

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 mantêm 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 precípua 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. Contraindo-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 de 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**

Escrito por Maria Teresa de Beaumont  
Seg, 12 de Agosto de 2013 00:00

---

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 dificuldade

Regime de trabalho do corpo docente do curso

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

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 [51](#) formação e comunicação

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

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, n

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

Escrito por Maria Teresa de Beaumont  
Seg, 12 de Agosto de 2013 00:00

---

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

Escrito por Maria Teresa de Beaumont  
Seg, 12 de Agosto de 2013 00:00

---

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.

Escrito por Maria Teresa de Beaumont  
Seg, 12 de Agosto de 2013 00:00

---