

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS PARA A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO DO PREPESUFSC (1997-2000)

Maria da Graça Tavares Silveira - Msc
Luiz Alfredo Silveira- Msc

INTRODUÇÃO

O tema escolhido é importante, pois significa adentrar um campo sócio-educativo de amplas e intrincadas relações, visto que a sociedade tem exigido cada vez mais o apoio das Instituições de Ensino Superior (IES) para a solução de seus problemas. A temática não é nova, ao contrário, apresenta-se com formas e características diferenciadas, dependendo da época, dos momentos históricos, de uma análise contextual centrada na realidade sócio-econômica, educativa, histórica e cultural dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, visando ao desenvolvimento pessoal e profissional, através do Programa de Educação Permanente para os Servidores Técnico-Administrativos - PREPESUFSC. Diante deste contexto, a intenção central deste estudo é apresentar elementos de experiências que possam ser utilizados, em sua totalidade ou parcialmente, pelo Departamento de Recursos Humanos – DRH, promovendo oportunidades diversificadas para que todos os servidores técnico-administrativos da UFSC concluam a educação básica. Sensível com a demanda de servidores com tais carências, realizou-se um resgate histórico de uma experiência sobre alfabetização e ensino fundamental por meios de dados coletados em 1997. Desta forma, há o desafio institucional de voltar-se à educação e enfrentar a perspectiva da construção solidária e de novos objetivos de vida. Sendo a era da aprendizagem educacional na organização, no que se refere à competição institucional e ao desenvolvimento de potencialidades do indivíduo, nessa virada de século, é se que deve pensar em vantagens, motivação, satisfação, qualidade e capacitação, para que as transformações ocorram e não se percam as oportunidades. A utilização de certos mecanismos dentro do planejamento de recursos humanos, para a execução de programas, certamente proporcionam motivação, somando-se a um conjunto de variáveis independentes e dependentes, que explicam a amplitude e a persistência, mantendo os constantes efeitos da aptidão e destreza na realização e performance do PREPESUFSC. Todo administrador percebe, raciocina, age e defende a sua participação na organização como indivíduo emissor de opiniões e tomador de decisões, logo, o comportamento do administrador subentende a racionalidade e intencionalidade, produzindo a integração do sistema comportamental associado com vários fatores que contribuem para uma ação coordenada.

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

As percepções, aspirações e coordenação, são bons diagnósticos para a organização, sobretudo pelo seu valor ao conjunto de regras e métodos que a conduzem à descoberta da definição de novas políticas e pelo valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas. A partir do momento que a universidade passa a conhecer verdadeiramente a amplitude de sua missão e assumiu o desenvolvimento e reconhecimento de sua cultura empreendedora, é que ocorrerá a inserção na estrutura de novos modelos e peculiaridades institucionais. Uma IES, como a UFSC, tem a incumbência de preparar a classe intelectual e dos RH para os avanços do século. Seu papel é privilegiado, embora não exclusivo, pois a educação, neste contexto, é a integração do sistema de ensino do país com os servidores técnico-administrativos e seus dependentes, tendo muito a ganhar em termos de formação e no desempenho de suas atividades profissionais e pessoais.

Baldrige (1982) considerou as universidades como sistemas organizacionais, afirmando que processam pessoas e, como tal, procura atender clientes com necessidades específicas, que vêm à instituição buscar seu desenvolvimento. Para o autor, os clientes são influenciados pela universidade a retornarem à sociedade como agentes de mudança, sendo esta uma de suas características importantes. Neste sentido, o aprendizado constante é um fator para a sobrevivência, para o desenvolvimento e para a sociedade cada vez mais competitiva, pois apresenta finalidades e valores diferentes, necessitando objetivos diferentes e produzindo uma contribuição diferente, conforme uma frase pitoresca para reduzir um homem a nada, basta dar ao seu trabalho um caráter de inutilidade.

EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Há várias décadas, registra-se o empenho em favor da educação de jovens e adultos, cujo objetivo é atender uma parcela significativa da população, excluída da e na escola, quer por reprovação, evasão, ou pela desigualdade social. A história mostra, porém, que não são apenas fatores pedagógicos, mas elementos de ordem sócio-econômica e cultural que determinam, em grande parte, a produção do analfabetismo. A história desta problemática implica a configuração de um campo de ausências. A intenção do Estado em excluir grande parte da população das possibilidades de acesso ao universo letrado evidencia-se já nos primórdios da colonização portuguesa. Em meados do século XVIII, Freire (1989) localiza uma série de medidas vinculadas ao Pacto Colonial, para a manutenção do monopólio comercial luso, que explica tal intenção: Alvará de 20 de março de 1720 proibindo letras impressas no Brasil; Alvará de 16 de dezembro de 1794 proibindo o despacho de livros e papéis para o Brasil e Aviso de 18 de junho de 1800 ao capitão-general de Minas, repreendendo a Câmara de Tamanduás por ter instituído uma aula de primeiras letras.

