

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO -ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICA E GESTÃO  
INSTITUCIONAL**

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A MELHORIA DA  
QUALIDADE DO ENSINO NA UNIVALI**

**Rosalbo Ferreira**

**Florianópolis  
2000**

**ROSALBO FERREIRA**

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E MELHORIA DA QUALIDADE DE  
ENSINO NA UNIVALI**

Dissertação apresentada ao curso de  
Pós-Graduação em Administração  
(área de concentração: Políticas e  
Gestão Institucional) da Universidade  
Federal de Santa Catarina, como  
requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Administração.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. José Nilson Reinert**

**FLORIANÓPOLIS**

**2000**

**POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E MELHORIA DA QUALIDADE DE  
ENSINO NA UNIVALI**

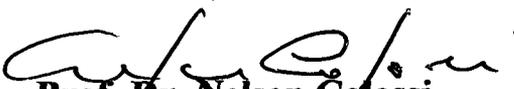
**ROSALBO FERREIRA**

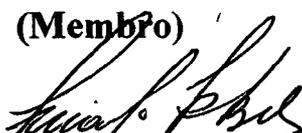
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
**Prof. Dr. Nelson Colossi**  
**Coordenador do Curso**

**Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:**

  
**Prof. Dr. José Nilson Reinert**  
**Presidente**

  
**Prof. Dr. Nelson Colossi**  
**(Membro)**

  
**Prof. MSc. Ricardo Roberto Behr**  
**(Membro)**

  
**Prof. MSc. Pedro Antônio de Melo**  
**(Suplente)**

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Nilson Reinert por sua orientação, pelos seus conhecimentos, dedicação e profissionalismo ao desempenhar o papel de orientador neste trabalho.

Ao Prof. Dr. Nelson Colossi, coordenador do curso e membro da Banca Examinadora, por sua sincera amizade, compreensão e ajuda.

Ao Prof. MSc. Ricardo Roberto Behr, membro da Banca Examinadora, por seu companheirismo, conhecimento compartilhado e apoio durante a realização deste trabalho.

Ao NUPEAU, na pessoa do Professor MSc. Pedro Antônio de Melo, amigo e motivador, pelo irrestrito apoio recebido daquele órgão durante esta pesquisa.

A Universidade do Vale do Itajaí, por ter apoiado a pesquisa.

Aos funcionários do CPGA, por sempre estarem dispostos a ajudar nos momentos em que precisamos.

A todos os integrantes da turma de mestrado do CPGA, ingressos em 1999.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	01
1.2 Objetivos.....	05
1.3 Justificativa.....	05
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO -EMPÍRICA .....</b>	<b>06</b>
2.1 Organizações sociais e concepção de universidade como organização.....	06
2.1.1 Organização social.....	06
2.1.2 A concepção de universidade como organização.....	08
2.2 Políticas de recursos humanos.....	14
2.2.1 Elementos a serem considerados em políticas de recursos humanos.....	17
2.3 A Importância da qualidade do ensino na educação.....	27
2.3.1 A qualidade na educação.....	28
2.4 Avaliação institucional.....	36
2.4.1 A avaliação escolar.....	36
2.4.2 A avaliação institucional nas universidades.....	38
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1 Problema de pesquisa .....	43
3.2 Delineamento e perspectiva da pesquisa .....	43

3.3	Justificativa pela escolha da instituição e do curso .....	44
3.4	População e amostra .....	45
3.5	Coleta e análise dos dados.....	45
3.6	Limitações da pesquisa.....	46
3.7	Definição de termos considerados relevantes.....	46
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1	Perfil da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.....	48
4.1.1	Histórico.....	48
4.2	Estrutura acadêmica e administrativa .....	49
4.3	Infra estrutura física e de apoio .....	51
4.4	Cursos de graduação em administração.....	51
4.5	Políticas de recursos humanos da UNIVALI.....	55
4.6	Variáveis consideradas como indicadores de desempenho na busca da melhoria da qualidade.....	63
4.6.1	Titulação acadêmica.....	64
4.6.2	Regime de trabalho.....	71
4.6.3	Experiência no magistério superior em qualquer IES.....	76
4.6.4	Experiência profissional não acadêmica.....	76
4.6.5	Qualificação e regime de trabalho do responsável pela coordenação do curso.....	77
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>80</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>87</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Apresentação gráfica da titulação docente.....	65
Figura 2 - Apresentação gráfica da titulação docente no ano de 1997.....	66
Figura 3 - Apresentação gráfica da titulação docente no ano de 1999.....	66
Figura 4 - Apresentação gráfica do número de docentes com graduação.....	66
Figura 5 - Apresentação gráfica do número de docentes com especialização.....	67
Figura 6 - Apresentação gráfica do número de docentes com mestrado.....	67
Figura 7 - Apresentação gráfica do número de docentes com doutorado.....	68
Figura 8 - Apresentação gráfica da carga horária dos docentes.....	72
Figura 9 - Apresentação gráfica do número de docentes com menos de 20 horas.....	73
Figura 10 - Apresentação gráfica do número de docentes com carga horária entre 20 e 39 horas.....	73
Figura 11 - Apresentação gráfica do número de docentes com 40 horas ou mais .....	74



## LISTA DE SIGLAS

- AMECCI – Autarquia Municipal de Educação e Cultura
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CES – Centro de Educação Superior
- CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa
- CONSEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
- CONSUN – Conselho Universitário
- ENC – Exame Nacional de Cursos
- FEPEVI – Fundação de Estudos e Pesquisa da Universidade do Vale do Itajaí
- IES – Instituições de Ensino Superior
- IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
- LDB – Lei das Diretrizes Básicas
- MEC – Ministério da Educação e do Desporto
- UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
- SESu – Secretaria de Educação Superior
- SENESu - Secretaria Nacional do Ensino Superior
- SIES – Sociedade Itajaiense de Ensino Superior

## RESUMO

O estudo desenvolvido teve por objetivo conhecer e analisar a influência de elementos que compõem as políticas de recursos humanos destinadas aos docentes da UNIVALI e sua influência na melhoria da qualidade de ensino dos cursos de graduação em administração, considerando como parâmetro de qualidade os padrões estabelecidos pela Comissão de Especialistas do Ensino de Administração da SESu/MEC. A motivação para o trabalho deu-se em função de número reduzido de trabalhos que dizem respeito às universidades privadas diante do tratamento que concedem a seus recursos humanos para uma gestão de melhoria da qualidade no ensino. Foi considerado, para a realização do trabalho, o período de 1997 à 1999. Procedeu-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto e, posteriormente, foram levantados dados através do encaminhamento de correspondência, do tipo questionário, à Pró-Reitoria de Ensino da Instituição para coleta dos dados primários. Os dados secundários foram obtidos mediante levantamento efetuado na Instituição. Os resultados levantados encaminharam a algumas conclusões sobre como se encontra a qualidade do ensino do curso de graduação em administração, à luz dos parâmetros estabelecidos pela Comissão de Especialistas do Ensino em Administração da SESu/MEC. Os mesmos podem servir de base para ações organizacionais que visem a constante preocupação da universidade, notadamente sua área de recursos humanos, no tocantes às políticas que influenciam a melhoria da qualidade do ensino. O presente estudo, possibilitou, ainda, a compreensão da complexidade de estabelecimento de políticas de recursos humanos direcionadas à qualidade do ensino, frente a um referencial teórico que permitiu um entendimento e uma ampliação dos conhecimentos, que poderão nortear estudos posteriores.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to get to know and analyse the influence of elements that comprise the human resource policies aimed at UNIVALI's teaching staff and also the influence of these policies on the improvement of the teaching quality of undergraduate courses in Business Administration, considering the standards set by Comissão de Especialistas do Ensino de Administração (SESu/MEC). The motivation for this sort of study has emerged from the small number of studies on private universities face the treatment that these universities give to their human resources in order to manage quality improvement in teaching. The present research was carried out between 1997 and 1999. After undertaking a comprehensive review of literature, the primary data were collected by means of questionnaires that were sent to the institution's Pro-Rector of Teaching. The secondary data were obtained from the institution's own records. From the results found some conclusions about the current teaching quality of the undergraduate course in Business Administration could be drawn, [in the light of the standards set by Comissão de Especialistas do Ensino em Administração da SESu/MEC]. These data can also serve as a data bank for organisational actions that aim to improve teaching quality. Furthermore, the present study resulted in the understanding of the complexities surrounding the establishment of human resource policies focusing on teaching quality, abreast of a theoretical framework that allowed understanding and expanding of this knowledge, which can also be used for further investigation.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problema

Todas as organizações são vistas como um sistema social e são classificadas de acordo com seus objetivos. Existem os mais variados tipos de organizações, desde prestação de serviços, até as comerciais e industriais.

As universidades são instituições de fundamental importância para a sociedade, apresentam objetivos bem definidos relacionados com ensino, pesquisa e extensão, sendo consideradas organizações sociais, tendo em vista ser um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, com a respectiva cooperação entre elas e com o propósito de cumprirem objetivos comuns.

A dinâmica com que estão envolvidas as organizações e, em particular, as organizações universitárias, apresenta situações que as modificam. Neste aspecto, Ribeiro (1997), destaca uma interação das organizações universitárias com o meio ambiente, acrescentando que as mesmas são parte dele. Assim, para que os objetivos sejam alcançados com as mudanças, são necessárias alterações nos aspectos comportamentais e tecnológicos das organizações universitárias. Nesse sentido, a busca da melhoria contínua da qualidade na educação, torna-se um fator preponderante, estando diretamente ligada às políticas de recursos humanos adotadas.

Zacarelli (1986) destaca a administração de recursos humanos, como de fundamental importância para as universidades, acrescentando que, uma política de recursos humanos pode promover o desenvolvimento ou o declínio da universidade.

A partir de 1993, o governo, por intermédio do MEC, tem procurado avaliar as universidades, levando em consideração uma série de fatores e, entre eles, as políticas adotadas para a melhoria da qualidade de ensino.

A implementação da política de avaliação nas universidades visando a melhoria da qualidade do ensino, tem como suporte a lei 9.131, de 24 de novembro de 1995, que institui a realização anual de exames nacionais de cursos. O Decreto 2.026, de 10 de outubro de 1996, estabeleceu procedimentos de avaliação de cursos e instituições de ensino superior e a lei

9.394, de 20 de dezembro de 1996, de diretrizes e bases da educação nacional, estabeleceu em definitivo o processo de avaliação permanente do ensino superior a este subordinando todos os atos de periódica autorização e reconhecimento de cursos e de credenciamento de instituições.

A avaliação periódica de cursos e instituições de ensino superior, como determina a lei, deve utilizar-se de procedimento e critérios abrangentes dos diversos fatores que determinam a qualidade e a eficiência das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Esta avaliação do ensino de graduação, feita pelo MEC, compreende três procedimentos principais: a realização anual do Exame Nacional de Cursos, pelo Instituto de Pesquisas Educacionais – INEP, do MEC; a avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação submetidos aos exames nacionais de cursos, pela Secretaria de Educação Superior – SESu, do MEC; e as avaliações de cursos de graduação pelas comissões de ensino da SESu, previamente às respectivas autorizações ou reconhecimentos.

Com relação ao Exame Nacional de Cursos, seus resultados são utilizados pela SESu/MEC para orientar ações no sentido de estimular e fomentar iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.

A efetiva qualidade do ensino passa obrigatoriamente pela adequada utilização de mecanismos institucionais disponíveis.

Entre novembro de 1997 e outubro de 1998 foram visitados e avaliados os cursos qualificados com os conceitos D ou E no exame nacional de cursos (ENC) de 1996 e, em seguida, os cursos de mesmos conceitos no ENC de 1997. As avaliações prosseguiram, então, abrangendo os cursos com conceitos C, B e A, no ENC de 1997 e no de 1998.

As comissões de especialistas do MEC tiveram como objetivo central, neste processo, recomendar ações para a melhoria da qualidade do ensino dos curso avaliados, propiciando, inclusive, a disseminação dos padrões de qualidade das instituições melhor conceituadas.

Os procedimentos, indicadores e ponderações adotadas na avaliação das condições de oferta dos cursos correspondem a uma perspectiva de análise da adequação e da potencialidade dos cursos. Os indicadores foram organizados em três grupos, correspondentes as três dimensões avaliadas: qualificação do corpo docente; organização didático-pedagógica; e instalações (físicas em geral, laboratórios e equipamentos e bibliotecas).

No caso do presente trabalho, um dos parâmetros adotado assemelha-se ao utilizado pelo MEC, abrangendo o período de 1997 a 2000, direcionado para o grupo de docentes do curso de administração, com a finalidade de investigar alguns quesitos relacionados com políticas de recursos humanos, tais como: titulação acadêmica, regime de trabalho, número de docentes com graduação em administração, número de docentes com pelo menos 3 publicações científicas nos últimos três anos, número de docentes do curso que obtiveram sua titulação mais alta na própria Instituição, experiência de magistério superior em qualquer IES, experiência profissional não acadêmica, qualificação e regime de trabalho do responsável pela coordenação ou direção do curso, plano de cargos e salários, que serão analisados para identificar possíveis influências na melhoria da qualidade do ensino.

Para Grillo (1996), os dirigentes das universidades devem reconhecer a importância de adotarem políticas permanentes de recursos humanos, visando a capacitação de seu quadro funcional e, em especial, a qualificação de seus professores.

A importância da implementação de uma política de recursos humanos, que atenda aos anseios e expectativas de professores e funcionários, bem como às exigências da sociedade, que está a clamar por respostas rápidas às mudanças sociais em curso, assim como novos métodos de aprendizagem que estão a emergir neste final de século, possibilitam a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

Um dos principais objetivos de uma política de recursos humanos é formar e capacitar pessoas que possam auxiliar no desenvolvimento da sociedade através de seu trabalho. Para Grillo (1996, p.18), “de todos os investimentos realizados pelas universidades, são os recursos humanos que asseguram o retorno mais imediato, tanto em época de pleno progresso, como em estado de crise”.

Nesse sentido, as políticas de recursos humanos das universidades devem ser compostas, no entendimento de Grillo (1996), por: admissão, cuja função básica é recrutar pessoal qualificado e tornar eficaz o processo seletivo; carreira, cuja função básica é propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, pesquisadores, técnicos e administradores universitários; incentivo, que tem como objetivo estimular o desempenho das funções, eliminando a tendência de acomodação dos ocupantes de cargos; aperfeiçoamento, que visa promover uma continuada melhoria que permita oferecer as condições necessárias para implantação dos planos institucionais, através de pessoal habilitado, em estreita relação com o desejo de realização pessoal e ascensão na carreira; desempenho, cuja função básica é

verificar a eficiência no trabalho e a potencialidade das pessoas que exercem funções mais complexas e progridem na carreira e participação, que busca aperfeiçoar o processo decisório, tornando-o democrático e descentralizado.

Porém, há de se considerar as enormes dificuldades que as universidades enfrentam para viabilizar um programa de desenvolvimento de recursos humanos, pois o mesmo exige a existência de uma estrutura organizacional que disponibilize recursos materiais, financeiros e técnicos oriundos, quer da organização, quer do ambiente externo. Problemas que se apresentam, muitas vezes, dificultam o alcance dos planos estabelecidos.

Para Ruas (1997), uma política de recursos humanos que influencie a participação de todos os seus membros na realização dos objetivos organizacionais e promova a qualidade de seus serviços parece ser uma política eficaz. Existem sinais de que uma política de recursos humanos, cujo objetivo seja o de valorizar as pessoas, faz com que essas pessoas se sintam comprometidas com a questão da qualidade.

A melhoria da qualidade do ensino nas universidades, para Barbosa (1993), exige compromisso da alta administração e o êxito da qualidade depende do envolvimento de todas as pessoas e da correta aplicação de seus conceitos.

O presente trabalho visa identificar como se caracteriza, a política de recursos humanos, da Universidade do Vale do Itajaí, analisando os seguintes elementos: carreira, desempenho, aperfeiçoamento e participação e, num passo seguinte verificar de que forma influem na melhoria da qualidade do ensino dos cursos de graduação em administração.

Assim, pretende-se investigar o seguinte problema de pesquisa:

**As políticas de recursos humanos da UNIVALI, destinadas aos docentes, têm influenciado a qualidade do ensino de graduação em Administração no período de 1977 à 1999 ?**

## 1.2 Objetivos

Identificar e analisar a influência das políticas institucionais de recursos humanos destinadas aos docentes, na melhoria da qualidade do ensino de graduação em administração na Universidade do Vale do Itajaí.

De forma geral, este trabalho tem como objetivo principal:

Identificar se as políticas de recursos humanos destinadas aos docentes da UNIVALI têm influenciado na melhoria da qualidade do ensino de graduação em administração.

Tem-se ainda como objetivo específico:

Verificar se os padrões de qualidade definidos pelo MEC para os cursos de administração estão sendo alcançados pela UNIVALI.

## 1.3 Justificativa

A política institucional de recursos humanos exerce papel fundamental dentro de uma universidade, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento da instituição.

Através das políticas adotadas, as pessoas poderão se sentir melhor e, com isso, desencadear um processo de interesse pela melhoria da qualidade de seu trabalho e, conseqüentemente, do ensino.

Assim, considerando-se a importância de docentes qualificados e em condições de produzirem uma melhor qualidade de ensino, parece ser de fundamental importância a reflexão crítica sobre a influência das políticas institucionais de recursos humanos na melhoria da qualidade praticada no ensino.

Sob o ponto de vista prático, pretende-se contribuir, fornecendo subsídios para a atuação dos diretores e demais dirigentes diretamente envolvidos com a gestão institucional da UNIVALI de forma que possam refletir sobre as políticas de recursos humanos, a avaliação institucional e as alternativas que consigam melhorar cada vez mais a qualidade da educação na instituição.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

### 2.1 Organização Social e a Concepção de Universidade como Organização

#### 2.1.1 Organização Social

Com o objetivo de proceder uma abordagem sobre organizações sociais discorre-se neste capítulo sobre algumas de suas características, conforme a bibliografia consultada.

