AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Eliacy Cavalcanti Lélis[1], Alexandre Tadeu Simon[2], Fernando José Barbin Laurindo[3]

Abstract — *Knowledge is one of the intangible assets of high value and for the management of modern organizations. Appropriate management can direct its efforts and organizational resources with more intelligent and proactive actions, promoting conditions that increase the competitiveness due to the difference in the organization's competitive strategies. In the segment of higher education of engineering, the promotion of intellectual capital and the need of knowledge management has greater intensity and importance. This article aims to study how knowledge is generated and developed in the evaluation of teacher performance. The research methodology adopts a qualitative approach, with action research applied to a university in São Paulo, with technical literature, documentation and use of interview. The results shows that knowledge is a strategic resource helps to define and maintain a profile of skills for the institution studied.*

Index Terms — Teacher perfomance, university, knowledge management, engineering.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem seu nível de importância ligado ao tipo de atividade da organização. No caso das universidades, o conhecimento é um recurso estratégico com significativo impacto no desempenho operacional da Instituição. O capital intelectual concentrado no corpo docente da instituição é o grande diferencial competitivo da categoria e tem direta relação com o nível de qualidade de ensino.

O Ministério da Educação [1-2] implantou o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, com o intuito de acompanhar o desempenho das instituições de ensino superior com um padrão nacional. Dentre os diversos mecanismos de avaliação, destacamos a avaliação de desempenho docente como um mecanismo que pode gerar novos conhecimentos para a melhoria do ensino. Observa-se que a auto-avaliação da instituição é um elemento obrigatório do SINAES, entretanto, cada instituição tem autonomia na forma como a avaliação é aplicada.

Nesse contexto o conhecimento é visto com um recurso estratégico para a geração e manutenção de uma vantagem competitiva.

Este artigo tem como objetivo estudar como o conhecimento é gerado e desenvolvido na avaliação de desempenho docente no curso de engenharia de uma universidade privada.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO

O conhecimento provê:

- A capacidade para identificar, examinar e capturar as oportunidades de mercados;
- O desenvolvimento de competências em importantes atividades e ajuda a resolver problemas;
- A mudança na forma como a empresa compete [3].

A gestão do conhecimento procura entender como o conhecimento é criado e transferido. É necessário conhecer como os recursos do conhecimento são usados para o desempenho das atividades chave e o valor a ser criado.

O conhecimento se torna valioso se este é usado para cria uma competência superior em atividades que são valorizadas pelos clientes. Os mapas estratégicos fornecem um framework para ligar as estratégias, as atividades e os recursos do conhecimento [3]. Os componentes chaves dos mapas estratégicos são os temas estratégicos, que os descrevem como direcionadores da estratégia da baseada no conhecimento e que são a receita para combinar os ingredientes intangíveis das habilidades, tecnologias e clima organizacional dentro dos processos internos.

Tratando deste conceito no ambiente universitário do curso de engenharia, percebe-se que o conhecimento pode ser um recurso estratégico para os gestores da universidade, em que destaca-se o sistema de avaliação institucional como ferramenta que pode gerar e desenvolver um conhecimento sobre a instituição, suas instalações, seu corpo docente e o projeto pedagógico dos cursos.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E SINAES

1 Eliacy Cavalcanti Lélis, professora da Universidade Mackenzie/Universidade UNINOVE/FATEC, doutoranda do PPGEP - Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção/UNIMEP, Caixa postal 14410, 03632-970, São Paulo, SP, Brazil, eliacylelis@gmail.com
2 Alexandre Tadeu Simon, professor do PPGEP/UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba, Centro de Tecnologia, Faculdade de Engenharia Mecânica de Produção. Rod. Santa Bárbar d'Oeste/Iracemápolis, Km1, CEP13450-000, Santa Barbara D'Oeste, SP, Brasil, atsimon@unimep.br
3 Fernando José Barbin Laurindo, professor titular do PPGEP /Escola Politécnica da USP e coordenador do Departamento de Engenharia de Produção, Av. Prof. Almeida Prado, Travessa 2, n.128, 2o. andar, butantan, 05508-900 - Sao Paulo, SP, Brasil, fjblau@usp.br

O SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos [2]:

(1) Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) –referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais:

(a) auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES – Instituição de Ensino Superior.