A garantia legal de instituição primária a todos os cidadãos expressa no Artigo 149 da Constituição de 1824 em nada modifica tal campo de ausências, pois na

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

virada do século XX, cerca de 90% da população permanece analfabeta. Os relatórios dos ministros imperiais ao longo do século XIX, responsáveis pela pasta da educação, apontam insistentemente o caráter precário do ensino básico. A organização da República, sacudida já nos seus primeiros anos pelo movimento de otimismo pedagógico - manifestação pela ampliação quantitativa do sistema público de ensino - nada significa para o desmonte do caráter absolutamente elitista da educação nacional. As reformas que, de alguma forma, buscaram o princípio da normatização e preocuparam-se com a precariedade do ensino fundamental nada produziram de concreto, pois conforme Haddad (1987), não havia dotação orçamentária vinculada que pudesse garantir que as propostas legais resultassem numa ação eficaz. Nas décadas de 20 e 30 deste século, as questões relativas à exclusão da massa populacional do processo de educação fundamental ganham expressão pública. Segundo Lourenço Filho (apud DORNELES, 1989), a bandeira do acesso ao ensino fundamental é apropriada por diferentes segmentos da sociedade: a intelectualidade que via no analfabetismo empecilho direto à modernização do país, o empresariado ascendente que vislumbrava dificuldades com uma oferta tão desqualificada de mão-de-obra, aos educadores que buscavam melhores condições de trabalho. Neste contexto, organiza-se, entre outros movimentos, o que Freire (1989), denomina como higienista: a Liga Brasileira Contra o Analfabetismo, que mobiliza militares, católicos e cidadãos comuns, advoga o combate, a erradicação desta erva daninha, nefasta ao desenvolvimento nacional, ganhando expressão a problemática da educação fundamental de adultos. A Constituição de 1934, pela primeira vez, aponta o dever do Estado para com o ensino primário integral, gratuito e de frequência obrigatória, extensiva aos adultos.

Várias ações governamentais vão, nas décadas de 30, 40 e 50, incidir nesta área, estabelecendo o encaminhamento de recursos, instalando-se serviços para organizações de ações, articulações e mobilizações da opinião pública para a erradicação do analfabetismo. Na década de 60, cerca de 60% da população permanece analfabeta nesta época, a questão de educação de jovens e adultos conquista, segundo Haddad (1987), um modo próprio de pensar, sobretudo pela explicitação da reprodução indevida das características da educação infantil, pela busca intensa de maior eficiência metodológica e por inovações importantes neste terreno. Paralelas a estes esforços, no bojo dos movimentos sociais, em pleno processo de organização, há ações desencadeadas por entidades estudantis, sindicatos, organizações não governamentais, para a educação de jovens e adultos, que, de alguma forma, estabelecem interfaces com os governos populistas.

A nova composição de forças no poder, a partir do Golpe de 1964, na perspectiva da criação das condições necessárias para o desenvolvimento capitalista – leia-se, necessidade de formação de mão-de-obra para a indústria em desenvolvimento - leva a efeito a fundação do Mobral, em 1967, e do ensino supletivo, em 1971, através da Lei 5.692. Circunscrito num processo de massificação do ensino, de transposição linear da estrutura da escola regular, de condensação de conteúdos, o ensino supletivo não atinge a massa populacional,

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

como se propunha, bem como o Mobral, pela reedição das características de campanha, não consegue a alfabetização da população jovem e adulta. Consonante com os objetivos das elites ocupantes do poder no país, o ensino supletivo mantém suas características e a Fundação Educar vem substituir o Mobral na década de 80. Ações esporádicas como o Projeto Alfabetização e Cidadania – Governo Fernando Collor de Mello - assim como o discurso propalado por ocasião da consecução do Plano Decenal da Educação para Todos – Governo de Itamar Franco - retificam lugar neste campo de ausências. Beisegel (1997) faz diversos questionamentos interessantes no intuito de pontuar as intenções na Carta Magna para a educação de jovens e adultos. Pergunta:

“Quem seria realmente responsável pelas deficiências da oferta de ensino fundamental aos jovens e adultos analfabetos? O município? Ou os estados, aos quais, desde o Ato adicional de 1834, tradicionalmente, vêm cabendo as atribuições da educação fundamental? Ou a União, por não proporcionar aos estados e aos municípios a assistência técnica financeira preconizada na Constituição? Ou todos eles e, ao mesmo tempo, nenhum deles isoladamente? Da mesma forma, como qualificar o não-atendimento ao artigo das disposições transitórias da Constituição? Também, nesse caso, quem seria responsabilizado pelo não-cumprimento das obrigações constitucionais do poder público?

Para o autor, não é importante que as responsabilidades finais em relação a essa modalidade de ensino sejam atribuídas diretamente aos municípios – o Governo Federal não pode abdicar de suas responsabilidades na educação de jovens e adultos, pois cabe perfeitamente à União determinar as diretrizes da política de educação fundamental de crianças, jovens e adultos e contribuir para a criação das condições necessárias a sua implementação. No estabelecimento de prioridades e respostas aos questionamentos, vimos que há um constante discurso de desqualificação de pessoas jovens e adultas, destituindo-as do direito obtido pela Carta Magna. Portanto, estamos lidando com um processo bastante contraditório, a educação é chamada a responder e a dar soluções mediante programas a curto, médio e longo prazo.