De acordo com Simon (1979, p.14),

*“a organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhes, igualmente um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz”.*

Para Schein (1983, p.95), a organização é

*“a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um propósito comum, explícito através da divisão do trabalho e de uma hierarquia de atividade. Essa coordenação pode descrever os aspectos mais visíveis da organização, mas não dá conta das forças geradas pela sua dinâmica interna”.*

Ainda segundo o mesmo autor, vários são os fatores que exigem uma redefinição da organização para que possa haver uma adaptação às suas linhas mais dinâmicas, tais como: as complexas interações de como o indivíduo é introduzido, treinado, designado e conduzido; a interação entre organização formal e os vários grupos informais que inevitavelmente se criam dentro desta; as forças desintegradoras que o mecanismo formal estimula entre os sub-grupos.

Dentro desta linha, Schein (1982), aponta que a complexidade inerente às organizações requer que o estudioso as considere em referência a sistemas complexos.

De acordo com Parsons apud Etzioni (1984), “as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

O citado autor apud Mouzelis (1975), compreendeu a organização como sendo um sistema social composto por vários subsistemas (grupos, departamentos, etc.), interagindo com outros sistemas sociais mais amplos (comunidade e sociedade), apontando o caráter sistemático da aproximação de Parsons. No entender de Mouzelis (1975), Parsons concebeu a realidade social como sendo um conjunto de sistemas interligados, que se estendem ordenadamente desde a personalidade individual e os pequenos grupos até as sociedades totais.

Para Chiavenato (1994), as organizações constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram. Para o autor, não existem duas organizações semelhantes, pois a maior característica das mesmas é sua diversidade, já que podem assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Existem organizações dos mais diversos ramos de atividade utilizando diferentes tecnologias para produzir bens e serviços dos mais variados tipos e que são distribuídos de maneiras diferentes para os mais diversos tipos de mercados a fim de serem utilizados pelos mais diversos consumidores. Tudo isto contribui para que as organizações apresentem alta complexidade, pois além de suas diferenças e de seus ambientes, também diferentes, enfrentam uma enorme variedade de impactos e influências.

Segundo Etzioni (1984), as organizações caracterizam-se por: a) - divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; b) - a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; c) - substituições de pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. As organizações também podem recombinar seu pessoal, através de transferências e promoções.

### 2.1.2 A Concepção de Universidade como Organização

A universidade, constituindo-se como uma das principais fontes de produção e propagação do saber e da ciência, tem assumido papel relevante na busca de melhores condições de vida para a sociedade ao longo dos anos.

O desenvolvimento das sociedades ocorre em função das várias instituições que a compõem. A universidade destaca-se como uma das mais importantes. É de sua responsabilidade todo o estudo teórico das grandes invenções, dos movimentos de mudança e das explicações dos vários fenômenos sociais. De acordo com Lopes (1994), historicamente, as universidades, enquanto permaneciam como instituições formais, ficavam à margem das grandes mudanças da sociedade, mesmo que no seu interior tenham passados os grandes intelectuais responsáveis pela articulação dessas mudanças.

As universidades tiveram papel fundamental no aperfeiçoamento das grandes invenções, principalmente após a Revolução Industrial, colocando-as à serviço de toda a sociedade, gerando novas tecnologias, além de fomentar a pesquisa.

Ao se engajar no trabalho de viabilizar a modernidade, preparando recursos humanos para atuar nas mais diversas profissões, a universidade assumiu outros compromissos mais grandiosos, como a formação de cidadãos comprometidos com a construção de uma sociedade mais igual e, acima de tudo, mais ética.

Vale lembrar, que a modernidade trouxe uma série de prejuízos, entre eles, agressão ao meio ambiente, fabricação de armas químicas e, com isso, novas epidemias e doenças que até então eram desconhecidas.

As universidades não são instituições alheias a história, elas se transformam e contribuem para a transformação da sociedade. Um exemplo disso é sua burocratização e seu respaldo para o desenvolvimento intenso da burocracia na sociedade.

No entendimento de Ribeiro (1975), o que atualmente é mais marcante nas universidades é sua capacidade de mobilização, seja para questionar a estrutura de poder e a ordem social, seja para propor utopias concretas, no que se refere a forma de como deve ser a sociedade e a existência humana na próxima civilização.

Para esse autor, existem muitos questionamentos dentro das universidades, principalmente por parte de movimentos estudantis, que procuram resposta para todo um

conjunto de valores de uma civilização que apregoa a liberdade, a fraternidade e a igualdade, porém se deixa dominar docilmente pelo despotismo, a exploração e a violência.

Enfatiza, que as universidades modernas, devido às diversas formas de se apresentarem, defrontam-se com algumas crises caracterizadas como conjuntural, política, estrutural, intelectual e ideológica.

No seu entender, a crise pode ser conjuntural, em função das tarefas assumidas na transição, sendo muitas vezes chamada para preparar a força de trabalho necessária. Essa crise assume proporções maiores nas nações mais atrasadas, já que as universidades são desafiadas a se superarem em função de um domínio de saber cada vez mais ampliado, sob pena de aumentar a defasagem em relação às nações mais desenvolvidas.

A crise também pode ser política, já que as universidades estão inseridas num contexto social, onde existem setores com opiniões divergentes. De um lado o conservadorismo, e de outro, idéias renovadoras e até revolucionárias. Com isso, o choque é inevitável.

A crise pode ser estrutural, uma vez que são muitos os problemas que as universidades apresentam, não permitindo atender as aspirações da sociedade através da estrutura vigente. Como essas estruturas não se apresentam como modelos ideais, são fixados diversos interesses para atuarem como obstáculos à sua transformação.

Baldrige (1982), concebe a universidade como uma organização formal complexa, diferenciando-se das demais por apresentarem algumas características peculiares, como a ambigüidade de metas, a prestação de serviços a uma clientela exigente, a tecnologia diversificada e o emprego de profissionais altamente especializados.

A universidade concebida como organização apresenta, na sua estrutura, os componentes da estrutura formal das organizações, que são as pessoas os meios e os objetivos que, no entender de Bernardes (1984), podem ser distribuídos em 3 (três) dimensões: a tecnológica, onde as atividades pessoais e humanas seriam realizadas com o auxílio de instrumentos, utilizando-se das habilidades e conhecimentos; a institucional, onde estaria plenamente definido o tipo de hierarquia, as regras a serem seguidas, as normas devidamente padronizadas e todos os demais procedimentos necessários para a operacionalização da organização; e a expressiva, que abordaria a questão humana, abrangendo os indivíduos que fazem parte da organização, levando-se em consideração as características de sua personalidade, definida pelas emoções e pelos sentimentos com relação ao comportamento humano dentro da organização. Esses componentes, encontrando-se

equilibrados e interagindo harmoniosamente, aumentam a possibilidade de alcance dos objetivos, definidos com maior eficiência.

Para cumprir esses requisitos, as universidades apresentam algumas idiossincrasias que as tornam organizações especiais. Uma delas é a diversidade dos fins, (ensino, pesquisa e extensão), cujas atividades se tornam difícil de separar no processo de produção universitária.

Outro aspecto, é que as medidas de desempenho, onde são aferidos os objetivos, em alguns casos, sob o ponto de vista temporal, não podem ser quantificados e, com isso, deixam de ter relevância para fins de planejamento. Um outro fator importante é a mistura de autonomia e dependência em relação à sociedade. Também se pode citar a relativa difusão de autoridade onde, por força do próprio ambiente universitário, muitas vezes as decisões são tomadas sem participação do poder central. Com isso, observa-se que a universidade é uma organização bastante complexa. Para poder cumprir seus objetivos, move-se num ambiente altamente turbulento e dinâmico, com crescente democratização, progresso técnico e científico.

Simon (1979) destaca que as organizações universitárias são direcionadas para o cumprimento dos objetivos e sua estrutura e forma são obtidas do universo das corporações, sendo muitas vezes forçadas a funcionarem de forma semelhante as adotadas por organizações burocráticas, prejudicando sensivelmente os valores acadêmicos.

Etzioni (1984), diz que a universidade é um tipo de organização de alta complexidade, resultado da diversidade do sistema, apresentando uma estrutura organizacional fragmentada, com inúmeros tipos de problemas e conflitos entre os seus componentes.

Para Drucker (1975), as universidades são instituições de serviço e possuem responsabilidades sociais. Essa instituições de serviço não diferem muito das empresas no que diz respeito ao trabalho e aos encargos de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional. Fundamentalmente, as universidades apresentam diferenças nos seus negócios. É diferente na finalidade. Possuem valores, objetivos e sua contribuição à sociedade difere de outras organizações.

Nesse sentido, o autor enfatiza, que "o "cliente" das universidades não é realmente um cliente; ele é um contribuinte. Ele paga à essa organização quer use ou não; com seus impostos, contribuições e alocação de custos indiretos. Os produtos dessas organizações (universidades), não são produzidos para satisfazer desejo ou necessidade de clientes. Esse tipo de organização universitária seria do tipo normativa, onde seus clientes são alguma coisa,

fazem alguma coisa, comportam-se de determinado modo, sabem certas coisas e acreditam em certas coisas. Drucker (1975), as classifica como organizações e são consideradas organizações típicas de sociedade desenvolvida.

Autores como Baldrige (1982) e Hall (1984), ao analisarem as universidades como organizações, destacam suas particularidades e características, comuns a outras organizações, como a necessidade de interação com o meio ambiente, procurando produzir os recursos necessários com o intuito de cumprir sua missão, bem como a necessidade de satisfazer aos seus clientes, uma vez que a universidade não apresenta diferença de outras organizações no que se refere aos encargos de seus dirigentes, sendo que o grande diferencial está na sua missão específica.

Para Leitão (1987), a gestão das universidades deve ser compreendida a partir de suas especificidades, sua lógica própria e seu processo, sendo que, a partir deles deveria ser construído seu instrumento de avaliação, tanto de desempenho como institucional. Diante disso, é que se fundamenta o levantamento das características da universidade como organização complexa e os vários modelos existentes nessas organizações, com o objetivo de clarear os processos de avaliação e de planejamento.

Para Lopes (1994), entre as características das universidades como organizações complexas encontram-se: ambigüidade no objetivos, público reativo, tecnologia dita problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

Com relação aos objetivos ambíguos, observa-se que a missão e os objetivos organizacionais são a razão de ser da instituição, de forma a permitir uma orientação lógica na condução das atividades. Castro (1988), diz que uma organização que não sabe para onde quer ir, também não saberá nunca se lá chegou. Para o autor, quando não se tem objetivos reais e explícitos a condução estratégica da organização torna-se praticamente impossível.

Para Baldrige (1982) a ambigüidade nos objetivos constitui-se numa das principais características da universidade como organização complexa.

Na maioria das vezes as universidades não se fixam em uma única missão. Elas procuram atender a outros interesses das pessoas. Neiva (1989) enfatiza que “objetivos institucionais são, de alcance de longo prazo e, por isso mesmo, permanentemente sujeitos a crítica, acrescentando ainda que estas condições não só geram temores e ansiedades, como também conflitos dos mais variados tipos.

Os objetivos muitas vezes não são devidamente claros para todos e apenas alguns indivíduos os conhecem.

A universidade em função da sua heterogeneidade, muitas vezes encontra dificuldades na formulação e na aceitação dos seus objetivos, já que podem se apresentar sem a devida clareza, tornando-se alvo de contestação. Para Baldrige (1982), a medida que os objetivos são concretamente especificados e postos em operação, os conflitos vão surgindo.

O desenvolvimento de processos sistemáticos, como o planejamento e a avaliação universitária muitas vezes são prejudicados por falta de clareza na missão da universidade e, pelos objetivos ambíguos, que deve ser motivo para que essas instituições reflitam sobre uma estrutura adequada que responda a essas ambigüidades. Essas singularidades apresentadas pelas universidades são indicadores para as pessoas que a dirigem construam estruturas de decisão que se afinem com a situação decorrente, que é um alto grau de conflito e incerteza. Assim, se faz necessário o desencadeamento de um debate democrático dos processos que venham a ser discutidos e trabalhados na instituição. Os objetivos e a missão da universidade devem ser objeto de entendimento e discussão com a participação da comunidade acadêmica, que deve estar afinada com a natureza da instituição.

Com relação a um público reativo, Baldrige (1982), afirma que, assim como escolas, hospitais e entidades de assistência social, as organizações acadêmicas são instituições que atendem clientes com necessidades específicas no seu ambiente interno, agindo sobre eles, devolvendo-os para a sociedade e, com isso, criando um fluxo freqüente do público entre a instituição e a sociedade.

Para Lopes (1994), a universidade diferenciam-se das demais organizações pela reatividade de seu público frente as ações tomadas com relação a eles. Eles demandam e, com freqüência, obtém respostas significativas no processo de tomada de decisão da instituição.

Mesmo gerando uma ambigüidade entre a agilidade e a participação, é inegável que a participação ampla na universidade, torna o processo mais legítimo e eficaz, pois gera maior comprometimento de todos os integrantes.

Com referência a tecnologia diversificada, Lopes (1994), diz que a mesma é um produto complexo e de difícil mensuração e controle, já que no interior destas instituições formam-se grupos com interesses divergentes, indo muitas vezes contra os interesses da própria instituição.

Para Silva (1991), as atividades de ensino e pesquisa não são consideradas como objeto de avaliação e controle sistemáticos e, com isso, torna-se difícil definir as relações meio-fim que permitam a criação de instrumentos adequados para medir as diferentes necessidades das pessoas. O autor, resume a característica tecnologia problemática como a dificuldade em definir o como fazer.

No entender de Baldrige (1982), se as universidades não sabem claramente o que querem fazer, dificilmente saberão o como fazer. Para esse autor, isto remete à necessidade da universidade repensar sua missão e objetivos, tornando claro o que deseja fazer, para assim definir o como fazer.

As universidades são caracterizadas ainda por elevado grau de profissionalismo, em função de suas atividades fins, exigindo significativa parcela de conhecimento dos seus executores, principalmente dos docentes, que devem estar em constante atualização. Esses profissionais utilizam-se dos mais variados tipos de conhecimento para tratar os mais complexos problemas e que se apresentam, muitas vezes, imprevisíveis.

Etzioni (1984) destaca que “o princípio mais fundamental da autoridade administrativa e o princípio mais fundamental baseado no conhecimento – ou autoridade profissional – não só não são idênticos, mas são inteiramente incompatíveis”. Para este autor, a autonomia para os profissionais é condição fundamental para o alcance de eficiência em suas atividades.

No que se refere à vulnerabilidade ambiental, as universidades, por trabalharem em espaço ambiental amplo, estão expostas a um conjunto de ameaças e oportunidades, que podem ser traduzidas em aspectos de natureza econômica, social e política. Cabe às universidades interagir com o meio ambiente, com o objetivo de atenuar seu aspecto ameaçador e buscar potencializar as oportunidades oferecidas pelo ambiente em que está inserida. Atualmente, as pressões externas são muito fortes sobre as universidades. Neste contexto, o planejamento e a avaliação institucional exercem papel importante, como ferramentas a serem utilizadas pelas mesmas na orientação das suas atividades.

## 2.2. Política de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos evoluiu, de aspectos limitados, como contratar e dispensar, para uma visão mais ampla dos funcionários como pessoas complexas com uma série de necessidades. De forma geral, os gerentes atuais acatam a visão mais ampla no gerenciamento dos recursos humanos.

Assim, a administração de recursos humanos vem tomando uma importância considerável nos últimos anos, transformando-se de uma função meramente burocrática para uma área prioritária, em qualquer organização.

A expansão de empresas dos mais variados e complexos ramos de negócio, que vem ocorrendo nos últimos anos, tem levado estudiosos e especialistas em recursos humanos a repensarem e refletirem sobre que contribuição a área de recursos humanos poderá oferecer às organizações, com vistas a buscar a melhor forma de atingir os objetivos propostos.

Essas novas exigências da sociedade, com novos ramos de negócios se estabelecendo, faz com que as empresas busquem alternativas que visem tanto o crescimento dos indivíduos, como o crescimento e aprimoramento da organização.

Como em toda organização deve haver essa constante preocupação com o crescimento, são implementadas políticas e diretrizes na área de recursos humanos na tentativa de promover uma perfeita interação entre as necessidades organizacionais e as necessidades pessoais.

Neste contexto, Chiavenato (1994, p. 185), coloca que as políticas de recursos humanos,

*“são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas”.*

Aquino (1980, p. 117), ao abordar políticas de recursos humanos, insere o termo diretriz, que na sua visão tem mesmo significado de política alegando que

*“Diretrizes de recursos humanos não são receituários ou normas prescritas, determinada pelos altos escalões da empresa. São orientações globais de longo prazo, brotadas da realidade, da cultura, dos valores e da base institucional da empresa”.*

No entender de Toledo (1985, p. 08), as políticas de recursos humanos, são

*“aquele conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizacional”.*

Para Schein (1982), a política de recursos humanos é entendida como o modo como se fará o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los e socializá-los e como destiná-los à funções para que se obtenha o rendimento mais eficaz.

Para que as necessidades individuais e organizacionais sejam alcançadas, há a necessidade constante e permanente de interação do indivíduo com a organização visando a solução dos conflitos que surgem.

Grillo (1987, p. 93), por sua vez, ressalta a importância que tem os recursos humanos dentro da organização, pois são eles que *“garantem seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos”*. O autor procura enfatizar que são os recursos humanos que garantem de forma imediata os investimentos realizados independente da época, de progresso ou de crise.