(b) avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES.

(2) Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) – usa instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.

(3) Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) – aplica-se a amostras de estudantes do final do primeiro ano e do último ano do curso.

O sistema brasileiro de avaliação da educação superior tem orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições brasileiras, que integram o processo de avaliação institucional.

I	a missão e o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional;
II	a política para o ensino, pesquisa, pós-graduação, a extensão;
III	a responsabilidade social;
IV	a comunicação com a sociedade;
V	as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo;
VI	organização e gestão da instituição;
VII	infra-estrutura física;
VIII	planejamento e avaliação;
XI	políticas de atendimento aos estudantes;
X	sustentabilidade financeira.

QUADRO 1
DIMENSÕES DO SINAES

Este sistema foi publicado em 2004, quando passou a ser um sistema obrigatório em todas as organizações de ensino superior, devido à Lei no. 10.861 de 2004 [4]. O SINAES esta estruturado em dez dimensões (Quadro 1).

A auto-avaliação é considerada um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social [1]. Para isso são necessários vários programas que podem ser aplicados simultaneamente ou em períodos diferentes, englobando vários aspectos (Figura 1).

A avaliação de desempenho docente que faz parte do sistema de auto-avaliação coordenado pela CPA, sendo este um dos indicadores que delimita o perfil do corpo docente e os resultados esperados pelo MEC [2].

Embora hajam diretrizes e orientações gerais, o sistema de ensino superior brasileiro é bastante heterogêneo, podendo-se encontrar diferentes formas organizacionais e diferentes culturas, onde a instituição tem autonomia para desenvolver seu sistema de auto-avaliação, considerando suas especificidades e possibilidades distintas de exercício de gestão. Observa-se diferenças significativas entre as universidades públicas e privadas em relação ao poder decisório, pois de um modo geral, há maior centralização e concentração do poder nas IES – Instituição de Ensino Superior privadas do que em suas congêneres do setor público, e em relação à cultura organizacional preservada nestes ambientes [5].

FIGURA. 1
ASPECTOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Essas diferenças são refletidas diretamente em seus sistemas de avaliação institucional, gerando programas singulares a cada contexto: alguns revelam experiências com resultados bem avançados e outros com resultados que apenas cumprem com o mínimo exigido nos requisitos legais do SINAES.

O processo de gestão do conhecimento é bem diferente quando tratamos de instituições do setor público ou privado [5]. Nas públicas, tem-se um número acentuado de hierarquias considerando a titulação, a visibilidade e prestígio no campo científico, o tempo de casa, os cargos formais e a demais posições honoríficas; tudo isso torna os processos decisórios e comunicativos mais. Por sua vez, as IES privadas possuem menos níveis e hierarquias, favorecendo a articulação entre diferentes setores e indivíduos. Tudo isso pode representar importantes diferenças no modo de produção e difusão do conhecimento, especialmente na relação entre as instituições de ensino superior e a sociedade.

Por isso, esse estudo foi delimitado ao sistema de avaliação de desempenho docente de uma universidade privada, para que haja um ambiente mais claro das condições de produção e desenvolvimento do conhecimento.

A avaliação de desempenho docente no ensino superior pode ser realizada em vários níveis: nível de graduação, nível de pós-graduação *lato sensu* (especialicação, MBA) e *strictu sensu* (mestrado, doutorado, PhD, livre docência) e em várias áreas. Cada nível de ensino tem seus critérios, que se ampliam a medida que a titulação aumenta. Devido ao grande volume de informações e complexidade destes sistemas, ponderou-se tratar o estudo no sistema de

avaliação de desempenho docente da graduação em engenharia.

METODOLOGIA

Esse estudo mostra uma pesquisa exploratória em uma universidade particular de São Paulo, com a abordagem de pesquisa-ação, por ter base empírica na qual a pesquisadora está envolvida de modo participativo na variável em estudo. Nesta abordagem o pesquisador não é mero observador e tem dois objetivos: solucionar um problema e contribuir para a ciência [6].

