

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR TECNOLÓGICA: UM ESTUDO UTILIZANDO A METODOLOGIA DA PESQUISA-AÇÃO

Eduardo Penna Gouvêa (CEUCLAR/FAFE)¹

Andréa Mayumi Odagima (UNIP)²

Dorlivete Moreira Shitsuka (UNICSUL/FMU)³

Ricardo Shitsuka (UNICSUL/UNIFEI)⁴

Cláudio Boghi (IPEN-USP)⁵

Resumo

Os cursos superiores de tecnologia no Brasil têm que passar por avaliação periódica para reconhecimento do curso. Esse reconhecimento é realizado por meio de comissões externas de avaliadores designados pela agência governamental INEP que realiza a visita *in loco* para verificar as condições de oferta do curso, seu funcionamento e os resultados obtidos nos últimos, anos após a visita anterior por outra comissão de avaliação. Para que a comissão de avaliadores verifique a condição real, é preciso que haja a participação dos envolvidos, fato que nem sempre ocorre. Este artigo tem o objetivo de apresentar uma pesquisa-ação, na qual, no princípio, não havia envolvimento dos professores que vinham de uma administração autoritária; mas, com a nomeação de um novo coordenador, que trabalha de modo democrático e participativo, houve o envolvimento do corpo docente, discente e funcionários e todos trabalharam para que o curso estivesse conforme as determinações legais e obtiveram êxito na sua

¹ Pós-graduado em Gestão de Educação a Distância (EaD) e em Tecnologia da Informação pelo Centro Universitário Claretiano de Batatais (CEUCLAR). Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão EaD pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Graduado em Computação (CEUCLAR). Docente na Faculdade Fernão Dias (FAFE).

² Pós-graduada em Educação a Distância e graduada em Direito pela Universidade Paulista (UNIP).

³ Mestre em Ensino de Ciências e Matemática pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL). Pós-graduada em Redes de Computadores pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Licenciada em Computação pelo CEUCLAR. Docente nas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU).

⁴ Doutor em Ensino de Ciências e Matemática pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL). Mestre em Engenharia de Materiais e Metalúrgica pela Universidade de São Paulo (USP). Licenciado em Computação pelo Centro Universitário Claretiano (CEUCLAR). Docente na Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI).

⁵ Mestre em Ciências em Tecnologia Nuclear pelo Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Guarulhos (UNG). Bacharel em Administração de Empresas pelas Faculdades Associadas de São Paulo (FASP). É Diretor Executivo da Boghi Soluções em Novas Tecnologias.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

aprovação.

Palavras-chave: Educação Superior. Gestão democrática. Gestão participativa. Tecnologia em redes. Pesquisa-ação.

Abstract

The superior courses of technology in Brazil must undergo periodic evaluation for recognition of the course. This recognition is carried out through external commissions of evaluators designated by the INEP governmental agency that carries out the on-site visit to verify the conditions of offer of the course, its operation and the results obtained in the last, years after the previous visit by another evaluation committee. For the commission of evaluators to verify the real condition, there must be participation of the involved, a fact that does not always occur. This article aims to present an action research, in which, in the beginning, there was no involvement of teachers who came from an authoritarian administration; but with the appointment of a new coordinator, who works in a democratic and participative way, there was the involvement of the faculty, students and employees and all worked to ensure that the course complied with the legal requirements and were successful in its approval.

Keywords: Higher Education. Democratic management. Participative management. Technology in networks. Action research.

Introdução

Em 2016, havia 946.229 estudantes matriculados em cursos superiores de tecnologia no Brasil. Essa quantidade é muito grande, apesar do decréscimo que tem ocorrido nesses cursos, nos últimos anos. Como os cursos de tecnologia são muito conectados com o mercado de trabalho e como este mercado passou por dificuldades, esse contexto acabou se refletindo, de alguma forma, nas matrículas desses cursos. Com a retomada do processo desenvolvimentista, acredita-se que o número de matrículas possa voltar a aumentar nos próximos anos (BRASIL, 2017).

