à função de líderes. Desta forma, podem executar ações estratégicas mais eficazes e necessárias à melhoria do serviço educacional superior, oferecido à sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises e das reflexões proporcionadas, pode-se observar que a gestão estratégica aplicada sobre docentes de uma IES sem fins lucrativos precisa ser feita com base nos pressupostos legais os quais, atualmente se estruturam no desenvolvimento pessoal e social dos estudantes e, suas competências. Para tanto, por utilizar docentes, também indivíduos pessoais e sociais, precisa incentivá-los no desenvolvimento de suas competências, as quais devem ser, constantemente, avaliadas e mantidas em acordo com sua missão, valores e objetivos, organizacionais. Para tanto, um dos instrumentos que podem ser úteis nessa ação são as avaliações institucionais que, por sua vez também devem ser oferecidas, aplicadas e analisadas de forma estratégica.

Tendo-se por base a questão problematizadora apresentada na introdução deste artigo, pode-se refletir que as ações estratégicas que os coordenadores de cursos podem ter sobre a avaliação da prática docente, em IES sem fins lucrativos é gerar ações estratégicas deliberadas ou emergentes em seus colaboradores – os docentes. Dessa forma, o ato de avaliar passa a ser ensinado e desenvolvido, tanto nos coordenadores de curso – gestores intermediários - quanto nos colaboradores, sendo percebido pela ótica de quatro abordagens: hierárquica (quando o docente cria ou solicita alguma ação em prol de seu desenvolvimento ou de seus estudantes), cognitiva (quando o docente percebe suas deficiências e age para saná-las), complexas (quando o docente tem ponto de vista diferente e o expõe objetivando a melhora do aprendizado e do contexto educacional) e de aprendizado (quando o docente aprende novas ações que podem ser aplicadas).

A partir do exposto e, tendo por base o Centro de Formação Tecnológica estudado, pode-se perceber que, quanto às avaliações dos docentes são tomadas, apenas, ações deliberadas e que fazem parte da prática e da cultura institucional – a divulgação da avaliação institucional; os resultados são, apenas, informados aos docentes e servem, aparentemente, como controladores rígidos da prática educacional. É importante frisar que, em se tratando de profissionais docentes, de nada adianta o controle se as avaliações não permitirem o *feedback* individual,

dialógico e com a proposição de uma qualificação continuada e eficaz. Esta postura, por parte do coordenador de curso, também pode servir para exemplificar e demonstrar, aos docentes, a postura que devem ter, igualmente, com seus estudantes, nas salas e espaços de aprendizagem.

A partir do exposto, percebe-se que o objetivo geral foi contemplado, sendo possível analisar quais ações estratégicas os coordenadores de cursos podem ter sobre a avaliação da prática docente, em IES sem fins lucrativos. Ainda pode-se demonstrar a importância de estratégias, refletir sobre o papel dos coordenadores de cursos como gestores intermediários e, observar possíveis ações estratégias desenvolvidas sobre as avaliações de docentes.

Ao pesquisador, ficou evidente que há possibilidades de os coordenadores terem ações mais eficazes na sua gestão de pessoas o que poderia refletir positivamente na prática profissional docente e, consequentemente, na qualidade do serviço educacional oferecido pela IES. É, assim, possível que este estudo seja preliminar a novas pesquisas cujo tema seja a relação entre esta função estratégica e a prática de docentes do Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Interligando pessoas, estratégia e *performance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**. Conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2009.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

CHAFFEE, Ellen Earte. *Three models of strategy*. **Academy of management review**. Vol 10, nº. 1, 1985, 89-98.

DRUCKER, Peter F. **Pessoas e desempenhos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; Richard, WHITTINGTON. **Explorando a estratégia corporativa**. Texto e casos. 7ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARIOTTO, Fabio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes **ERA – Revista de Administração e Economia FGV-EAESP**, São Paulo, v. 43, n. 2, p.78-93, abr./jun. 2003.

MEYER, Victor, Jr. A escola como organização complexa. In: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria Lourdes. **Políticas e gestão da educação superior**. Desafios e perspectivas. Ijuí/RS: Ed. Unijuí, 2007.

_____; LOPES, Maria Cecília Barbosa. *Gestión escolar: desafíos y alternativas gerenciales*. **Visiones de la educación**. n. 13, p.55-65, primer semestre. 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégias**. Porto Alegre/RS: Bookman, 2000.

_____; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre/RS: Bookman, 2006.

PFEFFER, Jeffret; SUTTON, Robert I. **Hard facts**. *Dangerous half truths & total nonsense. Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press. 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOARES, Alexandra C. A. Antunes.; MELO, Marlene C. de O. Lopes. Gestão do terceiro setor: uma prática social? **Revista de gestão da USP**. Vol 1, 1, p. 1-11, 2010.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Nilobook, 2013.

VAILLANT, Denise; MARCELO, Carlos. **Ensinando a ensinar**: as quatro etapas de uma aprendizagem. 1ª. ed. Curitiba: Ed. UTFPR, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: projeto e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.