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma instituição complexa, que tem, como objetivo, associado ao ensino à pesquisa, e extensão. Essas atividades-fim, para serem executadas com qualidade, dependem de uma boa administração dos seus recursos humanos, que constituem seu maior patrimônio. Mas a administração nessa área, especificamente em IES, fundamenta-se em legislações nem sempre suficientemente claras para oferecer argumentos junto à comunidade universitária, embora, com o advento do regime jurídico único, haja perspectiva de maior clareza e definição, abrangendo todos os possíveis aspectos dos direitos e deveres dos servidores públicos civis da União.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Como política de recursos humanos, referindo-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que tem como finalidade a atração, manutenção, satisfação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer organização, mesmo assim, erros na concepção e implantação de uma política de pessoal podem determinar visível prejuízo e insucesso das ações relativas à universidade

Atualmente, as normas orientadoras para a formulação da política de recursos humanos nas IES estão consubstanciadas no Decreto nº 94.664, de 13/07/87, que aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, previsto na Lei de Isonomia (nº 7.596, de 10-04-87), na Portaria nº 475, de 26-08-87, do MEC, e na Lei nº 8.112, de 11-12-90, o chamado Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, as Autarquias e as Fundações Públicas Federais. Respeitadas essas normas, é desejável que cada instituição de ensino superior defina sua própria política de recursos humanos, criando outras perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores docentes e técnico-administrativos. Na UFSC, a administração dos recursos humanos é orientada por um conjunto de instrumentos normativos, conseqüentemente enriquecendo o processo de capacitação do seu quadro funcional, que dispõe da Resolução nº 016/CUn/96, garantindo aos servidores técnico-administrativos o direito de gozar de horário especial/e ou afastamento para atividades de formação.

A política de recursos humanos da UFSC contempla, necessariamente, a exemplo das demais instituições federais de ensino superior, os seguintes componentes: carreira, aperfeiçoamento e atualização, avaliação, incentivo, participação, capacitação e qualificação. Certamente, esses pontos contribuirão para um melhor delineamento e implantação de políticas de recursos humanos num sentido sistêmico e abrangente de atuação, com os recursos estruturais e humanos disponíveis.

Para Toledo (1992), a política de recursos humanos são as linhas gerais e os objetivos maiores que uma organização se propõe a seguir e alcançar no que diz respeito ao tratamento de seu patrimônio humano. Os componentes da política de recursos humanos atualmente vigentes nas instituições federais de ensino superior são previstos em lei e vinculam-se ao desenvolvimento profissional e pessoal de docentes e servidores técnico-administrativos. Na UFSC, as ações com relação a RH são, em grande parte, determinadas pela legislação que regulamenta a carreira que pouco considera os objetivos institucionais, privilegiando a administração personalística. Além disso, prevalecem as atividades-meio em detrimento das atividades-fim.

Na conceituação de Schein (1982), política de recursos humanos refere-se ao modo como se fará o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los, socializá-los e destiná-los às funções para que se obtenha um rendimento mais eficaz. O primeiro e talvez o principal problema humano de qualquer organização, portanto, não é o fazer, mas sim o como fazer. Observa-se o modelo proposto por Grillo (1987), que o sistema de recursos humanos é a fonte alimentadora do desenvolvimento da organização e que o investimento em seus diferentes

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

componentes, de uma forma sincronizada e inter-relacionada, é capaz de motivar e desenvolver potencial auto-sustentado dos professores e funcionários das universidades.

Por conseguinte, onde existe participação do homem, consorciado com a organização, consubstanciada por uma política de recursos humanos capaz de promover este inter-relacionamento em suas diferentes sub-culturas, teremos um modelo de crescimento organizacional, tendo o homem como fator principal e não como mero complemento imposto por uma sociedade de mercado, que vem se constituindo como uma inclusão do processo educacional.

Matos (1982) enfatiza a necessidade de se adotar uma postura democrática frente ao desenvolvimento de recursos humanos, o qual deve ser entendido como um meio de : a) desenvolver o potencial humano disponível na organização, em suas mais variadas formas; b) estabelecer relações de trabalho facilitadoras do desenvolvimento humano individual e organizacional; c) aumentar a eficiência do comportamento organizacional em cada um de seus níveis de ocorrência; d) criar condições para a implantação de uma atitude de autocrítica permanente na organização, de modo que a aprendizagem de novas formas de procedimentos e relações de trabalho seja uma constante.

Arroyo (1983) defende que as classes trabalhadoras estão em marcha, em permanente formação na própria reação e afirmação. Há uma pedagogia em marcha, a prática social, como prática produtiva, ao passo que na organizativa, se faz cultura, o povo se educa e se forja, se torna ser social consciente. Hoje há um vigor na sociedade brasileira, uma energia política que tem uma dimensão pedagógica e cultural. Nesse lócus do educativo, as classes que lutam são sujeitos centrais. A importância da formação desses sujeitos centrais, na UFSC, centra-se principalmente na luta de uma política de RH justa, não focalizando apenas o servidor como um mero subserviente, mas também como um profissional com vistas ao crescimento e ao retorno de resultados progressivos.

Todas as medidas em relação ao pessoal devem estar sujeitas ao seu próprio interesse. Outro ponto importante que deve estar presente na formulação de uma política de RH para a UFSC é a análise de cenário, com prospecção do futuro, tendo em vista o planejamento para a adequação do pessoal às novas tecnologias e demandas, seja através da capacitação, da atualização e da qualificação.

Segundo Grillo (1996), de todos os investimentos realizados, são os RH que asseguram o retorno mais imediato, tanto em época de pleno progresso, como em estado de crise, quando somente a criatividade e a competência são capazes de reverter situações aparentemente irreversíveis. A administração de RH tem como função o atendimento da necessidade de preparar a organização para enfrentar o seu ambiente externo e abrir oportunidades de utilização, tão integral quanto possível, dos recursos que dispõem os contribuintes individuais que compõem o contexto interno da organização. Dessa forma, não se pode propor um modelo ideal de ação, ou uma receita pronta, o que se sugere é um modelo contínuo através do ajustamento diagnosticado em seus diferentes momentos.