Os cursos de tecnologia possuem características próprias que os levam a serem diferentes em relação a outros cursos de graduação. Devido às suas características de menor tempo de duração e de serem voltados para o mercado, muitas vezes, os professores trabalham em empresas durante do dia e lecionam à noite. Tendo dupla jornada, nem sempre esses docentes participam das atividades e reuniões promovidas pela instituição de ensino. A falta de participação e envolvimento pode fazer com que,

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

ao longo do tempo, ocorra algum tipo de deterioração em relação ao curso. Assim, torna-se interessante identificar fatores que possam conduzir à motivação e participação dos professores, podendo haver, dentre eles, aqueles com perfil para exercer coordenações atuantes, com liderança e que busquem o envolvimento dos demais colegas professores nos objetivos comuns ao curso.

Este artigo tem como objetivo apresentar uma pesquisa-ação em um curso superior de tecnologia, no qual a nova coordenação passou a envolver seus docentes e demais funcionários de modo democrático. Assim, acredita-se que seja possível superar as dificuldades naturais, inerentes ao curso, e obter o engajamento dos professores, por meio da gestão participativa, que envolva os atores e a instituição de modo colaborativo.

As organizações, entre as quais estão as instituições de ensino, podem aprender novas formas de trabalhar e se adaptar às condições de mudanças frequentes destes tempos atuais líquidos, onde nada é feito para durar, como considera Bauman (2007) e o aprendizado organizacional, como consideram Perin et al. (2006), é uma forma de alcançar a sobrevivência e o sucesso diante de condições em transformação. Nas linhas seguintes, aborda-se a questão dos cursos superiores de tecnologia no Brasil, uma vez que eles são diferentes em relação aos cursos de bacharelado que possuem duração de tempo maior e também em relação aos cursos de licenciatura que visam formar professores.

1 Os cursos superiores de tecnologia e suas avaliações externas de reconhecimento

Os cursos tecnológicos são voltados para o mercado. Eles visam atender as diversas demandas das empresas e da sociedade que carecem de mão de obra especializada, voltada para atender as necessidades de pessoal para realizar suas atividades. Esses cursos são considerados legalmente como sendo do Ensino Superior e, como cursos superiores, permitem que os formados prossigam em outros cursos de especialização, seja na modalidade *lato sensu* ou até mesmo na *stricto sensu* que, neste caso, inclui os mestrados e doutorados.

Existem muitos cursos tecnológicos diferentes voltados para a atuação com

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

tecnologias específicas. As modalidades de cursos tecnológicos são definidas conforme consta no Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (BRASIL, 2016), que considera a existência de 134 denominações possíveis para esses cursos no Brasil. Observa-se que, a cada ano que passa, há um aumento nessa quantidade; desse modo, em 2006, havia 98 denominações; em 2010, essa quantidade passou para 113 e em 2016 chegou ao valor atual com o acréscimo de 21 novos tipos de curso. Verifica-se que há um aumento na diversidade dos cursos, o que é sinal do desenvolvimento tecnológico que está ocorrendo no mundo e a despeito das dificuldades econômicas pelas quais passa o nosso país.

Os cursos superiores de tecnologia podem ter que passar por avaliações externas periódicas, por parte do INEP. Há um Conceito Preliminar de Curso (CPC) que é calculado com base em resultados dos exames nacionais como é o caso do ENADE. Ele varia na faixa de 1 a 5 e é um indicador prévio da situação dos cursos de graduação no país: os cursos que CPC 1 e 2 serão automaticamente incluídos no cronograma de visitas dos avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) para verificação *in loco* das condições de ensino. Já os cursos com conceito igual ou maior que 3 podem optar ou não em receber uma Comissão avaliadora do INEP que é um órgão governamental ligado ao Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2011).

Os cursos funcionam, no seu cotidiano, priorizando o ensino e a aprendizagem, e nem todos contam com as atualizações e a organização necessárias para receber uma comissão de avaliação, por motivos diversos. Quando um curso vai passar por avaliação, normalmente, as instituições que estão na condição mencionada, pedem para que seus professores atualizem seus currículos. Solicitam também que revejam as ementas e conteúdo programático das disciplinas que ministram; pedem, ainda, para que verifiquem se os livros para suas disciplinas estão presentes na biblioteca da instituição de ensino ou se é necessário adquiri-los.