A pesquisa bibliográfica apresenta uma revisão teórico-conceitual que delimita os construtos que embasam o pressuposto da pesquisa, o tratamento e a análise dos resultados.

O pressuposto assumido nesta pesquisa foi o seguinte: o conhecimento gerado na avaliação de desempenho acadêmico é desenvolvido de acordo com um perfil de competências do seu corpo docente conforme a expectativa do MEC e da Instituição de ensino.

A coleta de dados incluiu a condução de uma entrevista com a coordenadora da avaliação institucional e membro da CPA – Comissão Própria de Avaliação da universidade em estudo, responsável pelo planejamento e aplicação da avaliação de desempenho docente.

A entrevista foi semi-estruturada e levou em consideração os seguintes aspectos: estratégia competitiva da Instituição, estrutura do sistema de avaliação, indicadores de desempenho docente utilizados, política organizacional, estratégia de gestão na seleção do docente. Também foi feita a análise documental pertinente à área para a identificação do sistema de informação utilizado e identificação dos conhecimentos gerados pela avaliação de desempenho.

Na análise dos resultados considerou-se o método dedutivo, com abordagem qualitativa pela análise de conteúdo da entrevista e dos documentos. A análise de conteúdo é recomendada quando se deseja estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática [7].

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o projeto de avaliação da universidade estudada, a avaliação institucional é uma prática consolidada que está comprometida com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e com o Projeto Pedagógico da Universidade, direcionado para a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, levando em conta todas as variáveis que estejam relacionadas com o bom andamento da instituição.

Na estratégia competitiva da entidade, a noção de Qualidade está presente em cada passo na busca a eficiência de todos os processos educacionais e administrativos. A primeira comissão de avaliação foi nomeada em 1991 e a segunda comissão e 1995. A terceira comissão começou em 1997 com a proposta de uma avaliação como um processo contínuo e permanente, cujo principal objetivo foi promover a melhoria do ensino e da aprendizagem usando a avaliação como agente modificador. Com a criação do SINAES, em 2004, houve uma adequação do sistema existente às dez dimensões exigidas pelo MEC.

A avaliação global da eficiência da universidade é feita através da análise de dados dos resultados dos aspectos operacionais e acadêmicos dos diversos cursos, unidades, departamentos e programas da Instituição.

Os processos avaliativos possibilitam a avaliação global da eficiência da universidade, visando principalmente o autoconhecimento institucional. A redução do fenômeno complexo e multidimensional da avaliação a um só ou poucos aspectos, sem articulação, traz o risco de resumir o processo a um desses instrumentos dedicados a medir e comparar, o que pode comprometer os resultados de desfigurar objetivos.

Portanto, o aspecto da globalidade deve ser enfatizado por meio da gestão do conhecimento, sob pena de perder-se o entendimento multidimensional e polissêmico. Por isto é o sistema é amplo e abrange vários programas.

a) O processo de avaliação de desempenho docente

A universidade em estudo afirma que preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, principalmente, os docentes. Além do regime de trabalho, o preparo do professor, sua formação e titulação significam um diferencial competitivo. Em toda a universidade há 17% de docentes graduados e especialistas, 51% de mestres e 32% de doutores, sendo 35% em regime de trabalho em tempo integral, 7% em tempo parcial e 58% são aulistas (horitas) [5].

A avaliação de desempenho docente da graduação da universidade em estudo segue uma matriz orientadora que define as categorias de avaliação por grupos de indicadores que mensuram o desempenho conforme a expectativa do MEC [2], como mostra a Figura 2.

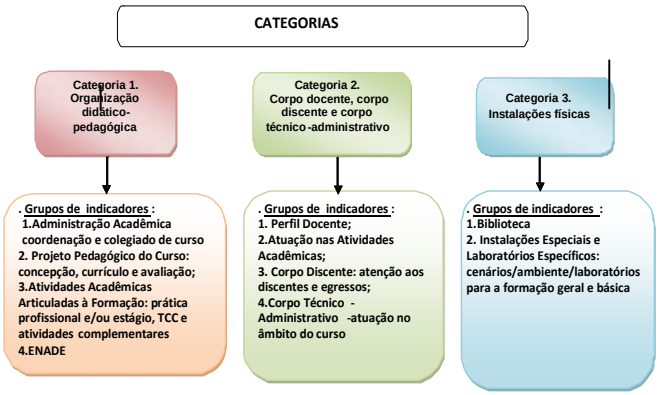

FIGURA 2
INDICADORES DE AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

As três categorias consideradas na Figura 2 contemplam em seus indicadores as dez dimensões preconizadas pelo SINAES.