Destaca assim, a grande importância de envidar esforços na busca de soluções para os problemas que afetam as pessoas que se dedicam às universidades, visando atender o desejo natural do indivíduo de progredir na organização que ele escolheu para trabalhar com afinco e dedicação. Assim, cabe aos dirigentes assegurar os meios para que os indivíduos possam se desenvolver, de forma a atingir os objetivos educacionais e os anseios de crescimento das pessoas que tem a responsabilidade de caminhar com a universidade para o cumprimento de suas metas.

Para Montana *et.al.* (1998), o inter-relacionamento entre as funções dentro das organizações é enfatizado pelo planejamento da área de recursos humanos. Assim destaca que, *“uma carreira é uma progressão de funções na qual cada uma fornece as habilidades e/ou experiências necessárias de promoção para a próxima função”*. Para o autor, esse inter-relacionamento entre funções é a diferença principal entre um cargo, que é parte da carreira na empresa e um cargo que não qualifica a pessoa para promoção. O raio completo de planejamento de recursos humanos vai de carreiras, recrutamento e avaliação a projetos de sistemas de recompensa e implementação. No entanto, a área de recursos humanos deve ter

um enfoque diferente, pois todos esses elementos devem ser vistos como partes inter-relacionadas de uma dinâmica total dos sistemas organizacionais.

Referindo-se a essas políticas de recursos humanos, Maximiano (1983), dá ênfase ao conteúdo, cujas coberturas são feitas pelas políticas de admissão, treinamento, promoção, benefícios e outras, dizendo que:

*“na universidade prevalece o conceito de seção de pessoal, com atribuições burocráticas, ao passo que as tarefas estratégicas e políticas se espalham por diversos níveis e divisões: as funções de recrutamento, seleção e contratação ficam a cargo dos departamentos (que são as divisões principais das unidades universitárias); as decisões sobre mudança de regime de trabalho (horas semanais de dedicação) implicam consultas às comissões de turmas; a determinação do contingente de pessoal envolve as congregações das unidades universitárias e o conselho universitário”.*

O que pode ser observado é que, para o perfeito desempenho e desenvolvimento de eficientes políticas de recursos humanos, vários autores consultados citam como pontos estratégicos o recrutamento, a seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho, de cargos e de salários.

Chiavenato (1994), destaca que as políticas de recursos humanos servem de guia para ações, muitas vezes solucionando problemas dos funcionários sem necessidade de esclarecimentos por parte de superiores. Além disso, são essas políticas que permitem o alcance, tanto dos objetivos organizacionais como individuais, pois através delas é definida a maneira como a organização pretende lidar com seus funcionários.

Para esse autor, as políticas de recursos humanos variam de organização para organização, devido a alguns fatores como os antecedentes históricos da mesma; a cultura organizacional, a racionalidade; o contexto ambiental (fatores econômicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos, etc); a localização geográfica; as relações com sindicatos e as políticas e restrições governamentais.

Chiavenato (1994) enfatiza que as políticas relacionadas com recursos humanos devem ter as seguintes características: estabilidade, ou seja, suficiente grau de permanência para evitar alterações muito grandes; consistência, ou seja, congruência em sua aplicação, não

importam os níveis ou áreas afetados; flexibilidade, ou seja, possibilidade de suportar correções, ajustamentos e exceções, quando necessários; generalidade, ou seja, possibilidade de aplicação global e compreensiva para toda a organização; e clareza e simplicidade de definição e de entendimento.

A operacionalização dessas características, combinada com a política global adotada, deve, segundo ele, levar a um conjunto de normas básicas, a saber: as funções vagas na organização, devem ser preenchidas preferencialmente com pessoas já vinculadas à empresa; no recrutamento, escolher pessoal melhor ou igual aos que já trabalham na organização; utilizar o próprio local de trabalho para o recrutamento; manter registro de pessoal e suas respectivas qualificações; as funções devem ser preenchidas com o indivíduo mais bem preparado, observar pessoal existente com potencial adequado ao que procura; observar na admissão os aspectos de saúde e padrões morais e comerciais que não o desabonem; proporcionar ao funcionário, mediante o bom desempenho, treinamento e aperfeiçoamento; manter uma força de trabalho que atenda as necessidades da organização no curto, médio e longo prazo; contínua avaliação de desempenho, com vistas a promoção, transferências, treinamentos, etc.; proceder transferências de domicílio somente quando implicarem promoções ao empregado; nas promoções, efetuar aumento de ganho, como forma de incentivo; manter uma remuneração adequada, considerando o mercado local; proporcionar planos que visem benefícios educacionais, financeiros, médicos hospitalares e previdenciais; aproveitar ao máximo as habilidades individuais; manter os empregados informados sobre as normas e regulamentos que, em função de seu trabalho devem conhecer; permitir a todos o direito de apelo, além de sugestões construtivas; incentivar o espírito de equipe e manter a moral dos empregados elevada; assegurar meios para que exista um clima de desenvolvimento de novas idéias e troca de informações; proceder análise contínua das normas de pessoal.

### **2.2.1 Elementos a serem considerados em Políticas de Recursos Humanos**

Grillo (1996), apresenta um modelo de desenvolvimento de pessoal aplicado as universidades, que chamou de CCDP - Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal. Neste ciclo, o autor propõe criar a imagem de uma seqüência de componentes organizacionais, interligados entre si, que se sucedem sem interrupção.

Esses componentes, fortemente relacionados com o progresso das pessoas nas organizações universitárias, formam um elo de ligação, complementando-se, a medida que são implementados.

Os componentes, que Grillo (1996), chamou de ciclo contínuo de desenvolvimento de pessoal são: admissão, onde são valorizados os títulos acadêmicos; carreira, que visa privilegiar o mérito; incentivo, que estimula o desempenho das funções e deve criar um ambiente de constante motivação; aperfeiçoamento, que deve preparar para as funções docentes, desempenho, que deve verificar a potencialidade das pessoas e avaliar a eficiência no trabalho e a participação, que visa descentralizar e democratizar as decisões.

### **Admissão**

O processo de seleção é fundamental a todo e qualquer empreendimento. Segundo Toledo (1992), tratar a seleção empiricamente é comprometer economicamente a organização ao longo de sua trajetória.

Um bom processo seletivo tem por objetivo introduzir na organização o pessoal mais adequado para as funções, em termos de qualificação e capacidade profissional.

No entendimento de Aquino (1980), *“ a seleção caracteriza-se pela investigação junto aos aprovados pelo recrutamento, dos melhores candidatos. É também um processo de pesquisa, porém, realizada com maior profundidade ”*.

Para Chiavenato (1994), as organizações, dependendo de sua filosofia, desenvolvem as políticas de recursos humanos que melhor se adaptem às suas necessidades e, caracteriza o processo de admissão como provisão de recursos humanos que, segundo esse autor, dizem respeito às fontes de recrutamento, ou seja, onde se fará a busca dos profissionais necessários, se dentro ou fora da organização, bem como, que tipo de técnicas utilizará para buscar esses profissionais no mercado; que critérios serão utilizados para selecioná-los, quais padrões de qualidade serão exigidos, que aptidões físicas e intelectuais, experiências profissionais e potencial deverão ser solicitados aos candidatos; como se dará a integração dos novos membros da organização no ambiente de trabalho, de forma rápida e com eficácia.

Para esse autor, a organização deve ter um recrutamento esmerado, ou seja, recrutar o melhor potencial humano no mercado onde está inserida, levando sempre em consideração o potencial existente nela própria.

No entendimento de Chiavenato (1994), a seleção deve ser adequada e voltada corretamente, para o futuro selecionando não só pensando nas necessidades imediatas, mas também pensando num futuro aproveitamento do indivíduo na organização, considerando que o mesmo fará parte de um processo de carreira das diversas áreas da empresa.

Para Grillo (1996), o processo de admissão nas universidades não deve ser diferente daqueles praticados em outras organizações e aponta alguns requisitos básicos para que o processo de ingresso ocorra corretamente, como exposto a seguir:

#### Requisitos para o Processo de Admissão na Universidade

Requisitos	Objetivos
Carreira Ativa	Despertar o interesse de profissionais competentes.
Divulgação Ampla das Oportunidades de Ingresso	Alcançar todas as regiões que possuem pessoal qualificado.
Valorização dos Títulos Acadêmicos	Dar maior qualificação ao processo de admissão.
Seleção Pública	Criar oportunidades iguais a todos os interessados.
Definição dos Atributos dos Candidatos	Esclarecer as características que o candidato deve ter para exercer o cargo.
Especificação dos Incentivos Oferecidos	Mostrar a existência de um ambiente de constante motivação.
Condições para o Aperfeiçoamento Continuado	Oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal.
Definição das Formas de Participação	Enfatizar as formas de participação no processo decisório.

FONTE: GRILLO (1996, p. 36)

## Carreira

Em qualquer organização, antes da implantação de um processo de desenvolvimento de recursos humanos, é de fundamental importância que seja definido um sistema de carreira que estabeleça de que forma os empregados irão galgar os diversos cargos que fazem parte da estrutura formal da organização.

Para Toledo e Milioni (1994) carreiras, são roteiros preestabelecidos de posições funcionais, que podem constituir uma marcha ascendente no desenvolvimento de um empregado. Elas são componentes básicos de um programa de planejamento e desenvolvimento de pessoal.

Wether e Davis (1983), entendem que a carreira deve ser administrada e planejada de forma consciente a conduzir ao estabelecimento de metas. Para eles uma carreira constitui-se de todos os possíveis cargos desempenhados por uma pessoa durante toda sua vida de trabalho.

Segundo London e Stumph (apud Dutra, 1996, p. 4), o sistema de carreiras na organizações deve ser entendido como “*a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa*”. Envolve estágios e transições que refletem, necessidades e aspirações individuais, bem como expectativas e imposições da organização e da sociedade. Perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Chiavenato (1994), enfatiza que o plano de carreira definirá como deverão ser determinados os requisitos intelectuais, físicos, etc., considerados básicos na força de trabalho, para o desempenho das tarefas e funções, considerando o universo de cargos existentes; a definição criteriosa através de planejamento, a movimentação de recursos humanos na organização, considerando a existência de plano de carreira e futuro crescimento do profissional na organização; avaliação de desempenho eficiente de forma a permitir avaliar a qualidade e a adequação dos recursos humanos.

A carreira, componente estratégico numa política de recursos humanos, é segundo Grillo (1996, p. 48), “*a mola propulsora que motiva as pessoas a desenvolverem continuamente suas aptidões*”. Para o autor, a carreira significa a valorização contínua das pessoas que trabalham e colaboram para o progresso e desenvolvimento da universidade. Para o autor, mesmo sendo de reconhecida importância um plano de carreira, tanto em

universidades públicas como em universidades privadas, não tem sido dado o devido valor em sua implementação. Segundo ele, alguns fatores contribuem para isso, destacando-se: política salarial defasada; cargos com atribuições indefinidas; o merecimento dá lugar ao tempo de serviço nas promoções; as promoções ocorrem de maneira irregular ao longo do tempo; não existe relação na política de aperfeiçoamento e carreira; avaliação de desempenho ineficiente; a não existência de incentivos, gerando desmotivação e acomodação.

## Incentivos

O caráter inerte de um cargo poderá tornar o exercício do mesmo monótono e até mesmo enfadonho. Mesmo que haja uma regularidade nas promoções, o prazo de permanência em determinado cargo, muitas vezes, ultrapassa os limites de motivação suportável para determinadas pessoas.

Para Wether e Davis (1983), os sistemas de incentivo proporcionam o elo mais claro entre remuneração e desempenho. Para esses autores, muitas vezes a administração de incentivos pode se tornar complexa, como acontece com qualquer sistema de controle. Para isso, é necessário o estabelecimento de regras e padrões de resultados esperados.

Chiavenato (1994, p.141), entende que incentivos *“são pagamentos feitos pela organização a seus participantes (salários, prêmios de produção, benefícios sociais, oportunidades, satisfação profissional). Cada tipo de incentivo possui um correspondente valor de utilidade, que é eminentemente subjetivo e varia de indivíduo para indivíduo”*.

Para Chiavenato (1994), deverá existir uma posição clara da organização com relação a avaliação de cargos e salários no mercado de trabalho, deixando claro aos membros da organização os critérios de remuneração direta e indireta; que benefícios sociais são os mais adequados, levando-se em consideração as práticas do mercado de trabalho; como manter as condições de motivação, participação e produtividade dentro de um clima adequado, estabelecer claramente as regras referentes às condições físicas, ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições; manter bom relacionamento com sindicatos e outras representações do pessoal da organização.

Para esse autor, uma remuneração adequada, que leve em consideração os méritos de cada pessoa individualmente, além de considerar os níveis salariais do mercado de trabalho local. Enfatiza, ainda, que todo indivíduo eficiente e com potencial de desenvolvimento deverá ser tornado estável na organização. A organização deverá garantir também um plano de aposentadoria especial ao funcionários .

Grillo (1996), considera que numa instituição de ensino superior, é indispensável a criação e manutenção de incentivos que propiciem a constante motivação dos corpos docente, técnico e administrativo. Para esse autor, os incentivos irão permitir que as pessoas que trabalham numa universidade possam se desenvolver. No seu entender, tanto as universidades públicas como as universidades privadas, deveriam tornar os incentivos atraentes, vinculando-os às avaliações de desempenho. Cita os incentivos que devem compor a programação de uma universidade: licença para aperfeiçoamento; auxílio para pesquisa; prêmios; divulgação de trabalhos técnicos e científicos; organização de eventos científicos e culturais; consultoria em organizações públicas e privadas.

A inclusão das formas citadas acima, ajudará a fortalecer a carreira e a criar melhores condições para o aperfeiçoamento de todo o pessoal que trabalha na universidade.

### **Aperfeiçoamento**

O aperfeiçoamento deve propiciar possibilidades de crescimento do empregado na organização.

Wether e Davis (1983), destacam a diferença entre desenvolvimento e treinamento. Eles entendem que o desenvolvimento de recursos humanos ocorre quando o objetivo da administração é preparar pessoas para assumir determinadas responsabilidades futuras.

Quando no entanto, visa preparar os indivíduos para o desempenho das suas atuais funções, ocorre o treinamento.

Chiavenato (1994), diz que as políticas de desenvolvimento de recursos humanos visam o estabelecimento de critérios buscando uma constante reciclagem dos participantes da organização, de forma a melhorar continuamente o desempenho de suas tarefas e atribuições;

estabelecer critérios de aperfeiçoamento e de desenvolvimento de recursos humanos, a médio e longo prazos, de forma a permitir um constante crescimento do potencial humano nas posições superiores da organização; estabelecer condições que visem garantir a saúde da organização, através da mudança de comportamento dos indivíduos que participam da mesma.

Para esse autor, a integração e o aperfeiçoamento amplos proporcionam aos indivíduos que fazem parte da organização, uma orientação para perfeita integração na mesma, permitindo que os mesmos tenham bom desempenho nas suas funções e desenvolvimento de suas carreiras, além de oportunidades para o aprimoramento técnico, cultural, social, funcional e desenvolvimento econômico.

Para instituições de ensino superior, Grillo (1996), destaca 4 (quatro) tipos de aperfeiçoamento a serem adotados:

- Aperfeiçoamento para iniciação, cujo objetivo é a orientação introdutória sobre a instituição e as novas atribuições;
- Aperfeiçoamento para atualização, cujo objetivo é o acompanhamento permanente dos avanços tecnológicos;
- Aperfeiçoamento para carreira, cujo objetivo é a vinculação da carreira ao aperfeiçoamento continuado;
- Aperfeiçoamento para chefias, cujo objetivo é a preparação para o processo decisório e para a liderança de grupos.

Para ele, o sucesso de um programa de aperfeiçoamento, depende de algumas medidas que devem ser implementadas:

a) Programação ajustada às necessidades da instituição

É necessário fazer um levantamento e, com isso, escolher que tipo de aperfeiçoamento é mais apropriado.

b) Programação anual

Com isso, poderá ser previsto o aperfeiçoamento gradual das pessoas. Se eventualmente o aperfeiçoamento permitir uma ascensão imediata, certamente a motivação será maior.

c) Avaliação de recursos

Fazer com que conste em orçamento os recursos que permitirão executar com qualidade o aperfeiçoamento previsto para os docentes e demais servidores.

Para o autor, a preocupação com o aperfeiçoamento deve ser uma constante nas universidades. Concordando com esta colocação, Vasconcelos (1996) alega que as universidades devem ter preocupação contínua com o aperfeiçoamento, não esperando somente que seus servidores tenham iniciativa de procurar se aperfeiçoar.

## **Desempenho**

A avaliação de desempenho constitui-se num complemento dos componentes carreira e avaliação, a medida que testa a eficiência dos programas de treinamento e indica a potencialidade das pessoas para ocuparem funções mais complexas e progredirem na carreira.

O resultado do treinamento vai se revelar na avaliação do desempenho. Esta, por sua vez, permite a movimentação na carreira. Assim, sem uma programação de treinamento adequada, não se pode obter elevados níveis de desempenho. E se as pessoas não apresentam um grau de qualificação desejável, o sistema de carreira perde sua eficácia. Existe, pois, um forte relacionamento entre os três componentes e nenhum deles, isoladamente, é capaz de apresentar resultados mais positivos.

Para Stoffel (1997), a administração de desempenho é uma metodologia gerencial que visa promover o alcance das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho. Os objetivos gerais são: possibilitar atingir as metas organizacionais e promover o desenvolvimento das pessoas.

O objetivo específico é estimular gerentes e colaboradores a: negociarem as metas dos colaboradores, criando um compromisso mútuo com o resultado; definirem os padrões esperados de desempenho; promoverem constantes melhorias do trabalho e o desenvolvimento profissional, mediante revisões periódicas de metas, processos e resultados; e fornecerem subsídios para as diversas funções de recursos humanos.