Requerem, igualmente, que os professores que ministram aulas em laboratórios verifiquem se estes estão atendendo às normas pertinentes, se têm os manuais, regimento de funcionamento e as normas de funcionamento dos equipamentos. Assim, a

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

demanda de serviço que poderia ou deveria ter sido feita, anteriormente, ao longo do tempo (como acontece nas instituições mais organizadas) torna-se muito grande. Nesses momentos, nem sempre existe a participação efetiva dos professores do curso, por diversos motivos, entre os quais, em muitas instituições particulares, os professores são aulistas ou horistas e só recebem pelas aulas ministradas e estas já foram pagas. Outras vezes, há a falta de apoio por parte da instituição, o autoritarismo das chefias, que acaba não envolvendo os professores e nem ouvindo suas opiniões e possibilidades de atuação. Estes são alguns motivos que levam muitas instituições a não obterem notas mais altas em suas avaliações externas de curso.

2 A gestão democrática e participativa

A participação dos envolvidos no processo educacional é prevista em lei. Por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996) que, em seu Artigo 3º, determina que o ensino deve ser realizado baseado em: “[...] gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). Verifica-se que para o ensino público a questão da gestão democrática é prevista e entende-se que isso é realizado por meio de órgãos colegiados, como é o caso dos conselhos de curso, do núcleo docente estruturante e das assembleias, sejam elas de professores ou de funcionários e todas essas têm a função de reunir e ouvir as opiniões e possibilidades de participação dos envolvidos e obter o comprometimento de todos.

Se essa condição vale para as instituições públicas, o mesmo nem sempre ocorre nas instituições particulares: nestas pode prevalecer a vontade do dono, do investidor, do mantenedor, do conselho diretivo ou do coordenador de cada curso. Essa forma de decisão, no entanto, pode ser autoritária quando não considera a opinião das pessoas, suas possibilidades e a necessidade de envolvimento dos atores que participam dos processos educacionais. Assim, nem sempre acontece a gestão democrática e participativa nas instituições de ensino. Os sistemas autoritários, por sua vez, contam com mais agilidade, uma vez que não há a necessidade de realizar reuniões, apresentar

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

propostas, discutir, argumentar e fazer a votação com suas diversas regras para aceitação. Nas reuniões, caso não se tenha *quorum*, muitas vezes, torna-se necessário agendar nova reunião, e assim o tempo vai se passando.

Pelas razões expostas, há muitas instituições que se denominam democráticas, mas que não permitem a participação de todos os envolvidos. Rocha (2015, s/p), ao estudar a escola pública e sua gestão, mesmo que na educação básica, apresenta conceitos que são válidos em qualquer modalidade educacional, como é o caso da educação superior tecnológica em instituição particular. Esse fato se deve a estarmos trabalhando com pessoas e estas precisam de motivos para realizar seus trabalhos. O autor considera que existem instituições que afirmam trabalhar de modo democrático, porém, sem “a necessária participação e respeito às diversas concepções e práticas presentes no interior da escola e fora dela”. Para este autor muitas dessas dificuldades estão relacionadas à cultura nacional, herdeira de processos ditatoriais. Para o autor (ibid), cada realidade escolar possui seus caminhos, conflitos e meios de solucioná-los.

Concordamos com Rocha (op. cit.), uma vez que a experiência no magistério superior mostra que, nem sempre, as decisões em instituições de ensino são compartilhadas e, nem sempre, se trabalha de modo participativo. Muitas vezes, o que se faz é tomar decisões gerenciais e somente comunicar as pessoas que a partir de determinada data passam a valer as novas regras. Esse tipo de colocação não envolve comunicação, mas somente informação, como considera Wolton (2010). Na comunicação existem as trocas sociais, com idas e voltas de informação, bem como os ajustes. Comunicação envolve o diálogo e ouvir o interlocutor. Como consideram Vygotsky e Luria (2016), por meio da interação entre as pessoas, pode-se formar o aprendizado e este pode levar à cultura. No caso, as organizações que não praticam o diálogo nem sempre podem contar com a adesão dos funcionários em relação às suas decisões.