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

O principal objetivo da administração de RH, de acordo com Lobos (1979), é o de preservar o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas que movimentam, respectivamente, os recursos humanos e materiais de que dispõe a organização.

Vale destacar que a preocupação com os servidores técnico-administrativos da UFSC, expressa no PREPESUFSC, reflete não apenas em seu desempenho profissional, e ainda que o considere como decorrente de sua educação, mas também com a sua realização pessoal. Isto implica a oferta de educação continuada para possibilitar um programa de capacitação ao longo da vida profissional dos mesmos, na instituição.

INTERAÇÃO ENTRE O INDIVÍDUO E A INSTITUIÇÃO

A instituição educacional força com suas regras o ajustamento dos indivíduos as suas características, perdendo, desta forma, muito das potencialidades destes. O que se tem constatado, é que o processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento de RH tem repetido esta orientação no estabelecimento de programas de treinamento.

Levinson (apud CHIAVENATO, 1997) abordou a questão da reciprocidade entre o indivíduo e a organização e considerou a interação psicológica entre ambos: a organização realiza certas coisas para e pelo participante e inibe-se de fazer outras, remunera-o, dá-lhe segurança e status: reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. Portanto, a organização espera que o trabalhador obedeça à sua autoridade e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.

O trabalho é uma atividade teórica/prática, ativa/reflexiva, processo de construção e reconstrução do homem e da sociedade, que deve ser realimentado no processo educativo, pois a educação não pode ser entendida apenas e unicamente no âmbito da escola, ela se dá a todo momento de nossa prática social. A educação qualifica a força de trabalho, ampliando sua capacidade produtiva.

Nesta prática, o trabalho deverá ser vinculado à satisfação pessoal, às relações sociais, às teoria e prática educativas. No seu processo de trabalho, de conhecimento, o servidor faz a história e produz a sua existência. Para Kuenzer (1989), o conhecimento é elaborado socialmente a partir do trabalho dos homens que estabelecem relações entre si na produção da existência, processo pelo qual se constitui sua consciência.

Chiavenato (1994) destacou, como primeiro passo, o processo de reciprocidade sendo complementar entre o indivíduo e a organização, a essência é a mesma: indivíduos e organizações atraem-se e selecionam-se mutuamente no sentido de que os indivíduos encontrem as organizações mais adequadas às suas expectativas. O segundo passo é a gradativa acomodação e o ajustamento recíproco entre os indivíduos e as organizações: ambos aprendem a se acomodar e a se ajustar um ao outro. O terceiro passo refere-se aos indivíduos que desenvolvem carreiras, usando como trampolim para o alcance de seus objetivos: se o primeiro

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

passo é uma escolha recíproca, o segundo é um processo de adaptação mútua e o terceiro, um desenvolvimento recíproco.

É necessário que as universidades desenvolvam esforços de formação e capacitação daqueles que intervêm nos diferentes planos de sua administração, de maneira a preparar seus recursos humanos congruentes com sua perspectiva institucional, com base em uma política de RH adequada às suas características e necessidades de adaptação às exigências próprias do progresso científico e tecnológico. A capacitação é um ponto considerado importante no item da educação de jovens e adultos, já que existe um grande número de servidores que está inserido neste setor, e diante das novas demandas de qualificação pelo desenvolvimento de novas tecnologias- entre outras coisas- a capacitação aparece como fundamental para não somente diminuir o analfabetismo funcional existente nas pessoas menos qualificadas, como também para treinar e atualizar os servidores para o novo desafio produtivo.

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Historicamente, pode-se afirmar que a importância do elemento psico-social no estudo do comportamento humano no contexto organizacional ficou evidenciada com a Escola de Relações Humanas. Gibson et al. (apud SBRAGIA e MAXIMIANO, 1980) apresentaram os conceitos de satisfação e motivação no trabalho da seguinte forma: a motivação refere-se primeiramente ao comportamento dirigido a um objetivo predeterminado. A satisfação, geralmente, é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado.

Murray et al. (apud SBRAGIA e MAXIMIANO, 1980) referiram à motivação da seguinte forma: um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe a fim de explicar-se o seu comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como, experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação ambiental em que se encontra.

Archer (apud BERGAMINI, 1990) estabeleceu uma diferença entre os fatores que motivam o empregado e aqueles que causam satisfação no trabalho. Segundo ele, a motivação pode ser entendida como uma inclinação para uma ação orientada para o entendimento de uma necessidade. A satisfação é o estado de conforto vivido pelo próprio entendimento dessa necessidade, ou seja, sua eliminação. Partindo deste raciocínio, ainda Bergamini (1990) concluiu que ninguém é capaz de motivar outra pessoa. O máximo que se pode fazer é satisfazer ou contrariar as necessidades individuais. Isto porque as necessidades são intrínsecas ao próprio ser humano e não se pode fazer com que necessidades não latentes passem a existir nas pessoas.

