Maria Teresa de Beaumont

Introdução

Descubra quais são as forças de cada um dos seus colaboradores ou colegas e desenvolva essas forças para os ajudar a alcançarem um melhor desempenho. (Peter Drucker).

É fato corriqueiramente divulgado que as organizações contemporâneas contratam seus colaboradores pelo currículo, mas os mantém pela sua saúde emocional, postura, responsabilidade social, engajamento, relacionamento interpessoal, “proatividade” e outras características que se sobrepõe à pura e simples competência intelectual. Nesse sentido, é dada grande importância às pessoas nas organizações, pois os gestores reconhecem que é preciso que cada um “dê o seu melhor” para o sucesso de todos.

Pessoas, no ensino superior, são: o corpo discente, o corpo docente, o corpo técnico-administrativo e os gestores. No cerne dos processos de formação pessoal e

profissional, finalidades precípuas das instituições educacionais de nível superior, estão os professores e os alunos como principais atores do cotidiano do ensino e da aprendizagem.

Estabelecendo o foco nos professores, algumas das exigências contemporâneas para sua atuação nas dimensões ensino, pesquisa e extensão são:

a) ensino: planejar, cumprir prazos [1] , ser frequente, avaliar, gerar resultados (aprendizagem, aprovação dos alunos em avaliações externas e atuação competente no mercado de trabalho);

b) pesquisa: adquirir titulação em cursos de pós-graduação *Lato sensu* e *Stricto sensu*; produzir, orientar e publicar trabalhos científicos e

c) extensão: planejar, executar, coordenar e avaliar ações, projetos e programas.

Em todas essas dimensões é preciso, a cada semestre ou ano letivo, “dar o seu melhor”, mas nem sempre isso se verifica. Contrapondo-se de um lado as exigências para a atuação docente competente e envolvida e, de outro, os problemas para que se consiga alcançar esse objetivo, apresentamos a seguinte questão: na liderança gestora do curso, tendo em vista exigências e problemas observados, como conseguir “o melhor de cada um”?

Liderar pessoas e obter resultados

A tarefa de um executivo não é mudar os seres humanos. Em vez disso, conforme a Bíblia nos diz na parábola dos talentos, a sua tarefa é multiplicar a capacidade de desempenho do todos, usando a força, saúde, aspiração que exista nos indivíduos. (Peter Drucker).

Antes de iniciar o encaminhamento de possíveis respostas e propostas de solução, consideramos importante traçar os quesitos componentes do perfil desejado para a atuação docente. Muriel [2] lembra que uma variabilidade no rendimento e motivação para o trabalho dos professores chega a ser aceitável. No entanto,

o ponto limite dessa variação de qualidade deve ser indicado pela gestão universitária, e essa ação representa mais um salto rumo à profissionalização do ensino superior brasileiro, a saber: a definição dos perfis docentes para os diferentes cursos de graduação capazes de definir uma abordagem comum fundamental, respeitando idiossincrasias, mas gerando uma escola e 'um jeito de fazer as coisas' neste ou naquele curso. Qual é o perfil geral do professor do seu curso?

Na tentativa de ensaiar uma tipologia para o estabelecimento desse perfil, propomos o cruzamento dos fatores que delineiam a prática pedagógica docente e a realidade que observo na coordenação de uma equipe de dezesseis professores [3] , há quatro anos:

Dimensões do Ensino Superior

Instrumento de avaliação de cursos de graduação/MEC (descritores da Dimensão 2)

Itens componentes da Avaliação Institucional/IES

Problemas verificados mediante observações

Ensino

Experiência de magistério superior do corpo docente

Metodologia e atuação do docente em sala de aula

---- [4]

Facilidade em lecionar a disciplina

Experiência profissional do corpo docente

Conhecimento e domínio da disciplina

Experiência no exercício da docência na educação básica

Adequação dos procedimentos de avaliação adotados

Pesquisa

Titulação do corpo docente do curso

Orientação para trabalhos de pesquisa em livros, internet e outras fontes

Formação acadêmica: a) na aquisição de titulação superior (mestrado ou doutorado) sente-se mais im

Titulação do corpo docente do curso – percentual de doutores

Produção científica, cultural, artística ou tecnológica

Extensão

Docentes que possuem mais um emprego: a) cansaço extremo; b) não cumprem prazos devido à dific

Regime de trabalho do corpo docente do curso

Insegurança: a) incerteza quanto ao número de aulas que terá no semestre seguinte, por ser professo