Nas escolas particulares, a figura mais importante é a do diretor. Paro (2015) destaca que quando se estuda a administração escolar, os termos gestão escolar e administração escolar são sinônimos, ou seja, dirigir é planejar, organizar, liderar, coordenar, controlar e procurar canalizar forças e opiniões, ouvindo os envolvidos,

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

entendendo suas limitações e interesses e buscando formas de atender, da melhor forma possível, as partes envolvidas.

O fato é que o gestor, seja ele diretor ou coordenador, precisa encontrar formas de desenvolver os motivos para a ação dos professores. Como considera Campos (2008), a motivação é força interna que surge nas pessoas como resposta a incentivos externos. Dessa forma, existe a necessidade de se encontrar os incentivos ambientais para que o professor atue de modo autônomo, voluntário e com satisfação, realizando os trabalhos que se fizerem necessários para melhorar sua disciplina, o curso e a aprendizagem dos seus alunos, o que implica na melhoria da qualidade do ensino e da própria instituição educacional.

3 Metodologia

Uma pesquisa é uma investigação com a finalidade de encontrar respostas para algum problema que afete uma comunidade, uma organização ou a sociedade. Lakatos e Marconi (2011) consideram que a pesquisa é parte integrante de todo processo de construção do saber. Um dos tipos de pesquisa voltado para a resolução de problemas das organizações é a pesquisa-ação. Thiollent (2011) considera que neste tipo de pesquisa faz-se o envolvimento das pessoas na busca das soluções e o pesquisador pode se envolver como parte do estudo.

Pesquisa-ação é um tipo de investigação social, uma vez que envolve pessoas. Mais especificamente, para as organizações e ambientes educacionais, Ludke e André (2013) consideram que todo professor é um pesquisador das suas condições de trabalho e da possibilidade da melhoria dos processos educacionais. Concordamos com as autoras e corroboramos com Freire (2016), que também afirma em sua obra *Pedagogia da Autonomia* que todo professor é um pesquisador. Desse modo, a escola de qualquer modalidade é um local propício para se realizar pesquisas educacionais.

Este estudo foi realizado no ano de 2017, em um curso de tecnologia em redes de computadores de uma faculdade particular, localizada na região sudeste do Brasil. No estudo, verifica-se o ensino, ou seja, o viés do professor. A coleta de dados foi

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

realizada por meio de entrevistas, com questões objetivas e questões abertas de livre resposta. Nas questões objetivas utilizaram-se afirmações associadas à escala Likert com números de 1 a 5, na qual 1 representava o menor grau de concordância em relação à afirmação e 5 o maior grau de concordância. Segundo McClelland (1976), Vieira e Dalmoro (2008) e Llaudará (2015), o emprego de coleta de dados qualitativos, por meio da escala Likert, permite que se realize a quantificação das respostas.

O levantamento de dados foi realizado junto a 14 professores do curso e todos foram unânimes em apresentar respostas 4 e 5 concordantes com a seguinte afirmação: “Houve um trabalho democrático e participativo por parte do coordenador”. Para estudo das questões abertas, selecionaram-se amostras significativas de falas transcritas, representativas de grupos de semelhantes e fez-se a análise do discurso com base na metodologia da escola francesa. Para Pêcheux (2007), em seu materialismo histórico, o texto pode ser analisado a partir da inclusão daquilo que foi desprezado, considerando aquele e suas condições de produção, ou seja, considerando-se fatores externos que podem ajudar no entendimento e na compreensão dos enunciados. Em respeito ao pedido da coordenação e em nome da ética na pesquisa, os nomes dos professores envolvidos não serão citados, bem como o nome da instituição de ensino.