Assim, segundo ele, esta metodologia empregada irá atender a empresa, os gerentes e os colaboradores.

Nesse aspecto, Grillo (1996) destaca os seguintes métodos de avaliação de desempenho a serem aplicados nas universidades:

- a) Avaliação do desempenho do professor pelo aluno, método mais conhecido e utilizado. Neste caso a avaliação é realizada com a aplicação de questionário, onde o aluno expressa sua opinião sobre o professor durante o período letivo;
- b) Auto-avaliação do professor, onde o próprio professor baseado na sua percepção, avalia seu desempenho em sala de aula;
- c) Avaliação do desempenho do professor pelo colega, onde os próprios colegas, de maneira formal ou informal, observam os procedimentos uns dos outros;
- a) Avaliação do desempenho do professor pelas atividades docentes e administrativas, onde é avaliada as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração de forma quantitativa. Com isso a avaliação docente torna-se mais objetiva, não deixando dúvidas em eventuais promoções.

No entendimento de Chiavenato (1994), as políticas de controle de recursos humanos estabelecem as orientações de como manter um banco de dados com o objetivo de fornecer informações que permitam as análises qualitativa e quantitativa da força de trabalho existente na organização.

Para esse autor, é fundamental que a avaliação funcional proceda, de forma eficiente, avaliações sistemáticas de todos os membros da organização, de forma que fique assegurado um bom aproveitamento e desenvolvimento das capacidades individuais, mantendo, assim, um espírito de segurança sempre vivo em todos os níveis.

## **Participação**

No entendimento de Toledo e Milioni (1994), participação é o princípio fundamental das modernas teorias de motivação, sustentando que a verdadeira motivação e o desenvolvimento do ser humano se dão, com intensidade e solidez, à medida que ele tenha condições de participar da condução de seu próprio projeto de vida. Na administração de recursos humanos, este princípio está presente nos mais variados aspectos das relações no

trabalho, entre outros, na ação de planejamento, organização, liderança, controle e projetos grupais em geral.

Para Lopes (1994), a presença substancial de profissionais nas instituições de ensino leva à necessidade de pensar um processo decisório participativo, diferente de outras organizações, onde os objetivos, por exemplo, subordinam-se aos interesses de uma pequena cúpula dirigente, inviabilizando uma autêntica participação.

A participação é considerada um elemento de fundamental importância, que pode contribuir para a formulação de políticas unificadas, facilitando a autoridade superior o controle dos trabalhos desenvolvidos.

Para Grillo (1996), a participação tem papel fundamental, pois quanto maior for a participação dos funcionários nas decisões que a instituição vai tomar, mais democrático será o cenário e, com isso, rico em decisões que representam a vontade da maioria. Para ele, as universidades, tem apresentado diversas alternativas de participação e, com isso, tem surgido também forte pressão por parte dos professores e funcionários procurando influir nas decisões da instituição, constituído-se em importantes segmentos participativos.

O autor, destaca três formas de participação dentro de uma universidade:

- a) Participação nos órgãos de direção;
- b) Participação nos departamentos acadêmicos;
- c) Participação nos departamentos administrativos.

Para ele, a participação, além de consubstanciar um princípio altamente democrático, significa também um processo de descentralização administrativa, à medida que propicia decisões mais vinculadas às diversas opiniões reinantes na universidade.

Para Chiavenato (1994), um ambiente com boas relações deve ser mantido e, com isso, o estabelecimento de condições humanas e materiais ideais para o desempenho das tarefas.

Nas condições humanas, inclui-se o direito de apelo e, das condições materiais, fazem parte os benefícios educacionais, médico-hospitalares e financeiros.

Comunicação e criatividade - Criar forma e clima para o desenvolvimento amplo de comunicações e informações, incentivando a todos os integrantes que façam sugestões e, com isso, assumir o espírito e os objetivos básicos através de novas idéias, de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e de novas oportunidades de negócios. Para ele, na participação deve

existir uma integral harmonia onde deverão ser criadas e mantidas as condições para a participação do pessoal no progresso financeiro da organização.

### 2.3. A Importância da Qualidade do ensino na Educação

A globalização da economia trouxe a necessidade das organizações estarem aptas a produzir produtos e serviços com qualidade, de forma a satisfazerem a nova classe de consumidores emergentes e também a se tornarem capazes de competir globalmente (Reis *et al.*, 1997, p. 3).

Na visão de Cerqueira (1994), o mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. Essas mudanças são apenas parte da rápida evolução social, tecnológica e, sobretudo, mental, que a humanidade vem experimentando. Estas mudanças têm trazido ameaça à sobrevivência das organizações em todo mundo pelos mais variados motivos.

Nesta linha, Reis (1997) coloca que a qualidade em serviços é fundamental, pois é o único processo conhecido que simultaneamente: satisfaz o cliente, motiva os funcionários/colaboradores, promove uma redução de custos, aumenta a produtividade, aumenta a rentabilidade da organização e promove o fortalecimento da imagem da organização, tanto interna como externamente.

Para ele, a qualidade se torna de fundamental importância para qualquer organização, pois o cliente para quem presta serviços é o bem mais precioso que ela pode ter e é difícil de conquistar e fácil de perder. No seu entendimento, a satisfação do cliente determina o sucesso da organização e sua perpetuação no mercado, e ela só é real quando ocorre através da agregação de valor ao serviço prestado, seja por lealdade aos serviços ou pela divulgação de experiências positivas.

Para Freitas *et al* (1993, p. 3), *“a gestão da qualidade é um sistema administrativo baseado no engajamento ativo de todos os profissionais de todos os setores da instituição, em atividades de controle da qualidade por toda a organização, através de métodos e técnicas específicos”*.

Nesta mesma linha, Cerqueira (1994) afirma que não se pode implantar um processo que vise a obtenção de um ambiente de qualidade total, sem levar em consideração as

variáveis técnicas, políticas e culturais da organização. Para ele, além de considerar as variáveis citadas, o processo da qualidade requer esforços contínuos frente às pessoas, aos processos, aos sistemas e à gestão.

### 2.3.1 A qualidade na educação

Além dos aspectos acima citados, Ramos (1995) acrescenta que a obtenção de qualidade na educação está na quebra de antigos paradigmas:

1- Substituição do autoritarismo pela democracia. Seria a primeira e grande transformação de uma instituição, na qualidade da educação.

Nesta direção Ramos (1995), propõe três tipos de Gestão:

A Gestão Participativa, onde a participação de cada um é fundamental. As pessoas são reconhecidas por sua contribuição. As idéias são valorizadas, independentemente do nível hierárquico de seu autor. O que conta é a disposição dos profissionais em usar seus talentos e sua criatividade para resolver os problemas que a Instituição enfrenta.

A Gestão por Liderança, onde a proposta da qualidade total é substituir a denominação das pessoas pela liderança das pessoas, sendo a figura símbolo do novo modelo um ou uma líder, que acredita e confia nas pessoas com quem trabalha, pois sabe que somente com a participação efetiva delas é possível promover a transformação desejada.

O líder valoriza o trabalho dos indivíduos e das equipes, ressaltando os aspectos positivos do que foi realizado e influenciando na construção de um ambiente estimulante para a realização das atividades

A Gestão Estratégica, onde os gestores líderes deverão estimular o pensamento estratégico, com vistas a estabelecer a concepção de qualidade da Instituição e traçar qual o futuro sonhado para a mesma. O diretor engajará toda a comunidade escolar no exame de questões essenciais e relevantes a fim de formular a visão, as crenças, os valores e a missão.

2.- Substituição da competição pela cooperação, através de parcerias externas e internas.

A parceria interna se daria entre líderes e liderados, entre as pessoas de diferentes departamentos, entre professores de disciplinas e áreas afins. As parcerias externas, se estabeleceriam entre a Instituição e outras organizações.

3 - Substituição do Fracasso pelo Sucesso.

A proposta é de uma Instituição de qualidade onde haja o comprometimento de fazer avançar, para a frente e para o alto, para o maior e para o melhor, cada um de seus educandos.

Para alcançar tal objetivo, a Instituição se estrutura, organiza o trabalho e desenvolve suas atividades de forma competente. Para o autor, a qualidade na educação é a Instituição Educacional que a sociedade do presente e do futuro deseja e precisa.

4 - Substituição do foco na Instituição para o foco no Cliente.

Ramos (1995), propõe currículos para a era da qualidade. Neste aspecto enumera alguns desafios que considera relevantes como: equilíbrio entre valores, habilidades e conhecimentos; desenvolvimento das múltiplas inteligências; harmonia entre humanismo e tecnologia; educação do ser humano total e concepção de um currículo para o século XXI.

Demo (1996), ao abordar a qualidade na educação, aponta para a dimensão de intensidade. Tem a ver com profundidade, perfeição e principalmente, com participação e criação. É mais para o ser do que para o ter. O autor, distingue a qualidade formal e a política.

Para ele, a qualidade formal, significa a habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos desafios do conhecimento. Entre eles, ressaltam manejo e produção de conhecimento. Como qualidade política, quer dizer a competência do sujeito em termos de se fazer e de fazer história, diante da sociedade humana. É condição básica da participação. Dirige-se a fins, valores e conteúdos.

Para Demo (1996), a qualidade na educação, denota compromisso com a qualidade dos recursos humanos envolvidos, tendo em vista que a qualidade provém deles. É um processo de construção e participação, é questão de competência.

No seu entender as instituições universitárias precisam saber motivar o professor, não somente em termos financeiros, mas com apoios e oportunidades que o levem sempre mais a aprimorar a competência construtiva e participativa. O autor ressalta que a qualidade da universidade será, cada vez mais, retratada também nas iniciativas que tomar a serviço da

sociedade, demonstrando, para além da construção do conhecimento, utilidade prática. Cita inclusive algumas maneiras de expressar essa marca, como:

- a) a socialização do conhecimento construído, onde a universidade por todas as razões sociais válidas, deve colocar, à disposição de todos, os conhecimentos que constrói, sendo que, a maneira mais efetiva para tanto, é aderir às formas eletrônicas de comunicação, além daquelas via publicações, seminários e conferências, eventos de promoção e, com isso, estar dando sua contribuição decisiva no sentido de democratizar acessos, facilitar intercâmbios e promover interesses;
- b) educação à distância, incluindo oferta mais organizada, com prova presencial final ou intermitente. Para isso deve se basear em didática de qualidade ;
- c) cursos de formação permanente, voltados em primeira instância, para profissionais que reclamam capacitação e atualização constante;
- d) pesquisa básica ligada à pesquisa operacional: a universidade deve dominar o processo de geração do conhecimento como tal, em todas as áreas imagináveis, rentáveis e não-rentáveis, pois se ela não fizer isso, as empresas tendem a substituir as instituições acadêmicas, pendendo sempre para pesquisar apenas o que interessa economicamente. A universidade deve, assim, valorizar a maneira de pesquisar, que privilegia o saber fazer;
- e) fomento à criatividade empresarial: a universidade deve incentivar o fomento entre os diplomados, para empreendimentos próprios, sob todas as formas, individuais ou grupais;
- f) humanização do progresso, pois uma das expectativas da sociedade é que a universidade tenha a devida competência para dominar a técnica e fazê-la instrumento de humanização do progresso.

Para Drügg (1994), a qualidade é uma filosofia que vem sendo adotada atualmente em diferentes organizações, no sentido de incorporar nas pessoas e na própria organização uma postura da melhoria contínua. Para a autora, qualidade é universal, pois nenhum homem, independente de raça, credo religioso ou político, prescinde de sua existência. Qualidade é, portanto, objetivo de vida, pertinente a toda a humanidade. Qualidade se faz com educação.

Drügg (1994) enfatiza que, para planejar mudanças em função do processo da qualidade, é preciso enfocar quatro elementos vitais, que geram qualidade: 1- a determinação, que corresponde ao querer de cada um: é o reconhecimento e o alinhamento dos seus valores pessoais; 2- o conhecimento, elemento vital do processo da qualidade, é um ato individual,

uma vez que a pessoa necessariamente se apropria de informações que vão se traduzir em ações; 3- a estratégia, que é o planejamento da ação, que planejada ganha qualidade; 4- o pacto, que é o contrato do grupo. Contrato que tem seus alicerces nos valores individuais. É o compromisso de cada um com o todo.

No entendimento dessa autora, as exigências de qualidade na educação não são diferentes das exigências existentes em outras organizações.

*“Qualidade Total é uma filosofia que propõe uma mudança: uma mudança por opção, uma mudança total na forma de planejar, fazer, agir e avaliar, uma mudança de postura”* ( Drügg et al, p. 83, 1994).

Para Drügg (1994), o anseio na educação é configurar um líder em cada educador; um líder que potencialize em cada aluno um novo líder. É nesse sentido que, partindo das expectativas, necessidades e aspirações da clientela, partindo de situações do aqui e do agora, partindo de uma Instituição representativa do sistema social vigente, compete à educação, ao formar novos líderes, conduzir a sociedade à mudança. Cada novo líder é um agente de mudança, mas de uma mudança consciente, inspirada nos ideais sociais universais, na visão compartilhada por todos os membros da sociedade. A filosofia da qualidade consolida na área da Educação seu foco: trabalho com pessoas. A Educação, quando implementada pela qualidade, torna-se geradora de uma nova sociedade, de uma sociedade que se constitui de seres humanos, formados em todas as suas dimensões. Enfim, uma sociedade que traduz o Ser da Nova Era – O homem total. Com esse perfil a educação exerce o seu verdadeiro papel, de agente de mudança social.

Ramos (1992), enfatiza que para atingir o objetivo desejado, no sentido de buscar uma proposta de melhoria de qualidade no ensino, há a necessidade de adoção do que chamou de ciclo do programa da qualidade, a ser executado da seguinte forma: 1- Planejar para **mudar**, 2- Organizar para **Atuar**, 3- Agir para **Transformar**, 4- Avaliar para **Melhorar**.

Para Ramos (apud Gentili e Silva, 1996), a Escola de qualidade começa a evidenciar-se como a tentativa mais séria de aplicar os princípios empresariais de controle da qualidade no campo pedagógico. Nesse aspecto, a autora da proposta supõe que “uma solução possível para a educação do país reside na concepção de um modelo brasileiro de Escola de Qualidade Total”.

No entender de Ramos (1992), isto acontece na medida em que se defina, entre outros fatores, um pacto para a qualidade estabelecida entre alunos, professores, dirigentes, técnicos,

pessoal administrativo do setor educacional e da sociedade. Para a autora, este programa consiste basicamente na aplicação do método “Deming de Administração” na gestão de instituições escolares. Assim, a partir dos ensinamentos de Deming e do desenvolvimento de uma série de estratégias fundadas na aplicação de seu célebre “Método de 14 Pontos”, é possível analisar e repensar as estruturas, funções e atividades da escola. Para ela, as idéias de Deming, de grande aceitação no mundo dos negócios, podem e devem ser aplicados ao campo educacional.

Na concepção de Ramos (1992), toda a proposta de Qualidade baseia-se nos citados pontos de Deming: filosofia da Qualidade; constância de propósitos; avaliação do processo; transações de longo prazo; melhoria constante; treinamento em serviço; liderança, distanciamento do medo; eliminação de barreiras, comunicação produtiva, abandono de cotas numéricas, orgulho na execução, educação e aperfeiçoamento, ação para a transformação.

Para Gentili e Silva (1996), todos estes aspectos se complementam com os princípios apresentados por quem foi o difusor das idéias de Deming no campo escolar, William Glasser, que são: gestão democrática ou por liderança da escola e das salas de aula; diretor como líder da comunidade educativa; professor como líder dos alunos; a escola como ambiente de satisfação das necessidades de seus membros; ensino baseado no aprendizado cooperativo; participação do aluno na avaliação de seu próprio trabalho; trabalho escolar de alta qualidade como produto de uma Escola de Qualidade.

Para Gentili e Silva (1996), o programa “Escola de melhoria na qualidade na educação”, faz com que a Instituição proceda mudanças de práticas e a filosofia da qualidade passe a ser vivenciada no cotidiano. Para estes autores, trata-se do que poderia se chamar de “otimismo contagioso na função redentora da qualidade”. Glasser (apud Gentili e Silva, 1996), expressa:

*“Se pudéssemos alcançar a qualidade em nossas salas de aula, como creio que podemos (sic), a qualidade acadêmica se tornará (sic) contagiosa, como sucede com as atividades extra-classe. Na medida em que a Qualidade se torne essencial aos trabalhos dos cursos, os estudantes ficarão orgulhosos do que fazem e esse orgulho se tornará tão contagioso como o orgulho em qualquer situação”.*

Para Castro (1997), a adoção de uma filosofia de Qualidade , implica a observação de alguns princípios que devem ser incorporados por todos na organização. São os chamados mandamentos da qualidade, que tem como objetivo introduzir na organização uma série de mudanças positivas, gerando novas atitudes, valores e objetivos que fazem com que a organização caminhe em direção à satisfação do usuário. Castro (1997), cita alguns princípios:

- A total satisfação do usuário, que é a base da gestão da qualidade. O usuário torna-se a pessoa mais importante para a organização e a razão de ser da sua existência;
- Gerência participativa, que implica a democratização de informações e o estímulo à criatividade e responsabilidade dos empregados;
- Desenvolvimento de Recursos Humanos, onde devem ser dadas condições ao empregado para participar do melhoramento da qualidade. O empregado deseja, além da remuneração adequada, espaço para criar, demonstrar suas aptidões, participar e ter oportunidade de ver seus esforços reconhecidos. Um dos aspectos mais importantes é o investimento na educação e o treinamento de pessoal;
- Constância de propósitos, onde os princípios da qualidade devem ser repetidos, reforçados e estimulados até que todas as mudanças sejam alcançadas e se tornem irreversíveis;
- Aperfeiçoamento contínuo, onde a busca da inovação dos produtos e serviços seja uma constante. A Organização que deseja ter sucesso deve estar comprometida com a implantação de uma cultura de aperfeiçoamento contínuo;
- Gerência de processos, que implica maior integração das diversas atividades com vistas a atender às necessidades do cliente;
- Delegação de competência, onde o poder de decisão está o mais próximo possível da ação;
- Disseminação de informações, onde a comunicação deve ser eficaz, tanto do ponto de vista interno como do externo e a informação deve correr dentro de toda a organização, pois estimula a participação e torna os empregados mais próximos dos objetivos definidos;
- Garantia de qualidade, que implica planejamento e formalização de processos. Aqui é tratado do estabelecimento de normas e procedimentos da organização;

No entendimento do autor, estes 10 (dez) princípios, acima citados, ao serem aplicados em instituições universitárias, devem ser cuidadosamente analisados, pois os riscos são evidentes e a implantação implica uma forte alteração dos padrões culturais existentes.