Pode-se inferir dessas observações que os indivíduos já se apresentam motivados para o trabalho, quando possuem um conjunto de necessidades carentes

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

de satisfação. Desde que a organização crie condições para o atendimento de suas aspirações básicas, ele poderá se sentir satisfeito em relação ao trabalho. É importante perceber os interesses da organização e de seus membros como complementares, ao invés de antagônicos. É preciso que se tenha em mente que o nível de sucesso das organizações depende da motivação e da satisfação no trabalho experimentadas pelos empregados, o que, em última análise, decorre das oportunidades oferecidas pelo sistema organizacional.

A ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO EDUCACIONAL

O conceito de educação que permeia esta pesquisa refere-se à educação como um ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto de homens. Quando se investe no homem, buscam-se competência, responsabilidade e competitividade, proporcionando uma visão mais crítica e tornando os adultos mais preparados para responder às solicitações do seu dia-a-dia.

Como função social, a educação decorre da vida comunitária e participa do nível de qualidade de vida em comum. Resultado da interação de hábitos, tradições e informações, se constituem num instrumento básico, para a plena realização do ser humano, socialização das novas gerações, meio de introduzir inovações e fixar mudanças sociais, para a constituição dos fatores de transformação social.

De acordo com Beisegel (1982), a educação era compreendida como um processo determinado, sobretudo a partir de necessidades do homem – e o homem, este sim, ainda é entendido em termos relativamente abstratos. A partir daí, definiam-se as diretrizes do estudo então empreendido: se as exigências existenciais do homem surgiam como um ponto de partida das indagações, era inicialmente imprescindível explicitar uma concepção de homem para, então, estabelecer quais seriam essas necessidades humanas decisivas na orientação das reflexões sobre a educação.

As condições históricas e objetivas em que se dá o processo educacional de um povo são determinadas pelas estruturas parciais e globais da formação social. A educação passou a ser considerada como um poderoso fator de controle político e principal recurso para a preparação das mudanças tecnológicas.

O caso presente da situação educacional brasileira oferece uma boa demonstração dessa afirmativa. Não obstante o sistema ter se expandido e se transformado enormemente, desde os anos 20 e 30 – quando foi reestruturado para atender ao ciclo de urbanização e de industrialização que aflorava – seus termos atuais de problematização, pelo menos os mais em voga, pouco se modificam em relação aos que se estabeleceram àquela época. E os debates públicos se orientam, em muitos casos, por representações ideológicas apoiadas em dados ultrapassados da realidade do país. Existe no Brasil, como em toda parte, uma estreita relação entre níveis de escolaridade dos grupos sociais e a posição que estes ocupam na estrutura da sociedade. O círculo vicioso se estabelece: as populações de baixa

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

renda têm baixos níveis de escolaridade. A escolarização se torna um privilégio de classe. O sistema educativo torna-se mais flexível quando consideramos os processos de transformação que por eles passou, ao ajustar-se às mudanças sócio-econômicas e políticas experimentadas pelo país. Se de um lado, as estruturas educativo-escolares dimensionam-se de acordo com os impactos dessas mudanças, de outro, elas também respondem às demandas externas segundo uma dinâmica que se gera em seu próprio interior, à medida que se consolidam suas infra-estruturas, se desenvolvem as categorias sócio-ocupacionais que operam e administram as agências educativas e se acumulam suas próprias experiências tecnológicas e organizacionais.

CONCLUSÃO

O tema em questão não é novo, e durante muitos anos, vêm se evidenciando muitos esforços, sugestões, linhas de ações, pois este campo de educação é de natureza extremamente complexa, por isso sua definição traz em si uma gama de possibilidades de abordagem e de atuação. Estas ações marcadas por descontinuidades e por medidas isoladas favoreceram uma fragmentação da compreensão do “fenômeno analfabetismo”, sendo importante destacar que a questão não pode ser considerada um fato isolado.

A UFSC atende a LDB, artigo 5º, parágrafo 1º, inciso I. Este dispositivo, combinado com o previsto no artigo 4º, inciso VII, determina a oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola. Tal dispositivo refletido na Lei Complementar nº 170, de 07/08/1998, artigo 28º - dispõe sobre o Sistema Estadual de Educação e o artigo 10º da Resolução nº 64/98 estabelece diretrizes para a criação, autorização e credenciamento de cursos e exames, visando à educação de jovens e adultos, no Sistema Estadual de Educação, e remete à UFSC, como entidade pública, o dever de promover a educação de seus servidores técnico-administrativos, em especial dos que não tiveram acesso à educação básica. Em 12 de dezembro de 2000, o Parecer nº 351, do Conselho Estadual de Educação, reconhece o Curso de Educação de Jovens e Adultos em nível de ensino fundamental e médio, na UFSC, formalizada com a Resolução nº 077/2000, portanto, o funcionamento efetivo do PREPESUFSC.

A pertinência da pesquisa no terreno da educação de jovens e adultos, funda-se na expressão numérica de sua existência, na dialética da típica realidade objetiva e nas rupturas, superando o caráter de “campanhas”. É retomar alguns aspectos a respeito da produção e do sucesso do PREPESUFSC e, com base na análise feita, apresentar algumas indicações no sentido de superar alguns problemas enfrentados pelo programa. Como o processo de Reconhecimento e de Credenciamento do PREPESUFSC, através do ofício 0353/GR/2000, com base na Resolução nº 90/99 do Conselho Estadual de Educação. Nesta pesquisa, propusemos-nos a responder

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

a três perguntas, considerando que elas são essenciais para a avaliação da eficiência da uma técnica administrativa para os servidores técnico-administrativos e seus dependentes no âmbito de uma IES:

Qual a importância da política de recursos humanos na UFSC?