4 A pesquisa-ação e discussão dos dados

No final do ano de 2016, foi realizada a troca de coordenação no curso de tecnologia em redes. O novo coordenador era um professor experiente, que já havia trabalhado com coordenação de cursos de tecnologia, anteriormente, possuía a experiência de trabalho no serviço público, em universidade estadual, e já havia atuado como avaliador externo de cursos. Este professor percebeu que os professores do curso não participavam das decisões e que havia muita coisa a ser acertada no curso. Inicialmente, levantou os itens que precisavam ser melhorados. A seguir, agendou reuniões com os professores e, posteriormente, com a direção.

Junto aos seus professores, o novo coordenador se apresentou, falou sobre as avaliações externas do MEC e sobre a necessidade de acertar o curso para que ele

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

continuasse funcionando. Explicou como era sua forma de trabalho e como faria atribuição das aulas, por meio de mérito dos professores. Falou sobre a situação do curso e ouviu a opinião dos professores sobre o que deveria ser feito para corrigir as distorções. À medida que os professores apresentavam suas opiniões, o coordenador as anotava em um quadro e, no momento seguinte, pediu que todos participassem e dissessem como poderia ocorrer a resolução dos problemas mencionados, de modo que atendesse aos professores participantes. Comprometeu-se a buscar recursos junto à direção e à sociedade por meio das empresas, nas quais possuía uma boa tramitação. Os professores, ao longo das reuniões que ocorreram no primeiro semestre de 2017, afirmaram, de modo unânime, que finalmente se sentiam ouvidos.

O coordenador se reuniu com a direção e defendeu as colocações realizadas pelos professores, bem como os investimentos em infraestrutura e melhoria das condições de trabalho, mostrando que todas poderiam ter retorno em prazos não muito longos. Também trouxe parcerias com empresas da região que foram bem-vindas pelos professores, muitos dos quais passaram a atuar em conjunto com essas empresas parceiras. Novamente, os professores elogiaram a forma democrática e participativa como o coordenador conduziu os trabalhos, obtendo recursos junto à direção e junto às empresas parceiras.

Em relação às declarações dos professores, selecionaram-se algumas amostras, que passam a ser expostas a seguir, com as suas respectivas análises.

Amostra 1

O coordenador é um líder. Ele dialoga com a gente, ele ouve atentamente sem querer nos impor condições impossíveis, busca soluções conjuntas que são viáveis e factíveis e não deixa nenhum professor de fora e briga pela gente junto à direção. Ele acredita nos professores e nos incentiva a trabalharmos em conjunto não nos criticando, mas nos apoiando o tempo todo.

O diálogo ocorre na comunicação considerada por Wolton (2010) isto é, há a participação dos interlocutores e estes são ouvidos, diferentemente da informação que é unidirecional. Por meio dessa comunicação acredita-se que houve o incentivo para que

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

surgisse, nos professores, a motivação, enquanto uma força interna, como considera Campos (2008), que faz com que os professores tomem decisões e realizem as ações necessárias de modo autônomo. Essa autonomia é a chave para o sucesso, e o coordenador busca esse diferencial dos professores que se sentem valorizados, sabem que serão bem avaliados e considerados e têm um ambiente de confiança uns nos outros. Desta forma, também, o trabalho do coordenador leva ao sucesso, na medida em que adota o trabalho democrático e participativo.

Amostra 2

Nosso curso sempre foi bom para os alunos que veem os professores como grandes profissionais. No entanto, mesmo os professores podem ficar defasados e o coordenador por meio das parcerias, convidou os professores a aprender gratuitamente novas técnicas nas empresas parceiras e vários professores obtiveram certificações do mercado, melhoraram sua empregabilidade e estão todos mais confiantes.

Os cursos superiores de tecnologia estão aumentando em quantidade de denominações (BRASIL, 2016) e isso se deve ao avanço que ocorre no mundo em relação às tecnologias. O Brasil, no entanto, apresenta dados (BRASIL, 2017) que apontam para uma diminuição na quantidade de alunos desses cursos tecnológicos, nos anos mais recentes.

Acredita-se que as dificuldades econômicas, políticas e sociais pelas quais passa o país possam ser as responsáveis por esse comportamento e que, nas épocas difíceis, torna-se interessante fazer investimentos para que, quando ocorrer o retorno às condições econômicas melhores, a empresa mais bem preparada tenha condições de fornecer respostas rápidas, crescer e se desenvolver em conjunto com o mercado.