Neste aspecto vale a pena reproduzir o pensamento de Castro (Apud Demo, 1997, p. 67), onde, segundo ele :

*“Qualidade não advém de meros treinamentos, nos quais as pessoas continuam objeto de aprendizagem e domesticação. Não se restringe a melhorias do processo produtivo ou de serviços, como a satisfação dos clientes, superação do desperdício, aprimoramento gerencial, engajamento nas tarefas, mas deve atingir o aperfeiçoamento da cidadania, que é o padrão maior de qualidade histórica”.*

Para Sampaio (1998), a discussão sobre a qualidade do ensino superior não é nova no Brasil, muito menos em outros países. Para a autora, na bibliografia internacional, o problema da qualidade está relacionado antes à emergência do ensino superior de massa do que ao fato de a formação superior ser oferecida pela iniciativa pública ou privada. Em alguns países da América Latina, sobretudo na Argentina e no México, a expansão dos respectivos sistemas de ensino superior, nos anos 60 e 70, foi liderada pelo setor público. No México, em especial, o setor privado manteve-se, durante todo o período de expansão do sistema, mais restritivo, voltado para os segmentos da elite, o que lhe permitiu preservar sua qualidade. No entanto, Sampaio (1998) observa que nos países onde o setor privado foi quem absorveu a demanda de massa, o problema da qualidade tendeu a recair sobre este setor. Para Geiger (apud Sampaio, 1998), “a velocidade com que o setor privado responde à demanda de massa leva, invariavelmente a perda da sua qualidade”. O mercado promove o crescimento do setor privado, mas, por si, é incapaz de controlar sua qualidade, uma vez que a demanda por ensino superior, que está impulsionando a expansão, é maior que a oferta de mercado. Observa-se, que o crescimento do setor foi orientado pelo mercado.

Durham (1993) enfatiza a pressão de mercado como elemento determinante da expansão do ensino particular, independentemente ou não, do beneplácito do Estado à iniciativa privada.

O problema da qualidade no ensino superior, para Sampaio (1998), é um dos catalisadores da introdução do debate sobre avaliação institucional. A discussão iniciou-se, no Brasil, em meados da década de 1980. Mais de uma década após o surgimento dessas questões de qualidade no ensino, portanto, já no início dos anos 90, algumas instituições privadas, localizadas nos grandes centros urbanos da região sudeste, começaram a incorporar, em seus projetos educacionais, o tema da melhoria da qualidade do ensino.

Um evento ilustrativo do tratamento dado à qualidade, por parte do setor privado, foi o 1º Congresso Brasileiro da Qualidade em Serviços (IBRAQS). O evento repetiu-se por 2 anos, extinguindo-se em 1996, ano da regulamentação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Tratava-se de uma iniciativa que reunia instituições ligadas ao ensino e à pesquisa e às próprias entidades mantenedoras do ensino superior. Nesses seminários, eram apresentadas algumas estratégias que vinham sendo adotadas pelas instituições privadas em especial, mas também por algumas universidades públicas, no encaminhamento da avaliação institucional e, presumivelmente, da melhoria da qualidade dos serviços oferecidos. Uma das características desses encontros era serem concebidos como mega-eventos, reunindo dezenas de palestrantes em algumas dezenas de mesas redondas e painéis, além de muitas centenas de convidados. Os temas discutidos tinham como referência o problema da qualidade do ensino superior. Algumas instituições particulares, entre elas as universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, tomaram a iniciativa de criar projetos envolvendo a qualificação do corpo docente, reformulação do projeto pedagógico, revisão de currículos, visando, com isso, a melhoria da qualidade do ensino.

Para Sampaio (1998), em suma, a questão da qualidade do ensino superior não passou despercebida na década de 1980. Ao contrário, manteve-se acesa no debate público até a LDB em 1996.

## 2.4 Avaliação Institucional

### 2.4.1 A avaliação escolar

A avaliação tem sido, ultimamente, o centro das discussões na maioria dos debates educacionais e das questões que dizem respeito ao cotidiano pedagógico.

De acordo com Borba (1997), para a construção de um projeto curricular, é necessário uma avaliação voltada aos propósitos democráticos, que analise o contexto histórico e atual, vislumbre perspectivas e permita discutir formas provocadoras de mudanças e possíveis de ação. A autora, entende que para a reflexão de uma prática de avaliação emancipadora, dentro de um projeto de mudança, é necessária a preocupação com o que a torna possível ou com o que a limita. Assim, ao buscar possíveis respostas, são encontrados alguns pressupostos históricos e científicos que tem norteado a lógica que preside a avaliação escolar.

Para ela, a análise acontece, numa relação com o dia a dia da escola, que se apresenta multifacetado e contraditório. É neste cotidiano que são percebidas diversas forças, interagindo no ato avaliativo, seja na execução das rotinas diárias, seja no ensaio de práticas novas, profundamente transformadoras.

De acordo com Firme (1994), os estudos sobre avaliação, que datam do início do século e que sofreram forte influência dos Estados Unidos, foram marcados pelo desenvolvimento de testes padronizados para medir as habilidades e aptidões dos alunos.

Esta primeira geração de avaliação, segundo a autora, é a da mensuração. Nesta forma de avaliar não se diferenciam avaliação e medida. O objetivo é classificar e determinar os progressos realizados e a maior preocupação dos “técnicos avaliadores” é a elaboração de instrumentos e testes eficientes.

Firme (1994), chamou a segunda geração de “avaliação descritiva”. De acordo com a autora *“a necessidade de se levar adiante uma substancial revisão do currículo esbarrava com as limitações de uma avaliação que só oferecia informações sobre os alunos”*.

A terceira geração busca a superação das limitações oferecidas pelas perspectivas anteriores, alertando para a necessidade do juízo de valor. Agora, segundo Firme (1994), não bastaria apenas medir e descrever, era preciso julgar sobre o conjunto de todas as dimensões

do objeto, inclusive sobre os próprios objetivos. Assim, para a autora, a tendência da terceira geração é conceber a avaliação como processo de julgamento do desempenho do aluno em face dos objetivos educacionais propostos.

Souza (1993) evidenciou que a avaliação se caracteriza, neste momento, por ser mais abrangente que a medida e envolve fases ou etapas contínuas de trabalho ( desde a definição dos objetivos até a apreciação dos resultados obtidos ), desenvolvendo-se de forma contínua e ampla, utilizando-se de procedimentos diversificados como auto-relato, testagem e observação. No entendimento de Borba (1997), ao cumprir as funções de diagnosticar, retroinformar e favorecer o desenvolvimento individual do aluno, envolve a participação de professores, alunos, pais e administradores.

Na década de 90, surge a quarta geração da avaliação, onde o foco principal é a negociação. Na visão de Borba (1997), o entendimento é buscado entre as pessoas de diferentes valores, respeitando-se as possíveis discordâncias identificadas. Este processo interativo e negociado, busca, segundo Firme (1994), desenvolver a partir das preocupações, proposições ou controvérsias em relação ao objeto de avaliação seja ele um programa, projeto, curso ou outro foco de atenção.

Ainda de acordo com Borba (1997), a avaliação como negociação é uma abordagem madura, que vai além da ciência, porque capta também os aspectos humanos, políticos, sociais, culturais e éticos, envolvidos no processo.

Nesse enfoque o processo avaliativo caracteriza-se por ser um processo de investigação, tendo como ponto de partida e de chegada o processo pedagógico, para que, estabelecidas as causas de dificuldades possam ser traçados procedimentos e possibilidades de enfrentamento destas situações. De acordo com Souza (1993), a avaliação passa a ter a finalidade de fornecer informações sobre o processo pedagógico que permitam aos agentes escolares decidir sobre as intervenções e redirecionamentos que se fizerem necessários em face do projeto educativo definido coletivamente e comprometido com a garantia da aprendizagem. No entendimento de Borba (1997), converte-se então em um instrumento referencial e de apoio às definições de natureza pedagógica, administrativa e estrutural, que se concretiza por meio de relações partilhadas e cooperativas.

Assim, segundo Borba (1997), nota-se um deslocamento do seu papel e finalidade nesta perspectiva histórica da avaliação. Da ênfase no levantamento de resultado dos processos, a avaliação nesta quarta geração, está para subsidiar, intervir e apoiar decisões ao

longo dos processos e os modelos de avaliação que marcaram esta evolução tem impulsionado novas concepções neste campo relativamente novo da ciência da educação.

Borba (1997), cita algumas questões que marcam o eixo central da discussão da avaliação do ensino no novo paradigma científico, como:

1. Avaliação como processo mediador na construção do currículo escolar - Um currículo que se propõe a ser um sistema aberto e transformativo, não poderá prescindir de um sistema de avaliação, enquanto mecanismo subsidiário de interpretação reflexão das manifestações de todo o processo subjacente, intrinsecamente dinâmico, que interage na produção do conhecimento e do próprio currículo.
2. A avaliação como processo ético dimensionando uma visão crítica dos caminhos percorridos pelos sujeitos e práticas avaliativas – no novo paradigma a ética emerge dos processos cooperativos de interpretação dos próprios participantes sobre suas ações, considerando os valores e os processos subjacentes na manifestação dos fenômenos para a tomada de decisões.
3. A avaliação corresponde aos avanços das diferentes potencialidades individuais e diversos estilos cognitivos – apresenta diversas categorias inerentes à intersubjetividade, contextualizadas nas relações concretas do mundo da vida e delineiam o cenário das novas discussões na área da avaliação.
4. A avaliação amplia sua metodologia e diversifica seus instrumentos – para avaliar é necessário produzir um discurso, *“uma mensagem que tenha sentido para aqueles que a recebem”*. Nesta mensagem significativa, o avaliador coloca-se de corpo inteiro, procura aprender o fenômeno para além dos números e utiliza-se de palavras, da comunicação ética, colocando-se no lugar do sujeito avaliado para com ele compreender o avanço individual e coletivo.

#### 2.4.2 A avaliação institucional nas universidades

De acordo com Belloni (1998), o relacionamento da universidade com a avaliação institucional, destaca o compromisso deste instrumento para reconstrução do espaço social. Busca estabelecer uma forma de compreender como a avaliação institucional poderá

estabelecer um relacionamento com a realidade social, de forma a participar do processo de reconstrução social. Parte do pressuposto de um sistema social esgarçado, necessitando ser reconstruído. É nesse contexto de desigualdades sociais, constituindo-se verdadeiros abismos, que a universidade está inserida.

Para a autora, a avaliação institucional tem um compromisso filosófico, social e político. Possui objetivos básicos: O autoconhecimento e a tomada de decisão, com a finalidade de aperfeiçoar seu funcionamento e seus resultados. A finalidade da avaliação é a busca do aperfeiçoamento, sua ação central é a de reconstrução. A avaliação é global, pois envolve o conjunto e envolve sujeitos internos ( alunos, professores e outros profissionais ) e sujeitos externos ( acadêmicos/pesquisadores, trabalhadores e outros profissionais ). Pode-se dizer que se trata de um processo de auto- avaliação e de avaliação externa.

Belloni (1998), cita duas modalidades de avaliação da educação superior, que são: a Avaliação Institucional - que é voltada para a instituição de educação superior e por ela conduzida e a Avaliação do Sistema - que é voltada para o sistema de educação superior, envolvendo todas as instituições.

Segundo Bielschowski (1998), são as várias concepções do enfoque de avaliação que se prioriza, que vão gerar as diferentes abordagens avaliativas.

Para ele, no que diz respeito à meta “avaliação”, esta tem como propósito, uma postura sensível e crítica e, sobretudo, de um compromisso sério com soluções que conduzam ao aperfeiçoamento constante dos empreendimentos humanos.

Para Coêlho (1997), a avaliação em instituições de ensino superior, está diretamente relacionada com a construção e a afirmação de sua responsabilidade social e de sua autonomia. Na universidade, a avaliação é feita em departamentos, cursos, unidades de ensino, setores administrativos, etc. e, neste contexto onde está situada, é imprescindível que as universidades públicas saibam o que representam para a sociedade e, para isso, é necessário que as mesmas se conheçam.

No entendimento do autor acima, a avaliação é um importante instrumento, que adequadamente utilizado, permitirá desvendar e superar distorções, equívocos e deficiências e, com isso, tomar decisões de políticas acadêmicas que melhorem a qualidade e a definição dos objetivos, contribuindo para uma trajetória institucional lúcida e coerente.

situação geral do ensino de cada área, julgada a adequação da estrutura e do conteúdo curricular predominante, em termos das necessidades de formação profissional e do desenvolvimento do conhecimento, de modo a propor reformas mais profundas na própria organização dos cursos.

O sistema de avaliação por comissões formadas por consultores “ad hoc”, de grande reputação acadêmica, tal como existe para a pós-graduação, constitui o modelo a ser seguido. Mas, sendo esta uma tarefa de grande complexidade e enorme envergadura, precisa ser implantada gradualmente.

Para Durham (1993), um outro ponto importante é aliar a avaliação a incentivos, como ocorre na pós-graduação. Desta forma, o processo se torna voluntário e não coercitivo. Um dos mecanismos consiste em condicionar o recebimento de auxílios financeiros da SENESu à avaliação (inclusive aqueles destinados às instituições estaduais e comunitárias, bem como o crédito educativo).

Sendo a avaliação um instrumento fundamental, tanto para a formulação como para a execução de uma política educacional adequada e eficaz, sua institucionalização deve constituir uma prioridade básica do MEC.

Para Durham (1993), há que considerar a criação de estímulos e incentivos para a melhoria da infra-estrutura de ensino e de pesquisa e a qualificação do corpo docente, voltadas para superar as deficiências detectadas no sistema. O sistema atual de qualificação de docentes, através de bolsas para mestrado e doutorado, é muito importante e precisa ser mantido.

### **3. METODOLOGIA**

Tendo em vista o problema estudado, bem como as considerações feitas na base teórico-empírica, apresenta-se a seguir a metodologia utilizada.

Procurou-se realizar um levantamento das políticas de recursos humanos que tivessem influência na melhoria da qualidade do ensino de graduação em administração, descrevendo as políticas adotadas pela instituição e confrontado-as com os padrões de qualidade adotados como referência para os cursos de administração, pela comissão de especialistas do MEC.

#### **3.1 Problema de Pesquisa**

Buscando resposta ao problema central do presente estudo, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

As políticas institucionais de recursos humanos, destinadas aos professores da UNIVALI, tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino dos cursos de graduação em administração da instituição ?

Os padrões de qualidade definidos pelo MEC para os cursos de administração estão sendo alcançados pela UNIVALI ?

#### **3.2 Delineamento e perspectivas da pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva.

Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-las. Busca conhecer uma série de situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

O método de análise utilizado na presente pesquisa caracteriza-se também como sendo um estudo de caso. Este método é caracterizado por uma análise intensiva, dentro de

determinada organização. De acordo com Godoy (1995), quando se pretende retratar determinada situação para posterior análise desta situação, é indicado o estudo de caso.

Ainda de acordo com Bruyne, Herman e Schoutheete (1982), o estudo de caso é um método de investigação que reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação.

Na opinião de Chizzotti (1991), para a realização de um estudo de caso, o pesquisador deve seguir algumas passos, como:

- seleção e delimitação do caso;
- trabalho de campo, para reunir e organizar as informações, sejam escritas, gravadas, filmadas, etc., objetivando fundamentar o relatório;
- organização e redação do relatório, pois, após a obtenção de um volume substancial de informações deve-se tentar reduzi-las, através de critérios que já foram estabelecidos em dados que descrevam, comprovem e analisem o caso.

Para o autor, o relatório referente ao estudo deve ser objeto de crítica, sendo que, entre seus objetivos, encontram-se a apresentação dos aspectos que envolvem o problema, a apresentação de sua relevância e a sua situação no contexto, identificando possibilidades de modificá-lo.

### **3.3 Justificativa pela escolha da Instituição e do curso**

A Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, vem atuar na faixa litorânea de Santa Catarina, com uma proposta arrojada de constantes investimentos e, com o desafio de assegurar a excelência acadêmica na qualidade do ensino, sem, no entanto, esquecer seus objetivos básicos de pesquisa e extensão. Este ambiente de trabalho, apoiado nesse tripé, (ensino, pesquisa e extensão), aliado à sua missão de formação do homem e desenvolvimento da humanidade, precisa estar alicerçado em uma base sólida, que são seus recursos humanos.

A escolha é justificada, uma vez que o pesquisador integra o quadro de professores da Instituição.