Quais os fatores que estimularam a UFSC a implantar o PREPESUFSC?

Qual percepção dos servidores técnico-administrativos e seus dependentes sobre o PREPESUFSC?

O nosso problema de pesquisa foi, nessa perspectiva, o de verificar qual a percepção dos servidores técnico-administrativos/alunos da UFSC e seus dependentes sobre o processo de alfabetização, nível fundamental e nível médio.

Sob esta perspectiva, fixamo-nos nos dados coletados nos questionários, para fins de apropriação de alguns elementos importantes. Como instrumento de análise e de processamento dos dados, adotamos o uso de procedimentos de natureza quantitativa, com o uso de técnicas de análises estatísticas. Os resultados apurados, analisados e interpretados no Capítulo 4 demonstram claramente, na percepção dos servidores/alunos e dependentes entrevistados, que:

- O PREPESUFSC mostrou a importância da política de recursos humanos com (74,78%) dos respondentes acenando positivamente para a questão, embora um número relativamente expressivo de (25,23%) discordaram que a UFSC realize esforços para que tais políticas sejam definidas e concretas. Reconheceu também que a UFSC tem concentrado esforços para determinar outros programas com igual sucesso do PREPESUFSC. Os servidores/alunos demonstraram que houve melhorias gradativas no relacionamento entre os colegas no setor de trabalho, na resolução de problemas referentes às atividades desenvolvidas na UFSC, nos benefícios extraídos da convivência no programa subsidiando as vantagens e a competitividade no contexto profissional. Quanto ao ambiente familiar, os benefícios foram expressivos, através do resgate dos seus dependentes para a escola, onde se vê o esposo que estuda junto com a esposa, pai que divide o banco escolar com o filho, observa-se que aconteceu um despertar, uma motivação familiar e um resgate da identidade. Por isso, (77,48%) dos respondentes destacaram a qualidade do ensino oferecido pelo PREPESUFSC, que auxiliou como alternativa relevante na capacitação dos servidores/alunos e seus dependentes.
- Sobre a organização e estruturação do PREPESUFSC, apenas (27,93%) dos entrevistados admitiram que o programa não está devidamente estruturado. Em virtude disso, reconheceram também que não estão tendo certeza de que conhecem suficientemente o programa ou de não estimular sua capacidade de percepção da visão estratégica, uma vez que a UFSC é jovem nas mudanças do ambiente educacional neste segmento. Quanto aos (25,22%) dos entrevistados, admitiram não conhecer a legislação que regulamentou o programa ou não ter certeza de que conheçam suficientemente esta legislação. Preocupam-se com a veracidade do

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

programa, para que suas diplomações não conflitem com a proposta inicial do mesmo, inferindo no descaso de algumas chefias até em reconhecer o processo final da proposta do programa, não valorizando o momento da titulação como um ato final e festivo e não reconhecendo a conquista do seu próprio servidor.

- Quanto ao processo de divulgação efetivo das normas de funcionamento do programa, (51,35%) dos entrevistados culpam a falta de divulgação do PREPESUFSC com a persistência devida, enfatizando sua existência, para que e por quê. Por tais motivos, (45,95%) dos respondentes destacam que as chefias necessitam de maiores esclarecimentos para apoiarem suas participações e a valorização do seu investimento no programa.
- Com relação a sua saída para estudar no PREPESUFSC, (61,26%) dos respondentes demonstraram reflexos negativos a esta pergunta, tendo em vista a resistência de alguns setores de trabalho em autorizar sua saída sem cobranças na reposição das horas (2 horas por dia) acumulativa em sua carga horária. Convém lembrar que (45,95%) afirmaram que as chefias não cumprem com o compromisso para facilitar seu envolvimento com o programa, servindo como falta de estímulo para a investidura no mesmo, cabendo ao DRH, novos esclarecimentos para algumas chefias sobre a política da UFSC em capacitar seus técnico-administrativos. Considerou-se que (80,19%) dos respondentes reconheceram o programa como um instrumento indispensável entre os servidores e o ambiente de trabalho.
- Quanto aos respondentes (32,43%), não se consideraram satisfeitos com a gerência do programa, quer seja pelo apoio ou pelo acompanhamento efetivo do DRH, e (57,66%) destacaram que as salas de aula são inadequadas para a realização das mesmas. Dos (32,44%) dos entrevistados, enfatizaram que as coordenações não sanaram os problemas por eles levantados referentes as falhas dos professores. Assim, (26,13%) consideraram os professores despreparados para o ensino direcionado a jovens e adultos, mesmo sabendo que são professores inativos do ensino superior e o conhecimento dos mesmos é inquestionável, mas a didática precisa ser direcionada para este público.

SUGESTÕES

Com base nas conclusões desta pesquisa, apontam-se algumas recomendações que se apresentam convenientes para o aprofundamento da questão estudada - capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFSC e seus dependentes, através do Programa de Educação Permanente -PREPESUFSC.

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma instituição pública e com elevado compromisso em tornar-se um centro de excelência através da qualidade no ensino, pesquisa e extensão, que está incluído em suas metas como um fator

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

concreto para garantir a sobrevivência social, que se supõe a melhoria continuada, abrangendo a organização como um todo. O analfabetismo, o ensino fundamental e médio é um assunto que emerge como um problema socialmente significativo e preocupante. Portanto, a UFSC investe na educação de jovens e adultos, através do PREPESUFSC, para que os resultados e serviços que se obtêm deixem de ser tratados sem expectativas nos diferentes setores que nela estão inseridos.