O fato do coordenador possuir uma relação muito boa com o mercado possibilitou que as empresas abrissem as portas para fornecer capacitações relacionadas aos seus produtos, para os professores, e estes também obtivessem certificações do mercado. Essa postura colaborativa é interessante, tanto para as empresas, como para os professores, que passam a se valorizar e ter horizontes maiores e esperanças em relação

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

ao futuro e estas, certamente, podem se refletir em suas aulas e na confiança que transmitirão aos seus alunos.

Amostra 3

O coordenador acreditou nos professores e nos ensinou algumas técnicas de pesquisa. Procuramos melhorar nosso curso, atualizamos técnicas de ensino, melhoramos os laboratórios. Atualizamos nossos currículos, ementas das disciplinas, conteúdo lecionado, metodologias de ensino e referências bibliográficas. Todos passaram a escrever e publicar mais e nos sentimos valorizados.

Nesta declaração de uma professora pode-se verificar que o coordenador considerou o que Paulo Freire (2016) afirma em relação a todo professor ser um pesquisador de suas condições de trabalho e aprendizagem dos seus alunos. Essa colocação também é compartilhada pelas autoras Ludke e André (2013) que consideram que os professores são pesquisadores. Como resultado, esses professores, incentivados, passaram a produzir artigos e publicá-los, procuraram melhorar a infraestrutura do curso e também se atualizar. Cabe à direção e coordenação encontrar meios de incentivar seus professores e motivá-los, para a realização dos trabalhos, de modo cada vez melhor.

A declaração seguinte foi tomada como amostra do coordenador:

Amostra 4

Fiquei muito feliz ao ser contratado como coordenador do curso. Penso que um dos aspectos mais importantes é se sentir bem no que faz e saber que nossa contribuição ajuda no sucesso de todos e tudo com objetividade, muito diálogo e verificação do trabalho realizado. Acredito na forma de trabalhar de modo democrático e participativo e isso ocorre ouvindo as pessoas que trabalham conosco e fornecendo oportunidades para que elas desenvolvam seus potenciais.

O coordenador mostra que segue uma linha de trabalho que busca ouvir, incentivar e acompanhar continuamente as atividades dos colaboradores. Ele segue a afirmação de Rocha (2015) que considera que cada escola possui sua realidade e seus problemas e estes precisam e podem ser solucionados. Uma boa forma de trabalhar a

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

solução dos problemas é por meio da pesquisa participativa, indicada por Thiollent (2007) para as organizações. Estas são conjuntos de pessoas e recursos com objetivos comuns. A escola é um tipo de organização, um curso é outro.

Observa-se que o coordenador do curso trouxe sua experiência de fora e, muitas vezes, as experiências externas podem trazer um alento e incentivo aos cursos, uma vez que nessas organizações trabalha-se com pessoas e a motivação continuada delas é um fator que pode gerar o sucesso e sustentabilidade.

Apresenta-se a seguir uma amostra de declaração da direção.

Amostra 5

Estamos felizes em cumprir nosso papel junto aos professores e à sociedade. O coordenador é uma pessoa muito ativa e que sempre nos traz propostas e feedback. Estamos aprendendo a trabalhar de modo democrático e participativo através deste curso e nosso desafio é levar o modelo para os outros cursos da instituição.

Verifica-se que a direção da instituição sentiu a diferença no trabalho apresentado pelo coordenador e pelos professores. Isso se constitui no aprendizado organizacional como consideram Perin et al. (2006), ao estudar uma empresa eletrônica no sul do país, onde observaram que houve aprendizado organizacional. Considera-se que este é um fator importante para a sobrevivência das organizações, sejam elas industriais, comerciais ou de ensino superior particular, que estão imersas em ambientes nos quais existem os cenários competitivos e de mudanças frequentes, como são esses nos quais vivemos e que Bauman (2007) considera como sendo os “tempos líquidos”. Se nesse tempo nada é feito para durar, temos também que encontrar formas de trabalhar e ensinar que permitam às organizações e aos professores atravessarem esses tempos com serenidade e que, desta forma, possam ser úteis aos alunos e à sociedade.