### 3.4 População e Amostra

A população desta pesquisa é composta por todos os cursos de graduação em administração da UNIVALI, onde se procurou verificar a melhoria da qualidade do ensino praticada no período de 1997 à 1999, com a implementação de políticas de recursos humanos. Assim, incluiu-se como informantes privilegiados a Pró-Reitoria de Ensino e chefia do departamento de Recursos Humanos. O período escolhido foi em função de que o MEC, a partir do ano de 1997, iniciou as avaliações dos cursos de administração no Sul do Brasil com a aplicação do Exame Nacional de Cursos - ENC, bem como as avaliações das condições de oferta desses cursos. O ano 2000 não foi considerado porque as informações não estavam disponíveis quando do levantamento de dados pelo pesquisador.

### 3.5 Coleta e Análise dos Dados

Na presente pesquisa foram explorados dados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram obtidos através de instrumento de coleta de dados em forma de correspondência encaminhada à Pró Reitoria de Ensino, conforme anexo I, contendo 9 questões destinadas a coletar informações sobre os professores de graduação em administração.

O pesquisador, visando esclarecer melhor algumas informações constantes do instrumento de coleta de dados, recebidos através do ofício n.º 713/Proen/2000, manteve contatos pessoais com o chefe da área de recursos humanos e com a Assessoria de Estatística e de Registro e Controle Docente da Pró Reitoria de Ensino, que foi de fundamental importância para o complemento da pesquisa.

Os dados secundários foram obtidos mediante consultas a boletins internos da instituição, informativos, manuais, regimentos, jornais etc., necessárias ao presente estudo.

Os dados coletados foram analisados e trabalhados mediante análise documental, que Richardson (1985, p. 182), define “*como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles*”. Destaca ainda o mesmo autor, que em

termos gerais, a análise documental visa estudar e analisar documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com os quais podem estar relacionados.

### 3.6 Limitações da Pesquisa

O primeiro fator limitante foi o período de análise, somente de 3 anos, já que o MEC começou a avaliar a qualidade dos cursos de administração no Sul do Brasil a partir de 1997;

Esta pesquisa fica limitada somente à UNIVALI, portanto suas conclusões só valem para a UNIVALI, devido este trabalho tratar-se de um estudo de caso;

Os fatores intervenientes verificados nesta pesquisa foram limitados a: admissão, carreira, incentivo e aperfeiçoamento.

### 3.7 Definição do Termos Considerados Relevantes

**Política de recursos humanos:** Refere-se ao conjunto de princípios, estratégias, regras e técnicas, cuja finalidade é atrair, manter, satisfazer, treinar, desenvolver e avaliar os recursos humanos de qualquer organização. Grillo (1996).

**Admissão:** Refere-se ao recrutamento de pessoal com qualificação desejada, tornando o processo eficaz, com valorização de títulos acadêmicos. Grillo (1996).

**Carreira:** É a forma de se estabelecer as condições necessárias ao desenvolvimento das pessoas durante sua vida na organização. Propicia o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, pesquisadores, técnicos e administradores universitários. Grillo (1996).

**Incentivo:** É a forma de estimular o desenvolvimento profissional e pessoal de professores e pesquisadores, visando um ambiente de contínua motivação

**Aperfeiçoamento:** É a forma de promover o aprendizado contínuo, em estreita relação com o desejo de realização pessoal e ascensão na carreira. Objetiva oferecer condições ao exercício das funções. Grillo (1996).

**Desempenho:** Forma de verificar a eficiência no trabalho e a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira de professores e técnico-administrativa. Grillo (1996).

**Participação:** É a forma de administração com que os professores, pesquisadores, técnicos e administradores participem nas decisões e na solução dos problemas da universidade. Grillo (1996).

**Qualidade:** Filosofia adotada atualmente em diferentes organizações, no sentido de incorporar nas pessoas e na própria organização uma postura de melhoria contínua. Ramos (1995).

**Qualidade do ensino na educação:** Refere-se a busca permanente do desenvolvimento de processos aprendizagem, busca da melhoria contínua dos processos pedagógicos, técnicos e administrativos da instituição, é buscar o compromisso de todos com a educação, é a busca contínua da excelência. Demo (1996).

**Avaliação Institucional:** Refere-se a forma de como será emitido um julgamento de valor ou mérito, procurando fazer uma análise dos resultados educacionais, visando saber se preenchem um conjunto particular de objetivos educacionais. É um processo para determinar até que ponto os objetivos educacionais foram realmente alcançados. Souza (1993).

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Perfil da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

#### 4.1.1 Histórico

A origem da UNIVALI remonta à primeira metade dos anos cinquenta, com a criação da Sociedade Professor Flávio Ferrari – SPFF, embrião do movimento que daria origem, na década seguinte, à criação da Sociedade Itajaiense de Ensino Superior – SIES, contando com as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras e de Ciências Jurídicas e Sociais. A viabilização desse empreendimento deu-se através das Leis Municipais n.º 588/64, que as oficializou como Estabelecimento Municipais de Ensino Superior, 599/64, que regulou a associação entre a direção das faculdades e a Prefeitura Municipal, e 623/65, através da qual foi procedida a instalação da Autarquia Educacional e Cultural.

A Lei Municipal n.º 892/68 fechou o ciclo de institucionalização desses empreendimentos, com a criação da Autarquia Municipal de Educação e Cultura – AMECCI, entidade que conduziu o processo de reconhecimento dos cursos até então instalados, o que ocorreu através dos Decretos Federais n.º 71.650/73 e 69.799/71. Essa autarquia foi transformada em Fundação em 1970 (Fundação de Ensino do Pólo Geoeeducacional do Vale do Itajaí – FEPEVI), através da Lei n.º 1047/70. Nessa ocasião mais duas faculdades já se encontravam em pleno funcionamento (Ciências Administrativas, Econômicas e Contábeis e Enfermagem e Obstetrícia).

No dia 19 de outubro de 1978, o “*campus*” foi solenemente inaugurado na cidade de Itajaí, com a presença do então Presidente da República, General Ernesto Geisel.

Em 1986 as faculdades então existentes foram integradas à FILCAT, através do Parecer n.º 370/86 – o que representou o primeiro passo para a transformação em universidade. O ato de transformação ocorreu, finalmente em 1989, através da Portaria n.º 051, assinada pelo Ministro Carlos Sant’Anna, da Educação e do Desporto. Nessa ocasião a FEPEVI foi transformada na Fundação Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Lei Municipal n.º 2.515/89).

## 4.2 Estrutura Acadêmica e Administrativa

A Universidade do Vale do Itajaí adota uma estrutura *multicampi* em sua organização e está estruturada da seguinte forma, de acordo com o artigo 17 do seu estatuto:

**– A Administração Geral da UNIVALI compõe-se de:**

– Órgãos colegiados deliberativos:

Conselho Universitário

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE

– Órgão executivo: Reitoria

**– A Administração dos Centros compõe-se de:**

– Órgão deliberativo: Colegiado do Centro

– Órgão executivo: Direção do Centro

**– A Administração dos cursos compõe-se de:**

– Órgão executivo: Coordenação do curso

– Órgão consultivo: Colegiado de curso

**– Outros órgãos integrantes da estrutura a serem definidos e normatizados em regulamentos próprios.**

Os Órgãos de administração da universidade estão organizados da seguinte forma:

De acordo com o artigo 21 do estatuto, o Conselho Universitário (CONSUN), é o órgão máximo consultivo, deliberativo e jurisdicional da UNIVALI em assuntos de administração universitária e é quem estabelece as políticas institucionais. É constituído por

54 membros do corpo docente, entre eles o Reitor, o Vice-Reitor e os Pró-Reitores e 23 membros não-docentes, num total de 77 membros.

O conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE é um órgão deliberativo superior e normativo em matéria de ensino, pesquisa e extensão da UNIVALI. É constituído de 50 membros docentes e 09 não-docentes, num total de 59 membros.

A Reitoria, de acordo com o artigo 24 do estatuto da UNIVALI, é o órgão executivo superior que superintende, coordena, supervisiona e controla todas as atividades da Universidade e é dirigida pelo Reitor, eleito pelo Colégio Eleitoral. Fazem parte, como órgãos integrados e de ação executiva da Reitoria da UNIVALI:

- a) a Chefia de Gabinete/Secretaria de Integração
- b) a Pró-Reitoria de Administração
- c) a Pró-Reitoria de Ensino
- d) a Pró-Reitoria de Pesquisa pós-graduação e Extensão

O Colegiado de Centro é um órgão deliberativo, técnico-consultivo e de assessoramento ao Centro de Educação Superior, em matéria de ensino, pesquisa e extensão e será constituído pelo diretor do Centro de Educação Superior, pelos coordenadores de curso do Centro, por um representante docente de cada curso e pela representação discente do Centro de, no máximo 30% do total dos membros do colegiado.

A direção do Centro é o órgão executivo que dirige, coordena, supervisiona e controla todas as atividades de ensino, pesquisa, extensão, administração e disciplinares no âmbito de sua unidade de ensino. O diretor de Centro é escolhido pelo Reitor, ouvidos os Pró-Reitores.

O colegiado de curso, é um órgão consultivo e de assessoramento do coordenador de curso e é constituído pelo coordenador de curso, 4 (quatro) professores e, 2 (dois) alunos.

A coordenação de curso é subordinada ao diretor de Centro e, planeja, organiza, coordena, supervisiona e controla as atividades de ensino, pesquisa, extensão e disciplina no âmbito do curso, observadas as políticas, diretrizes, normas e procedimentos determinados pelo Centro de Educação Superior e pelos órgãos executivos e deliberativos da UNIVALI.

### 4.3 Infra estrutura física e de apoio

A Universidade do Vale do Itajaí possui um corpo Docente de 1.181 professores e 23.823 alunos, distribuídos em 05 campi e 2 núcleos, Piçarras e Itapema, com 65 cursos de graduação, 03 mestrados próprios, 05 mestrados conveniados 02 doutorados conveniados.

A UNIVALI possui uma área construída própria de 92.142,65 m<sup>2</sup> e uma área em construção de 32.549,81 m<sup>2</sup>.

Os número de cursos de graduação por área é a seguinte:

Área de Ciências Sociais Aplicadas – 21 cursos

Área de Ciências Humanas - 25 cursos

Área de Ciências Biológicas da Saúde e da Terra – 14 cursos

Área Tecnológica – 5 cursos

A expansão do número de alunos e professores no curso de administração, ocorrida no período de 1997/I à 1999/II, foi a seguinte:

Ano	1997/I	1999/II
Número de professores	152	237
Número de alunos	2.695	3.026

### 4.4 Cursos de Graduação em Administração

A UNIVALI contempla os cursos de graduação em administração em todos os seus “campi” à exceção do núcleo de Piçarras.

#### Campus I - Itajaí

##### Administração

O curso matutino teve seu início de funcionamento em 01 agosto de 1989, e foi reconhecido pelo MEC através da Portaria n.º 23, de 08.de janeiro de1982. Possui 367 alunos matriculados no 1º semestre 2000/I.

Já o curso noturno, teve o seu início de funcionamento em 01 de março de 1979, sendo reconhecido pela mesma portaria acima citada. Possui 563 alunos matriculados no 1º semestre 2000/I.

São oferecidas 55 vagas por semestre em cada curso.

### **Habilitação: Comércio Exterior**

O curso de administração com habilitação em comércio exterior teve seu início de funcionamento em 26 de agosto de 1990, e foi reconhecido pelo MEC através da Portaria n.º 1527, de 14 de dezembro de 1995.

A partir do ano 2000, o curso desvinculou-se da coordenação do curso de administração, denominando-se curso de comércio exterior, sem qualquer vinculação com o curso de administração.

### **Campus II – Balneário Camboriú**

#### **Administração**

#### **Habilitação: “Marketing”.**

O curso de administração com habilitação em “marketing”, teve seu início de funcionamento em 03 de março de 1997 e o processo se encontra no MEC para reconhecimento. Possui 384 alunos matriculados. O curso oferece 55 vagas por semestre.

### **Campus III – Tijucas**

#### **Administração**

O curso é matutino e teve seu início de funcionamento em 20 de fevereiro de 1995 e, foi reconhecido pelo MEC através da Portaria n.º 23, de 08 de janeiro de 1982. Possui 351 alunos matriculados no 1º semestre 2000/I. O curso oferece 55 vagas por semestre.

## **Campus IV – Biguaçu**

### **Administração**

O curso matutino teve seu início de funcionamento em 01 agosto de 1995, e foi reconhecido pelo MEC através da Portaria n.º 23, de 08.de janeiro de 1982. Possui 423 alunos matriculados no 1º semestre 2000/I.

Já o curso noturno, teve o seu início de funcionamento em 03 de agosto de 1992, sendo reconhecido pela mesma portaria acima citada. Possui 537 alunos matriculados no 1º semestre 2000/I.

## **Campus de São José**

### **Administração**

#### **Habilitação :**

##### **a) Comércio exterior**

O curso de administração com habilitação em comércio exterior teve seu início de funcionamento em 15 de agosto de 1996, e foi reconhecido pelo MEC através da Portaria n.º 1527, de 14 de dezembro de 1995. Possui 182 alunos matriculados no 1º semestre 2000. O curso oferece 55 vagas por semestre.

##### **b) Finanças**

O curso de administração com habilitação em finanças, teve seu início de funcionamento em 28 de fevereiro de 2000 e, o processo encontra-se no MEC para reconhecimento. Possui 51 alunos matriculados. O curso oferece 40 vagas por semestre.

O fato de existir mais alunos matriculados do que vagas oferecidas, deu-se em função de transferências.

**c) “Marketing”**

O curso de administração com habilitação em marketing, teve seu início de funcionamento em 28 de fevereiro de 2000 e, o processo encontra-se no MEC para reconhecimento. Possui 48 alunos matriculados. O curso oferece 40 vagas por semestre.

O fato de existir mais alunos matriculados do que vagas oferecidas, deu-se em função de transferências.

**d) Serviços**

O curso de administração com habilitação em serviços, teve seu início de funcionamento em 28 de fevereiro de 2000 e, o processo encontra-se no MEC para reconhecimento. Possui 53 alunos matriculados. O curso oferece 40 vagas por semestre.

O fato de existir mais alunos matriculados do que vagas oferecidas, deu-se em função de transferências de outros cursos.

**Núcleo de Itapema**

**Administração**

**Habilitação: Gestão de Negócios Imobiliários**

O curso de administração com habilitação com ênfase em Gestão de Negócios Imobiliários, teve seu início de funcionamento em 28 de fevereiro de 1999 e, o processo encontra-se no MEC para reconhecimento. Possui 78 alunos matriculados. O curso oferece 40 vagas por semestre.

#### 4.5 Políticas de Recursos Humanos da UNIVALI

Nesta parte do trabalho procurou-se levantar na pesquisa dos dados, as políticas de recursos humanos adotadas na UNIVALI para, à luz do referencial teórico, poder nortear os trabalhos.

Nesse aspecto, o pesquisador recorreu a boletins internos da Instituição, informativos, jornais, regimento geral, resoluções, estatuto da UNIVALI, entrevista com o chefe do setor de recursos humanos, etc., que abordassem o tema desenvolvido na pesquisa. O material levantado, pesquisado e utilizado na pesquisa foi de grande utilidade para a análise de conteúdo. O pesquisador adotou o modelo de desenvolvimento de recursos humanos proposto por Grillo (1996), destacando para análise os componentes considerados principais dentro do ciclo contínuo de desenvolvimento de pessoal para as universidades citados pelo autor a saber: admissão, carreira, incentivo e aperfeiçoamento.

##### **Admissão**

A política de recursos humanos para admissão de docentes na UNIVALI, se faz de acordo com a Resolução n.º 05/CEPE/89, que estabelece os critérios de seleção. Segundo tal resolução, essa seleção terá ampla divulgação de edital a ser feito pela Pró-Reitoria de Ensino.

A seleção se dará em duas etapas e estará a cargo de uma comissão nomeada pela Pró-Reitoria de Ensino e presidida pelo coordenador do curso.

Na primeira etapa será feita a análise dos currículos comprovados e serão classificados até 3 (três) candidatos por disciplina. Terão preferência os docentes que apresentarem melhor titulação na seguinte ordem: 1º - Doutorado e graduado na área; 2º - Mestrado e graduado na área; 3º - Doutorado em área afim e graduado na área; 4º - Mestrado em área afim e graduado na área e 5º - Especialização graduado na área. As comissões do processo seletivo poderão incluir critérios específicos da área.

Na Segunda etapa os candidatos classificados ministrarão uma aula de 30 minutos sobre o tema proposto pelo coordenador. A aula será avaliada pelos seguintes critérios:

- a) Apresentação do plano de aula à comissão – peso 10%

- b) Domínio de conteúdo no tema abordado – 20%
- c) Clareza na apresentação dos conceitos – 20%
- d) Articulação e coerência no desenvolvimento do tema – 20%
- e) Utilização adequada de estratégias e/ou recursos audiovisuais – 20%
- f) Utilização de bibliografias adequada – 10%
- g) A comissão questionará o candidato sobre o conteúdo da disciplina e questões didático – pedagógicas.

Os professores aprovados, serão contratados por hora/aula, pela Fundação UNIVALI, e passam a pertencer ao quadro de docentes da UNIVALI.

### **Carreira**

A política de recursos humanos da UNIVALI para ingresso na carreira do magistério Superior, é regulamentada pela Resolução n.º 11/CAS/96, do Conselho de Administração Superior, que estabelece o plano de carreiras e salários da UNIVALI.

A estrutura de carreira do magistério superior, na UNIVALI, compreende as seguintes classes, com seus respectivos níveis:

- I Classe A – Nível 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- II Classe B - Nível 1 – 2 – 3 – 4 - 5
- III Classe C - Nível 1 – 2 – 3 – 4
- IV Classe Especial – Nível 1 – 2

Na classe A, a variação salarial em percentual entre os níveis é de 2 %, na classe B, é de 2,5 %, na classe C, é de 3 % e na classe especial é de 10 %.