A avaliação de desempenho docente busca atender aos requisitos do MEC e ao perfil de competências do corpo docente que atenda ao nível de exigência dos indicadores da instituição. Esse nível de exigência é definido pelas estratégia de operações e de negócio que é direcionada para a diferenciação pela qualidade no ensino. Salienta-se que um dos cursos de engenharia considerados teve a nota máxima no resultado do ENADE – Exame Nacional de Desempenho Discente.

Para operacionalizar o processo de avaliação do docente feita pelos alunos, a Comissão Própria de Avaliação organiza a aplicação do questionário no calendário do período letivo. Membros da CPA (Comissão Própria de Avaliação) estão presentes nas salas de aula durante o processo com a tarefa de realizar uma sensibilização dos discentes quanto a importância da participação de todos.

Os alunos recebem as questões e as respondem, sem a necessidade de se identificar, em seguida a tabulação é realizada com o auxílio de leitura óptica.

O questionário é composto por 17 questões, versando sobre o desempenho docente, a estrutura física e a auto-avaliação discente. Os acadêmicos atribuíram notas de 1 (ruim) a 5 (ótimo) para cada questão. O processo é repetido anualmente (desde 2001) criando a possibilidade de comparações entre as unidades e entre as disciplinas que um mesmo professor leciona.

As dezessete questões são comuns e todas as unidades se utilizam desses parâmetros, no entanto, se um curso achar apropriado a inclusão de alguma questão específica além das comuns, basta solicitar a CPA que atenderá ao pedido, incluindo o que for necessário.

Os conceitos básicos de eficiência e eficácia do ensino superior e sua utilização potencial são considerados na montagem do questionário, pois é importante fazer a distinção entre eficácia e eficiência, bem como a medida para os componentes dos processos educativos, em vez de tentar identificar apenas valores globais que são descritivos de cursos ou serviços [8]. Para isso foram identificados os aspectos dos recursos baseados no curso que podem ser encontrados e mensurados nas salas de aula.

b) Geração e desenvolvimento do conhecimento

Os instrumentos de pesquisa passam por revisões periódicas, a medida que são percebidas e discutidas as necessidades de conhecimento sobre questões ainda excluídas do sistema ou exploradas de forma superficial. O processo de avaliação é dinâmico e sua base de resultados não tem caráter punitivo ou premiativo, pois não é feito o rankeamento individual.

Destaca-se a preocupação da CPA em realizar avaliações periódicas de seus docentes que respeite as características e o perfil de cada área, de modo que a análise dos resultados não tem um único padrão [9]. A geração do conhecimento se dá no momento em que os dados coletados são analisados e traçam um diagnóstico do perfil e do desempenho do corpo docente de uma área. Para tanto, é importante que as avaliações e a análise dos seus resultados sejam realizadas por especialistas competentes e éticos que entendem claramente o contexto da área.

Por exemplo, nos cursos de engenharia as atividades práticas na área de física e química tem um grande peso e relevância, já nos cursos de Ciências da Computação esse fator não se aplica e as atividades práticas estão presas aos laboratórios de informática. Essa diferença de contexto exige uma discussão com visão crítica e interdisciplinar. Ambos os cursos tem as atividades práticas e a preocupação com a interdisciplinaridade, mas a forma como esse conhecimento será desenvolvido depende da proposta curricular de cada curso.

Na parte da avaliação de desempenho docente que é realizada na perspectiva do discente, esse entendimento do contexto da área para quem vai avaliar os resultados é fundamental para que se percebam os valores e expectativas peculiares ao perfil discente de cada curso. Por exemplo, se o aluno é de engenharia, o indicador pontualidade pode ser um elemento medido rigorosamente e observado atentamente pelo discente, enquanto que no curso de jornalismo essa visão pode ser bem diferente, pois a pontualidade poderia não ter o mesmo peso e importância.