Segundo Grillo (1987), o sistema de recursos humanos é a fonte alimentadora do desenvolvimento da organização, e o investimento em seus diferentes componentes, de uma forma sincronizada e inter-relacionada, é capaz de motivar e desenvolver potencial auto-sustentável dos professores e funcionários das universidades.

Desta forma, onde existe participação do homem consorciado com a organização e consubstanciado por uma política de recursos humanos capaz de promover este inter-relacionamento em suas diferentes sub-culturas, teremos um modelo de crescimento organizacional, tendo o homem como fator principal e não como mero complemento imposto por uma sociedade de mercado.

Para Senge (1994), as organizações que aprendem são as que permitem às pessoas expandirem continuamente a sua capacidade de criar novos padrões de pensamentos e trabalhar em equipe "(...) uma organização que aprende nunca é um produto final, mas em permanente processo contínuo (...)".

Pode-se inferir que as organizações de aprendizagem surgem como uma alternativa administrativa, face as mudanças conjunturais sociais, ao despertar de valores que estavam latentes nos seus membros, suas necessidades de conscientização a respeito de seus papéis na organização, quais sejam: maior conscientização de integração, de participação e surgimento de novos parâmetros para as atividades organizacionais, como a valorização do homem. Hoje o ser humano deixa de ser visto como mão-de-obra para processos repetitivos e passa a ter maior autonomia e participação no crescimento das organizações.

A capacitação e a qualificação dos servidores técnico-administrativos são características necessárias ao novo modelo - criatividade e liderança - que passam a ser imprescindíveis ao desenvolvimento do profissional para as organizações. Diante disto, a complexidade do mundo contemporâneo impõe exigências educativas cada vez maiores para os trabalhadores e para os cidadãos, pois, por meio de um discurso equivocado, facilmente pode-se retirar uma das poucas formas para esta classe conhecer o mundo e o homem a partir de suas próprias estruturas.

Considerando-se que a busca da eficiência administrativa é condição indispensável para o fortalecimento do serviço público no ensino superior, é importante estabelecer os parâmetros que deverão ser observados pelos setores administrativos de controle envolvidos, objetivando a melhoria na qualidade de vida e no ambiente de trabalho, como fatores favoráveis ao desenvolvimento dos seus funcionários.

As universidades, caracterizadas como organizações complexas devido às suas características peculiares e às suas condições de instituições de ensino

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

superior, têm o papel determinante dentro da nossa sociedade de contribuir para a formação profissional. Neste contexto, a eficiência dos serviços oferecidos pelo PREPESUFSC passa pela questão da organização no programa. Esta pesquisa teve o propósito de conhecer a realidade e a qualidade do programa, tendo como determinante o desempenho da UFSC no controle exercido através do DRH, o qual deve ser constante para que os serviços se mantenham no patamar desejado.

Em verdade, este estudo não pretendeu que os resultados dele decorrentes permitissem conclusões definitivas. Sugerem-se alguns pontos que possam orientar o PREPESUFSC no sentido de tornar seus participantes muito mais satisfeitos. Algumas ações devem ser propostas como formas iniciais para que os objetivos, organização e funcionamento do programa tenham o êxito desejado: - a necessidade de qualificar os docentes para a educação de jovens e adultos no contexto do PREPESUFSC, pois a capacidade de ensinar e o conteúdo transmitido são inquestionáveis, mas o método conduzido para o ensino aprendizagem é que precisa desta qualificação; maior articulação do DRH quanto à melhoria nas salas de aula, tentando reivindicar junto à administração central da UFSC um espaço único, visto que os alunos sentem-se dispersados, dificultando a aproximação, a troca de informações e o próprio nivelamento; divulgar com maior intensidade e persistência as normas que regulamentaram o programa para que as dúvidas deixem de existir, tanto por parte dos servidores, como pelas chefias, que relutam na liberação dos mesmos para freqüentar o programa; conscientizar os setores de trabalho e as chefias para a participação efetiva nos atos de diplomação quando da conclusão do curso, valorizando o acontecimento e despertando o interesse e a necessidade de inserção no programa, uma vez que a família já o está incentivando ativamente; ainda, que o DRH solicite às chefias que destaquem em eventos (mensais, bimestrais ou semestrais) os benefícios que o PREPESUFSC está proporcionando aos seus servidores, levantando os fatores motivação e satisfação nas tarefas desenvolvidas, os estímulos da vida profissional e pessoal, salientando a redução das faltas ao trabalho em virtude que as aulas ocorrem no mesmo período, a resolução de problemas detectados no setor com maior desenvoltura e segurança e a participação dos mesmos em suas comunidades como cidadãos presentes. Acredito que as sugestões, feitas no decorrer desta pesquisa, poderão contribuir ainda mais com a situação atual do PREPESUFSC, proporcionando subsídios básicos para possíveis alterações.