O referido ingresso do docente na carreira do magistério superior, se efetuará mediante parecer positivo do comitê de acompanhamento e avaliação dos cargos e salários, após criterioso julgamento da seguinte documentação apresentada pelo candidato:

- A) Parecer de credenciamento definitivo do Conselho Estadual ou Federal de Educação ou da comissão de credenciamento da UNIVALI, na disciplina ou disciplinas em que atua.

- B) Comprovante de ter exercido atividades docentes no magistério superior da UNIVALI, pelo menos por um ano e declaração de que o docente está assumindo no mínimo 12 horas aula semanais como docente, pesquisador ou assumindo função administrativa, fornecido pela Pró Reitoria acadêmica.
- C) Comprovantes de titulação.
- D) Carta sigilosa com a avaliação do docente, fornecida pelo diretor (es) da (s) unidade (s) em que leciona.
- E) Ficha com os dados da avaliação de desempenho, fornecido pela comissão de avaliação institucional da UNIVALI.
- F) Requerimento ao comitê de acompanhamento e avaliação dos cargos e salários, de acordo com modelo oficial, preenchido, datado e assinado, solicitando ingresso na carreira do magistério superior da UNIVALI.

O docente aprovado pelo comitê para a carreira do magistério superior, terá seu contrato efetivado pela Fundação UNIVALI e será enquadrado de acordo com a sua titulação.

No caso de parecer negativo do comitê, o docente poderá reapresentar a documentação e solicitação, para nova apreciação do comitê no semestre seguinte.

A UNIVALI apresenta um quadro bem definido no que se refere à carreira, uma vez que ela está intimamente ligada ao aperfeiçoamento. No entender desse pesquisador, quando se fala de carreira, está-se fazendo alguma referência ao componente aperfeiçoamento. Pode-se inferir assim que, ao se aperfeiçoar o docente está automaticamente trilhando os quesitos necessários à sua ascensão. O plano de carreira demonstra claramente a intenção de prestigiar aqueles docentes que estão continuamente procurando aperfeiçoar-se e, conseqüentemente, em busca de melhor posição e ascensão.

### **Incentivo**

No que se refere as políticas de incentivos para docentes, a UNIVALI adota um sistema de promoção na carreira do magistério superior, cujas ascensão poderá ocorrer da seguinte forma:

- I- De um nível para o imediatamente superior, dentro da mesma classe, após dois anos de interstício, mediante habilitação em avaliação de desempenho e produção.

- II- De uma classe para outra, isto é, do nível 5 da classe A para o nível 1 da classe B e do nível 5 da classe B para o nível 1 da classe C, por titulação.
- III- Do nível 4 da classe C, para o nível 1 da classe especial, mediante as seguintes exigências:
- Interstício de 4 anos entre o último nível da classe C e o nível 1 da classe especial
  - Possuir grau de Doutor e pelo menos 14 anos de docência na UNIVALI.

O portador de diploma de Mestre ascende à classe B, nível 1, ficando dispensado dos interstícios.

O portador do diploma de Doutor ascenderá à classe C, nível 1, ficando dispensado dos interstícios.

Nenhum integrante da carreira do magistério ascenderá à classe B sem apresentar o título de Mestre.

Nenhum integrante da carreira do magistério ascenderá à classe C sem apresentar o título de Doutor.

Para obtenção de promoção por produtividade e desempenho, além dos interstícios exigidos, o docente deverá atingir pontuação de acordo com tabela de horas semanais conforme abaixo:

Horas semanais	Pontos
	Interstício de 02 anos
40 horas	200
30 horas (entre 30 e 39)	190
20 horas (entre 20 e 29)	150
12 horas (entre 12 e 19)	100

Tabela 1- Pontuação para promoção

Fonte: Proen – Pró Reitoria de ensino

Ainda como incentivo aos docentes integrantes da carreira do magistério superior, aquele que possuir titulação de pós-graduação *Stricto Sensu*, será concedida gratificação, calculada sobre

o salário correspondente à classe, nível e regime de trabalho a que estiver vinculado, à base dos seguintes percentuais:

De 15 % para os detentores de grau de Mestre.

De 30 % para os detentores do título de Doutor.

Os percentuais acima são excludentes.

Os docentes integrantes da carreira do magistério superior da UNIVALI, após cada ano de efetivo serviço na Instituição, fará jus à gratificação adicional por tempo de serviço equivalente a 1 % (um por cento) do respectivo salário, até o máximo de 30 % (trinta por cento).

### **Aperfeiçoamento**

As políticas de recursos humanos referentes ao aperfeiçoamento para docentes da UNIVALI é bem definida e constitui-se um dos principais componentes da política de recursos humanos, tamanha é sua importância para a Instituição, já que se percebe, pelo número de docentes cursando mestrado e doutorado um processo contínuo de aperfeiçoamento e que existe a preocupação em manter seus docentes com elevado nível de treinamento.

Através da comissão de capacitação de recursos humanos para docência, criada pela Resolução n.º 052/CONSEPE/99, foram estabelecidas normas de licença para aperfeiçoamento com a concessão de bolsas de estudos para cursos de pós-graduação “stricto-sensu” e “lato-sensu”.

A UNIVALI, de acordo com seu estatuto, aplicará pelo menos 2% (dois por cento) de sua receita própria anual realizada no desenvolvimento da pesquisa e da extensão. Através da Pró-Reitoria de Ensino, incentiva a divulgação de trabalhos técnicos e científicos na “Revista Alcance” editada pela UNIVALI.

No período 1997 - 1999 encontravam-se em aperfeiçoamento o seguinte número de docentes com cursos em realização (er), conforme tabela abaixo:

Titulação	1997/I	1999/II
Especialização (er)	5	2
Mestrado (er)	54	67
Doutorado (er)	17	29
Total	67	98

Tabela 02 – docentes em aperfeiçoamento

Fonte: Proen – Pró Reitoria de Ensino

A título de ilustração apresenta-se também as políticas referentes a desempenho e participação:

### Desempenho

As políticas de recursos humanos para este componente, estão definidas através da avaliação de produtividade e desempenho docente, onde são abordados os seguintes aspectos:

- 1- Situação hora/aula ministrada em cursos da UNIVALI
  - a) em curso de graduação: n.º de h/a semanais x 1,2 = pontos por semestre
  - b) em curso *lato sensu*: total de h/a ministradas x 1,5 = pontos pelo curso
  - c) em curso *stricto sensu*: total de h/a ministradas x 2,0 = pontos pelo curso
  - d) em curso de extensão ou aperfeiçoamento promovido pela UNIVALI: total de h/a ministradas x 0,5 = pontos pelo curso
- 2- Atividades de orientação

- a) estágio supervisionado: n.º de alunos x 0,8 pontos por semestre completo
- b) Monografia de graduação (trabalho de conclusão de curso): n.º de alunos x 1,3 pontos por semestre completo
- c) Monografia de curso *lato sensu* (orientação de conteúdo): n.º de alunos x 1,5 pontos por semestre completo
- d) Dissertação de mestrado: n.º de alunos x 2,0 pontos por semestre completo
- e) Bolsista de iniciação científica e bolsista de extensão: n.º de alunos x 1,0 pontos por semestre completo.

As atividades relacionadas serão contadas desde que não estejam computadas na carga horária ministrada.

### 3- Produção de material didático

Aqui são levados em consideração o n.º de títulos, onde serão valorizados, no máximo, dois exemplares de cada tipo de material didático, que deverá ser multiplicado por uma pontuação previamente definida.

### 4- Participação em bancas e comissões na UNIVALI

Aqui são levados em consideração o n.º de bancas, que deverá ser multiplicado por pontuação previamente definida. Excetuam-se os membros natos de bancas já pontuados por outras funções.

### 5- Formação acadêmica

Leva em consideração os cursos de especialização *latu sensu* na área de atuação, cursos de aperfeiçoamento e atualização e créditos em pós-graduação *stricto sensu*.

### 6- Desempenho docente

Leva em consideração a avaliação pela direção da Unidade e as conclusões da comissão de avaliação institucional.

Além disso a UNIVALI adota critérios para avaliação dos professores por parte dos alunos, que se compõe de um questionário contendo 15 perguntas, com uma escala de classificação de 1 à 5, que permite a apuração de uma média individual de cada professor, e será processada durante os meses de julho e dezembro, levando em consideração as perguntas seguintes:

1. Demonstra possuir conhecimento do conteúdo que desenvolve
2. Aborda o conteúdo da disciplina sob diversos enfoques teóricos
3. Recomenda bibliografia adequada para o aprofundamento dos conteúdos
4. Desenvolve o programa com coerência e segurança
5. Esclarece a importância dos conteúdos da disciplina para a formação do aluno
6. Relaciona a disciplina com as demais e esclarece a sua importância no currículo do curso
7. Desenvolve aulas dinâmicas, fazendo uso de metodologias e técnicas, conforme as necessidades de aprendizagem na disciplina
8. Utiliza linguagem clara e acessível na explicação dos conteúdos e termos científicos
9. Relaciona teoria e prática na abordagem dos conteúdos e trabalhos em geral
10. Incentiva a participação, discussão e expressão de idéias durante as aulas
11. Elabora instrumentos de avaliação coerentes com o programa, possibilitando ao aluno demonstrar habilidades de análise e síntese
12. Discute com os alunos os critérios de avaliação a serem adotados nas provas e trabalhos
13. Analisa e comenta os resultados das avaliações com os alunos
14. Procura manter um clima de respeito mútuo, atenção e trabalho produtivo durante as aulas
15. Cumpre o horário das aulas e outras atividades programadas

Ainda fazem parte da avaliação da produtividade, as atividades de pesquisa e extensão.

### **Participação**

Este componente das políticas de recursos humanos, está bem caracterizado no Estatuto da UNIVALI, onde os docentes tem representação garantida no Conselho Universitário, no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e nos Colegiado dos Centros.

O colegiado de Centro é o órgão deliberativo, técnico consultivo e de assessoramento ao Centro de Educação Superior, em matéria de ensino, pesquisa e extensão e será constituído:

I – pelo diretor do centro de educação superior

II – pelos coordenadores de curso do centro

III – por um ( 1 ) representante docente de cada curso integrante do centro, escolhido por seus pares;

IV – pela representação discente do Centro de, no máximo, 30% (trinta por cento) do total dos membros do colegiado, escolhidos por seus pares, com mandato de 02 (dois) anos.

#### **4.6 Variáveis consideradas como “Indicadores de Desempenho”, na Busca da Melhoria da Qualidade**

Indicadores relacionam quantitativamente dados com o objetivo de produzir parâmetros portadores de significados. A diferença entre eles e a noção de produtividade reside no fato de que geralmente os indicadores têm uma função de descrição e não buscam relacionar fatores de produção a quantidades produzidas. Os indicadores de desempenho não são neutros e implicam julgamento de valor. Geralmente define-se o desempenho da seguinte maneira: quando o indicador varia num certo sentido, isso significa que a situação é melhor; quando ele varia no sentido contrário, a situação é menos boa.

Idealmente, a avaliação de um curso deveria ser feita pelo seu produto, isto é, o aluno devidamente formado. Neste caso, trabalhar-se-ia com indicadores de resultados. Ao se examinar a qualidade desses alunos poder-se-ia inferir sobre a qualidade do curso. No entanto, este procedimento não é tão simples como parece. O desempenho do aluno formado, medido, por exemplo, através de exame de ordens profissionais, salários alcançados, pode estar relacionado com outras variáveis, como níveis de renda familiar e prestígio da profissão. Poderia se imaginar um curso de qualidade sofrível, que possuía alunos de classes sociais de renda alta e que conduza a profissão altamente demandada. O desempenho dos egressos deste

tipo de curso pode apresentar indicadores positivos, apesar de sua qualidade sofrível. Daí a importância da utilização de indicadores intrínsecos ao curso.

As atividades acadêmicas possibilitam a construção de um vasto conjunto de indicadores, cuja elencagem depende do interesse e dos objetivos da análise.

No presente trabalho foram utilizados os indicadores “titulação acadêmica” e “regime de trabalho”, uma vez que a Lei das Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, estabeleceu que, nas universidades, um terço de seus professores deve ter título de Mestre ou Doutor; determinou, ainda, que um terço do quadro docente dessas instituições seja contratado por 40 horas semanais. Com o objetivo de ter um acompanhamento mais de perto sobre todas as condições exigidas para o alcance da melhoria do ensino nas universidades o MEC, a partir de 1997, passou a avaliar os cursos através de Comissões de Especialistas. A finalidade é alcançar a melhoria da qualidade do ensino superior. O meio para atingi-la é exercer um maior controle sobre a qualificação dos docentes e de suas condições de trabalho nos estabelecimentos.

Considerou-se ainda, os indicadores: experiência no magistério superior dos docentes, experiência profissional não acadêmica e qualificação e regime de trabalho do coordenador do curso.

Esses dados foram obtidos através de instrumento de pesquisa, conforme já descrito, que se julgou mais adaptáveis a responder aos objetivos propostos e que são descritos e analisados abaixo.

#### **4.6.1 Titulação Acadêmica**

O perfil do corpo docente é, reconhecidamente, um importante indicador indireto da qualidade de um curso. Supõe-se que um curso com professores altamente titulados possua uma melhor qualidade no ensino praticado.

A evolução da titulação acadêmica nos cursos de graduação em administração durante o período de 1997/I à 1999/II, na UNIVALI, ocorreu da seguinte forma:

Evolução da Titulação Acadêmica do Curso de Administração  
nos 5 campi e 1 núcleo

<b>Titulação</b>	<b>1997/I</b>	<b>1997/II</b>	<b>1998/I</b>	<b>1998/II</b>	<b>1999/I</b>	<b>1999/II</b>
Graduação	8	8	3	3	2	3
Especialização	105	99	93	113	109	131
Mestrado	37	53	62	72	96	98
Doutorado	2	2	2	3	3	5
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>162</b>	<b>160</b>	<b>191</b>	<b>210</b>	<b>237</b>

Tabela 03

Fonte: Proen – Pró Reitoria de Ensino

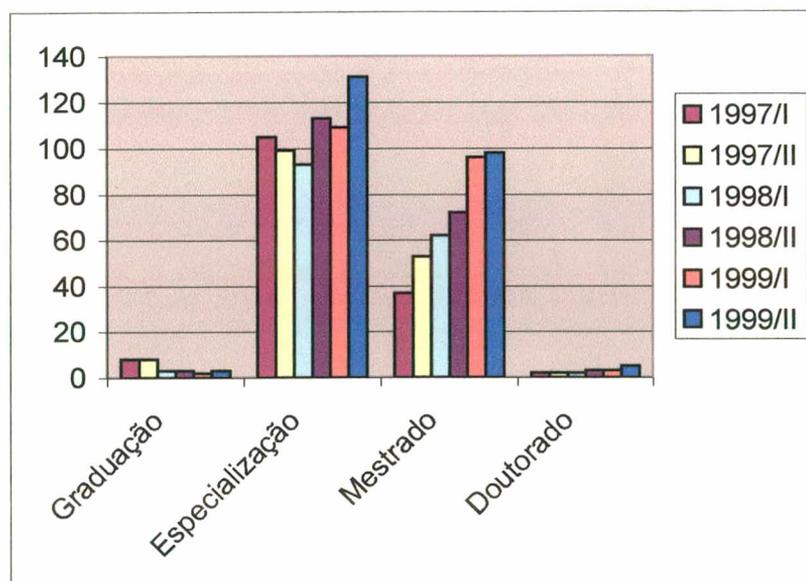


Figura 1 – Apresentação da tabela 1 graficamente

A titulação acadêmica para Sampaio (1993), constitui-se o principal indicador indireto da avaliação da qualidade do ensino superior, tanto em instituições públicas como privadas.

No que se refere ao grau de titulação acadêmica dos docentes do curso de graduação em administração da UNIVALI, os dados da tabela 03 mostram claramente uma concentração de docentes no nível de especialista.

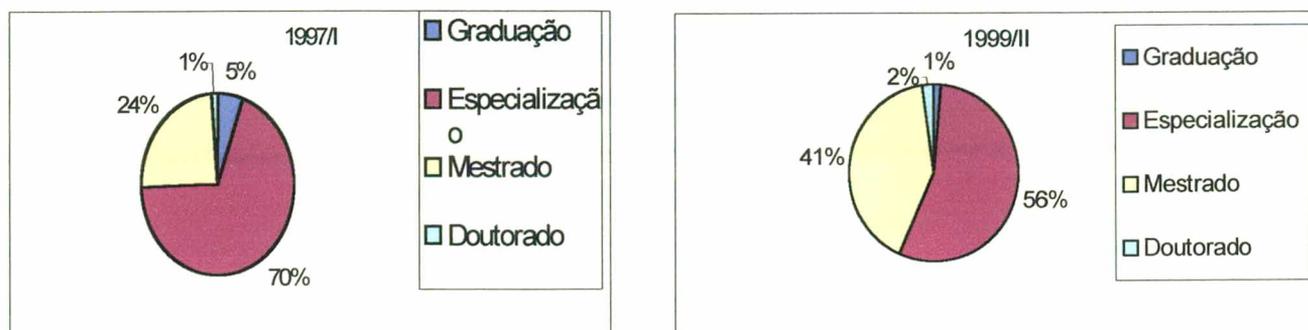


Figura 2 e 3 – Demonstração gráfica da titulação docente nos anos de 1997 e 1999

As figuras 2 e 3 , mostram a situação em 1997/I e 1999/II.