Depois da aplicação da pesquisa, é feita a difusão dos resultados da avaliação de desempenho docente que foi aplicada na perspectiva dos discentes, incluindo dois momentos:

- divulgação individual dos resultados por turma e por curso para o docente no semestre seguinte à aplicação da pesquisa, com acesso restrito na internet via central do professor;
- divulgação para os gestores das áreas pertinentes da média dos resultados das disciplinas por professor, por curso e por área, fornecendo um diagnóstico do atual perfil do corpo docente. A Reitoria da Universidade, a direção das Unidades e as coordenadorias dos cursos possuem acesso a todas as avaliações docentes. O gestor também pode ampliar as informações sobre o docente ao conhecer sua produção acadêmica publicada no *site* do governo, na plataforma de dados LATTES.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho docente permite que o docente tenha um espelho sobre si, revelando a diferença entre como ele se enxerga, em termos de competências e habilidades, e como ele é visto pelos seus alunos, pela instituição e pelo MEC.

Entretanto, só a geração do conhecimento obtida com o diagnóstico do perfil docente não é suficiente, é necessário o desenvolvimento desse conhecimento por meio da difusão e

discussão dos resultados para que se busque melhorar aspectos deste perfil, para que os gestores possam gerenciar melhor seus recursos considerando o conhecimento obtido nesta avaliação como mais um meio de auxiliá-los na tomada de decisão na gestão que inclui a seleção, contratação e manutenção do corpo docente.

Mesmo que os gestores saibam a importância de usar o recurso conhecimento proveniente da avaliação de desempenho docente, eles tem a orientação de observar o que a instituição tem hoje, que pode atender à estratégia competitiva de diferenciação em qualidade que é almejada [10].

Essa preocupação mostra o interesse em se manter alinhado estrategicamente em termos de recursos do conhecimento que sustentem essa estratégia competitiva por longos períodos, firmando assim a identidade da instituição com um diferencial percebido na comunidade acadêmica e no mercado. Esse reconhecimento também é percebido nos sistemas de avaliação do MEC, principalmente por meio do ENADE.

As limitações desse estudo estão na escolha da pesquisa-ação, pois pelo fato da pesquisadora fazer parte do contexto analisado isto pode afetar a imparcialidade do observador do que se este fosse de fora da organização estudada. Bem como a questão do estudo ter sido feito em uma única universidade, o que implica que as considerações não podem ser generalizadas.

REFERÊNCIAS

[1] MEC – Ministério da Educação. INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. *Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições***.** Disponível no endereço http://www.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf. Brasília: INEP, 2004. Acesso em 22 de março de 2009.

[2] MEC – Ministério da Educação. *Instrumento Único de Avaliação de Cursos de Graduação*. Brasília: INEP, janeiro de 2006. 94 p. Disponível no endereço http://www.cpa.ufba.br. Acesso em 17 de maio de 2009.

[3] MASSINGHAM, Peter. Linking business level strategy with activities and knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 6, p. 50-62, 2004.

[4] CASTANHEIRA, A. M.; COELHO, A. R.; GAGLIARDI, M. V. *Avaliação institucional*: ações consolidadas na graduação. São Paulo: Editora Mackenzie, MACKPESQUISA, 2008.

[5] TRIGUEIRO, M. G. S. *Gestão da educação superior no Brasil* 2002 (aproximadamente). Disponível no endereço http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo_e_gestafinal_michelangelogiotto.pdf. Acesso em 17 de maio de 2009.

[6] MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, vol. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

[7] MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso*: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

[8] COWAN, John. Effectiveness and efiiciency in higher education. *Higher education*, vol. 14, p. 235-239, 1985.

[9] CASTANHEIRA, A. M. P. ; CERONI, M. R. . Reflexões sobre o processo de avaliar docentes contribuindo com sua formação. *Avaliação, RAIES* (Campinas), v. v.12, p. 719-737, 2008.

[10] CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F.J. .B. *Estratégia competitiva*: dos conceitos à implementação. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.