A instituição recebeu a comissão externa no final do ano de 2017 e foi bem avaliada, o que deixou todos os envolvidos muito felizes. O próximo passo, segundo os professores, é a busca da excelência para as próximas avaliações externas. Acreditamos que as formas de trabalho democrático-participativas, a comunicação

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

interpessoal eficiente e o aprendizado organizacional possam fazer a diferença nesse cenário.

Considerações finais

Este estudo contribui com as instituições de ensino e os professores, mostrando a importância em se ter gestores educacionais experientes – coordenadores e diretores – e que tenham condições de incentivar os colaboradores, ouvindo-os, dialogando e trabalhando de modo democrático e participativo, com autonomia, na busca de melhores condições de ensino.

Neste artigo, apresentou-se um trabalho de pesquisa-ação, no qual a nova coordenação passou a envolver seus docentes e demais funcionários, ouvindo-os, consultando-os e orientando as práticas educativas na instituição educacional, onde o diálogo e o incentivo aos docentes mostraram-se extremamente importantes. Realizaram-se as reuniões, nas quais os professores apresentaram o que precisava ser realizado e foram ouvidos pelo novo coordenador, que se mostrou solícito e colaborativo, além de acompanhar e incentivar o trabalho e a produção docente de modo continuado.

A gestão democrática escolar é prevista na Constituição Brasileira de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional para as escolas públicas e se estende, como forma de administração, para todos os níveis e modalidades educacionais. Por meio dessa forma de gestão, observou-se que a qualidade das atividades de ensino é altamente dependente da qualidade do trabalho dos professores. Assim, torna-se interessante selecionar, dentro do próprio corpo docente, aqueles que tenham perfil para desempenhar a função de coordenador, estando dispostos a exercê-la de forma colaborativa entre seus pares, com experiência e conhecimento.

Nessa perspectiva, fica claro que as organizações também podem aprender, por meio desse processo, e podem se tornar mais capazes de fornecer respostas adequadas aos alunos e à sociedade, nestes tempos líquidos em que vivemos, de incertezas e inseguranças, como considera Bauman (2007). Sugere-se para trabalhos futuros que se verifique alguma forma de medir a qualidade do trabalho da gestão educacional no

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

ensino superior, relacionado à motivação ou ao aprendizado das organizações.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. São Paulo: Cortez, 2007.

BRASIL. Leis e Decretos. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 18 dez. 2017.

BRASIL. **Catálogo nacional de cursos superiores de tecnologia 2016**. Brasília: MEC, 2016. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=44501-cnct-2016-3edc-pdf&category_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 18 dez. 2017.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira INEP. **Censo da educação superior 2016**. Publicado pelo INEP em 2017. Disponível: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Indicadores de instituições e cursos estão disponíveis**, 2011. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/17246-indicadores-de-instituicoes-e-cursos-estao-disponiveis>>. Acesso em: 12 out. 2017.

CAMPOS, Dinah M. S. **Psicologia da aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Martins, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

LLAUDARÓ, O. **Escala de Likert: o que é e como utilizá-la**, 2015. Disponível em: <<https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

São Paulo: EPU, 2013.

McCLELLAND, J. A. G. Técnica de questionário para pesquisa. **Revista Brasileira de Física**. Vol. Esp. p. 93-101, 1976. Disponível em: <<http://sbfisica.org.br/bjp/download/v06e/v06a06.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Campinas: Unicamp, 2007.

PERIN, M. G. [et al.]. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a05.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

ROCHA, C. C. **Gestão escolar democrático-participativa para além do marco legal: pistas de ação**, 2015. Disponível em: <<http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2015/07/gestão-escolar-democrático-participativa.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: **XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)**. Rio de Janeiro, 06 a 10 de setembro de 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2017.

VYGOTSKY, L. S.; LURIA, A. R. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone Editora, 2016.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

Recebido em: 23/12/2017

Aceito em: 10/01/2018