O que ora foi relatado é resultado do desenvolvimento de estudos na área Política e Gestão Institucional, destacando o recursos humanos, que permitiu identificar a preocupação da UFSC com o seu maior patrimônio, que é o quadro de pessoal, constituindo um universo de significados que envolvem o sujeito, suas relações com o mundo, suas possibilidades de tomada de consciência. Tal proposição não advoga a imobilidade de outros investimentos, em função da compreensão de que na mesma medida em que esta instituição legitima práticas sócio- culturais, também pode constituir outras práticas sociais.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Em suma, os incentivos para o desenvolvimento das atividades no PREPESUFSC provêm essencialmente do clima educativo criado pela UFSC. Os avanços quantitativos e qualitativos no programa, seus acertos e seus erros transitórios, a perspectiva de que supere seu caráter remediador e engrandeça suas metas. O PREPESUFSC é uma realidade em desenvolvimento que nossos servidores técnico-administrativos fazem avançar dia-a-dia, pondo em tensão toda a vontade e força, com vistas ao futuro, com objetivos e decisões para participar nas transformações do meio e da sociedade.

Segundo Kramer (1993), Não há apenas uma saída. Há muitas. Não há uma resposta única. Mesmo que por ilusão a encontremos, novas perguntas continuarão a surgir.

REFERÊNCIAS

- ARROYO, M.G. A administração da educação é um problema político. **Revista Brasileira da Administração da Educação**. Porto Alegre, 1983.
- BALDRIDGE, V. J. et al. **Estrutturación de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BEISIEGEL, C.R. **Política e educação popular: a teoria e a prática de Paulo Freire no Brasil**. São Paulo: Ática, 1982.
- _____. Considerações sobre a política da união da a educação de jovens e adultos analfabetos. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo: ANPED, n.4 p. 27-2, jan./abr.,1997.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas,1980.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio: F. Alves, 1982.
- CASTORIADIS, C. **Psicanálise e Sociedade I.lh: Encruzilhada do Labirinto: Dos Domínios do Homem**. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- CASTRO, C.M. **Educação brasileira: consertos e remendos**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- CHIAVENATO, I.J. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Mc Grall-Hill do Brasil, 1987.
- _____. **Recursos Humanos**. 4. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- DEMO, P. **Educação e Qualidade**. 3.ed.São Paulo: Papyrus, 1996.
- DORNELES, B. V. **Mecanismos seletivos da escola pública: um estudo etnográfico na periferia de Porto Alegre, UFRGS, Dissertação de Mestrado**, 1986.
- DRÜGG, K.I. ORTIZ, D.D. **O desafio da educação: a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DRUKER, P.F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- FREIRE, A.M.A. **Analfabetismo no Brasil**. Cortez, São Paulo. INEP, Brasília – DF, 1989.
- FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- _____. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983
- _____. **A importância do ato de ler**. 3. Ed. São Paulo. Cortez; Autores Associados, 1983.
- FURTER, P. **Educação permanente e desenvolvimento cultural**. Petrópolis, Vozes, 1974.
- GOOD, W.J., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Nacional, 1977.
- GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias**. In: **Liderança e Administração na Universidade**. Florianópolis, OEA-UFSC, 1987.
- _____. **Desenvolvimento de Pessoal nas Universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.
- HADDAD, S. **Ensino Supletivo no Brasil: o estado da arte**. INEP/REDUC. Brasília, 1987.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: a utilização de recursos humanos**. Ed. EPU. São Paulo, 1977.
- KANAANE, R. **O comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP; Brasília: INEP, 1980.
- KNOWLES, M. **The modern practice of adult education**. New York: Association Press, 1977.
- KRAMER, S.A. **Política da Educação Pré-Escolar no Brasil: a arte do disfarce**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1993.
- KUENZER, A. Z. **Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (Lei nº 9.394/96). In: **LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. Iria Brzezinski (org.), São Paulo: Cortez, 1997. Anexo I.p.208-228.
- LEOCÁDIO, N. **O processo de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Summus, 1982.
- LOBOS, J. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- LUDOJOSSKI, R.L. **Andragogia o educacion del adulto**. Buenos Aires: Editorial Guadalupe, 1972.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1986.
- MADEIRA, V. de P. C. **Algumas tendências atuais da evolução do ensino superior no Brasil : aspectos quantitativos**. UFC, 1991.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- MATTOS, R. A. **O Desenvolvimento de Recursos Humanos na Administração Pública**. Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro, 1982.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Plano Decenal de Educação para Todos** (1993- 2003). Brasília, 1993. Versão acrescida. p11-65.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Plano Nacional de Educação**. Proposta do Executivo ao Congresso Nacional. Brasília: INEP, 1998. p.12-44.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA **Diretrizes para uma Política**
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Plano Nacional de Educação de Jovens e Adultos**. Brasília: SEF, 1994. (Cadernos de Educação Básica. Série Institucional; 8).
- MOTTA, F.C.P. **Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola**. São Paulo: Atlas, 1986.
- NEIVA, C. C. **O planejamento educacional hoje no Brasil**. Brasília: MEC, 1989.
- NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Paiva, Vanilda P. Educação popular e educação de adultos**. São Paulo: Loyola, 1990.
- RAMOS, C. **Sala de Aula da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- SBRAGIA, R., MAXIMIANO, A.C.A. **Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho**. Revista de Administração. São Paulo, v. 15, número 01, p. 7-17, jan./mar. 1980.
- SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best-Seller, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. **A Psicologia na Organização**. Lisboa: Livros Clássicos Editora.1982.
- _____. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prontice-Hall do Brasil,1981.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU/EDUSP. 1987.
- SILVEIRA, A.L. A Terceirização em Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso na UFSC – Dissertação de Mestrado em Administração – UFSC – Florianópolis – SC, 2000.
- TOLEDO, F. de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.