Relação entre o número de docentes e o número de estudantes

Disponibilidade para atender aos alunos em sala de aula ou em horários disponíveis na Instituição

e

uso das tecnologias de informação e comunicação [5]

Docentes que possuem mais um emprego: a) cansaço extremo; b) não cumprem prazos devido à dific

Assiduidade / Pontualidade

Faltas: a) por motivo de adoecimento; b) viagens para ministrar cursos, palestras, coordenar mesas ou

Relacionamento com os alunos

Falta de iniciativa e envolvimento: a) limita-se a lecionar, b) participa apenas de reuniões ordinárias, nu

Padrão de comportamento

Insatisfação: a) deixa transparecer sua insatisfação com a coordenação, com outros professores e/ou

Discordar das regras e normas: por possuir princípios teórico-metodológicos diferentes dos praticados

Analisar e estabelecer a correlação entre o perfil desejado para o curso, a prática pedagógica e

a conduta pessoal de cada um dos professores, a partir dessas exigências, seria o segundo passo em busca da gestão do desempenho do corpo docente do curso. Essa gestão pressupõe três medidas: 1) planejar o desempenho; 2) orientá-lo e acompanhá-lo e 3) avaliá-lo. Vale lembrar a necessidade de atuação do Núcleo Docente Estruturante (NDE) nesse processo, como órgão gestor do curso, adotando um "estilo de liderança com cada professor" [6]
: orientação, direcionamento ou acompanhamento.

Essa busca dará ao corpo docente um "sentido de unidade, ou seja, um corpo de docentes com os mesmos valores, princípios e objetivos" [7] e não mais um corpo docente "fragmentado", com ações desconectadas, algumas das quais fazendo parecer que o professor "joga contra o time" e não a favor dele. Mas para isso há, ainda, que se perguntar: qual é a cultura organizacional predominante no curso? Quais são os valores compartilhados? Daí a "necessidade de buscar referências capazes de sustentar uma proposta de desenvolvimento de perfil por meio de valores universais, pois são reconhecidos pelo mundo acadêmico e científico. Assim, certamente, serão reconhecidos também pelas pessoas que trabalham na IES e no curso" [8] .

Considerações finais

A liderança da coordenação e do NDE no processo da gestão de professores exige disciplina e competência. Por tratarem-se, também esses membros, de pessoas e de professores que, igualmente, pertencem ao corpo docente do curso, será necessário que se baseiem nas competências exigidas de um líder, dentre as quais se encontram [9] : predisposição, capacidade e autodisciplina para
ouvir
; predisposição para
comunicar
, para se fazer compreender;
não arranjar desculpas
: dizer “isso não funciona tão bem como deveria. Vamos refazê-lo” e subordinar-se à
tarefa
, avaliando-se, permanentemente, nessas competências.

Finalmente, reafirmamos a pertinência, e urgência, na proposição dessas tarefas, pois “diante da necessidade de se aprimorar a gestão, encontrando potencialidades estratégicas capazes de gerar vantagem competitiva no mercado educacional, os professores representam a principal fonte de diferenciação [10] ”.

[1] Os prazos comuns a todos os docentes da instituição onde trabalho referem-se a: a) inserção de plano de ensino, cronograma, aulas e atividades discentes autônomas no AVA (Portal Universitário); b) registro de faltas e de notas no sistema eletrônico de controle (Portal Educacional); c) entrega de diários para a secretaria acadêmica e d) atualização do currículo *Lattes* no *site* do CNPq.

[2] MURIEL, Wille. *Liderança na gestão com docentes*. Programa de Capacitação para Coordenadores de Curso. Material didático, p.3.

[3] Desse total, apenas três deles não apresentam nenhuma das características descritas abaixo sendo um deles coordenador de outro curso e o outro tendo começado a lecionar no curso nesse semestre.

[4] Os campos em branco também apresentam problemas, mas não foram mencionados porque se referem à *Avaliação Institucional Docente por Disciplina* realizada semestralmente, cujos dados são obtidos quantitativa (formulários) e qualitativamente (reuniões com representantes discentes) junto aos alunos e, por isso, fugiriam aos objetivos do texto.

[5] O uso das tecnologias não compõe os itens da Avaliação Institucional, no entanto, fazem parte das exigências do seu trabalho.

[6] Op. cit., p.12.

[7] Op. cit. p.4.

[8] Op. cit. p.9.

[9] Segundo Peter Drucker, Programa de Capacitação para Coordenadores de Curso. Material didático, 13 de abril.

[10] Op. cit. p.3.