Para melhor análise passo a comentar as titulações a seguir:

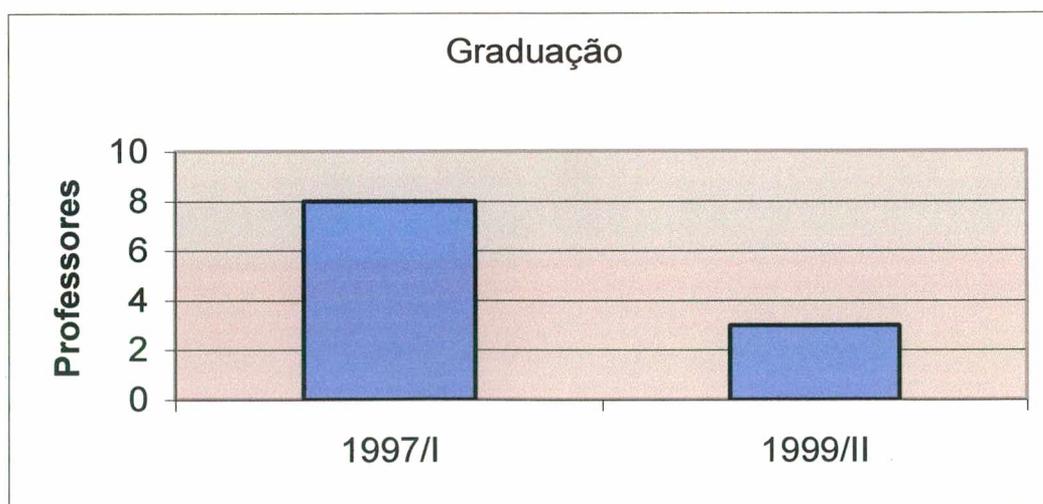


Figura 4 – Número de professores somente com graduação

No ano de 1997/I existiam 8 docentes cuja titulação era apenas graduação, sendo que, no ano de 1999/II passou para apenas 3(três).

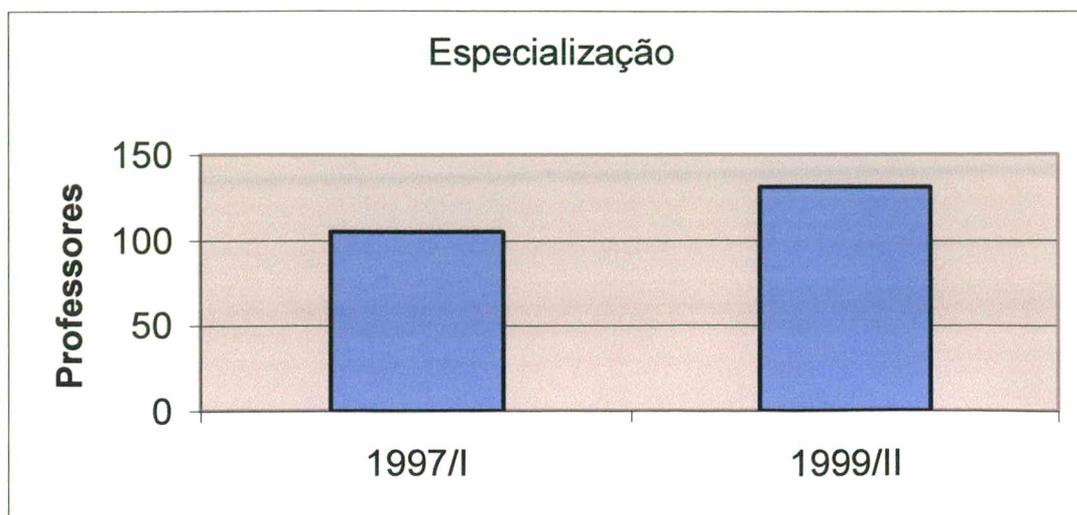


Figura 5 – Número de professores com especialização

Aqui se nota uma concentração significativa de docentes no período em análise, com um percentual em relação ao número total de docentes do curso de graduação em administração de 69,08% em 1997/I e de 55,27% em 1999/II

A análise da figura acima, mostra que houve um decréscimo dos profissionais com essa titulação no período 1997/I à 1999/II de 13,81%, em relação ao número total de docentes, retratando uma pequena tendência de melhoria na titulação.

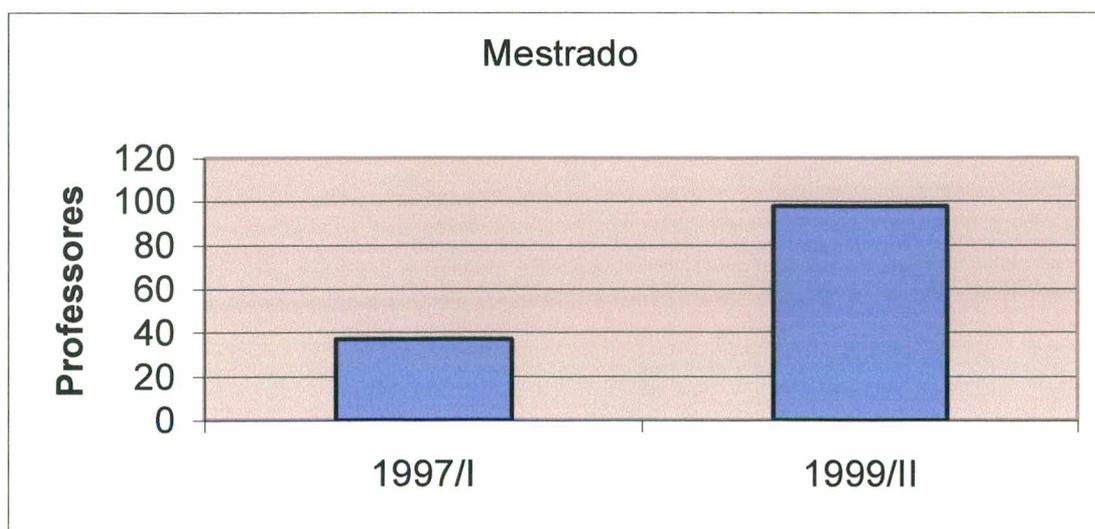


Figura 6 – Número de professores com mestrado

Aqui, observa-se que a evolução ocorrida foi significativa no período, passando o curso no ano de 1997/I de 37 docentes significando 24,34% do total, para 98 docentes no ano de 1999/II, significando 41,35% do total. Nota-se um esforço por parte da Instituição em qualificar seu corpo docente.

No ano de 1997/I, os docentes com curso de mestrado em andamento somados aos docentes com mestrado concluído significavam um percentual de 48,68% do corpo docente em relação ao total de docentes. Já no ano de 1999/II, esse percentual passou para 60,75% em relação ao total.

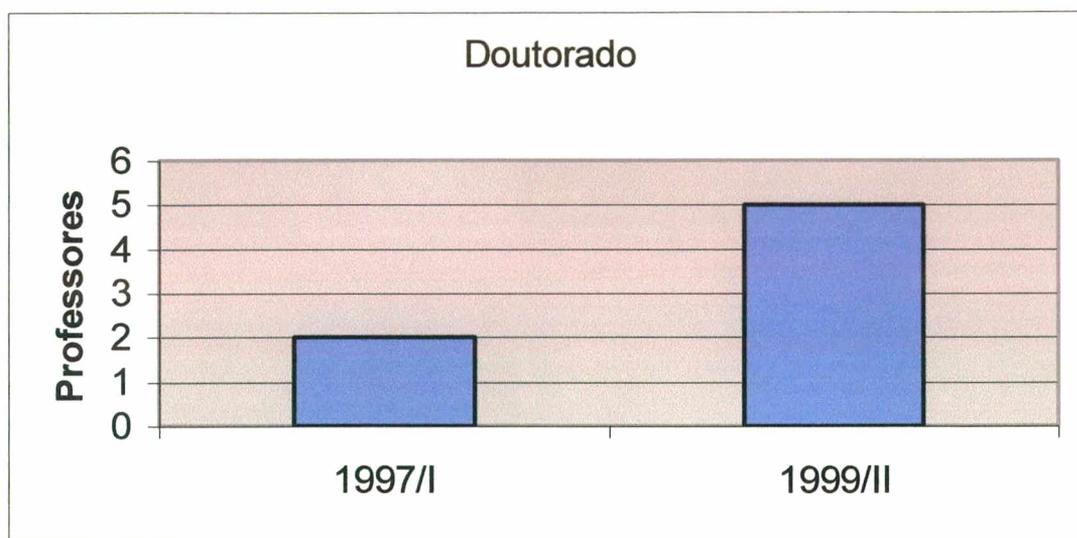


Figura 7 – Número de professores com doutorado

No ano de 1997/I os docentes com a titulação de doutor representavam 1,31% do total. No ano de 1999/II esse percentual passa para 2,10%.

Observa-se nas análises feitas que, o processo de qualificação dos docentes foi mais intenso no ano de 1999, quando a instituição alcançou o percentual de Mestres e Doutores definidos pela Lei de Diretrizes Bases – LDB, de 1996.

Constata-se seguramente, que existe esforços por parte da Instituição, na busca da titulação do quadro docente.

Verifica-se que, existe uma forte indicação de que as políticas de recursos humanos da UNIVALI orientadas para a titulação docente estão dando resultados. As figuras apresentadas, mostram claramente esta evolução.

Visando efetuar uma análise mais apurada com os dados levantados passamos a considerar como referência os padrões estabelecidos pela comissão de especialista do MEC como sendo o ideal.

A seguir procede-se a análise comparativa dos dados apresentados pela UNIVALI com os indicadores da comissão de especialistas do MEC em relação a titulação acadêmica.

A tabela resumo do número de docentes, com respectivos percentuais, do curso de administração da UNIVALI em 1997/I e 1999/II é a seguinte:

Titulação	1997/I		1999/II	
	Qtde.	% do total	Qtde.	% do total
Graduação	8	5,26	03	1,2
Especialização	105	69,08	132	55,46
Mestrado	37	24,34	98	41,17
Doutorado	2	1,32	5	2,10
Total	152	100	238	100

Tabela 4 – Docentes 1997/I e 1999/II com percentuais

Fonte: Proen – Pró Reitoria de Ensino

Para o item titulação a Comissão de Especialistas em Ensino de Administração do MEC definiu os seguintes padrões de qualidade:

Conceito	Mínimo de
A	15% doutores e 40% mestres e 30% especialistas
B	30% mestres e 30% de especialistas
C	20% mestres e 40% de especialistas
D	10% mestres e 20% de especialistas
E	inferior

Tabela 5 – Padrões de qualidade do MEC

Fonte: MEC

No que se refere a titulação dos docentes do curso de administração, a UNIVALI em relação aos padrões do MEC apresenta conceito C no ano de 1997/I, e, no ano de 1999/II, conceito B.

Observa-se que, neste período, ocorreu uma evolução significativa no quadro de docentes, principalmente no que se refere ao número de mestres, que passou de 37 para 98 docentes com a referida titulação.

Esta evolução foi proveniente das políticas de recursos humanos particularmente no que diz respeito a admissão, carreira, incentivos e aperfeiçoamento praticadas pela UNIVALI.

A admissão, além de estabelecer rígidos critérios de seleção, prioriza os docentes que apresentam melhor titulação. Numa primeira etapa é feita a análise dos currículos dos candidatos e, numa segunda etapa, os candidatos melhor classificados deverão ministrar uma aula de 30 minutos para avaliação de banca composta de 3 professores do curso.

A admissão é ponto importante nas políticas adotadas, porque é o início de todo o processo para a melhoria da titulação dos docentes, pressupondo-se, com isso, uma melhoria na qualidade do ensino praticada.

A carreira, também é um componente que contribui para a melhor titulação, já que existe na UNIVALI um plano de carreira do magistério superior bem definido. O referido

plano de carreira, somente permite que o docente mude de uma classe para outra por titulação. Esse fato influencia os docentes na busca de melhor titulação.

Os incentivos, intimamente ligados à carreira, também possuem influência na busca da melhor titulação dos docentes, já que os aumentos salariais são baseados no título do professor.

O aperfeiçoamento, buscado permanentemente pela Instituição, possui planos de concessão de bolsas de estudo aos professores que desejarem se especializar em cursos de mestrado e doutorado. Na UNIVALI tem sido crescente o número de mestres e doutores.

Conclui-se que as políticas institucionais de recursos humanos da UNIVALI, destinadas aos docentes, no que se refere à titulação acadêmica, apesar de não haver alcançado os padrões mínimos para conceito A, definidos pela comissão de especialistas do MEC, apresenta franca evolução e, conseqüentemente, influenciam na melhoria da qualidade do ensino de graduação em administração.

#### **4.6.2 Regime de Trabalho**

Esse indicador é de grande significado para as análises. Há o pressuposto que os alunos com professores dedicados exclusivamente ao ensino e a pesquisa, tenham oportunidade de fazer um curso melhor que os estudantes cujos docentes tenham um perfil oposto (outras ocupações além do magistério).

O regime de trabalho reflete o entendimento de que o desejável para a universidade seria que os docentes trabalhassem no regime de dedicação exclusiva.

No entendimento de Gaetani e Schwartzman (1993), esta visão não é consensual entre os diversos campos de conhecimento. Para esses autores, há setores que valorizam a atuação do professor como profissional no mercado de trabalho como importante complemento para atividades docente.

A seguir é apresentada a evolução do regime de trabalho dos docentes da UNIVALI no período de 1997 à 1999.

<b>Regime de Trabalho</b>	<b>1997/I</b>	<b>1997/II</b>	<b>1998/I</b>	<b>1998/II</b>	<b>1999/I</b>	<b>1999/II</b>
Menos de 20 horas	60	65	64	79	68	68
20 – 39 horas	57	62	58	71	96	119
40 horas ou mais	35	35	37	39	46	51
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>162</b>	<b>159</b>	<b>189</b>	<b>210</b>	<b>238</b>

Tabela 6 – Distribuição do regime de trabalho dos docentes

Fonte : Proen – Pró Reitoria de Ensino

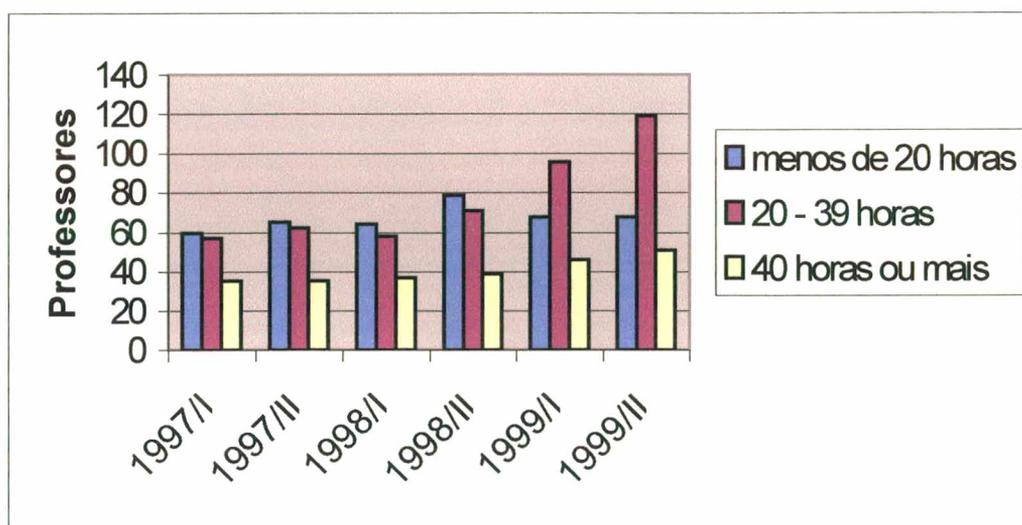


Figura 8 – Demonstração gráfica da tabela 4

A tabela mostra uma concentração de docentes com carga horária entre 20 e 39 horas, representando um percentual de 50 % em relação ao total de docentes, mostrando que são maioria no universo pesquisado no ano de 1999/II.

A seguir passa-se a analisar cada uma das situações.

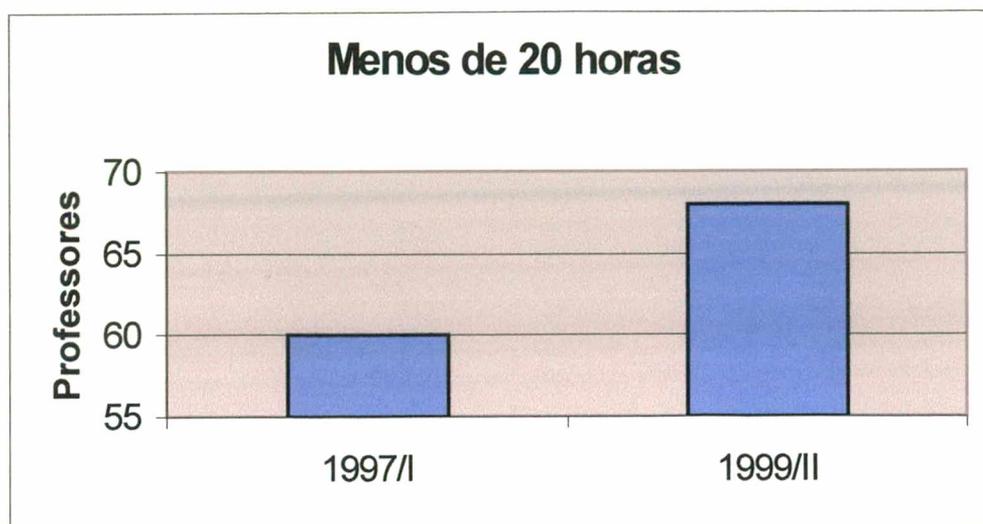


Figura 9 – Número de professores com menos de 20 horas

Percebe-se pelos dados da tabela 6, que praticamente no decorrer do período de 1997/I à 1999/II, o número de docentes permaneceu o mesmo, com pequena alteração. No entanto, em números percentuais em relação ao total de professores ocorreu uma redução de 10,9% .

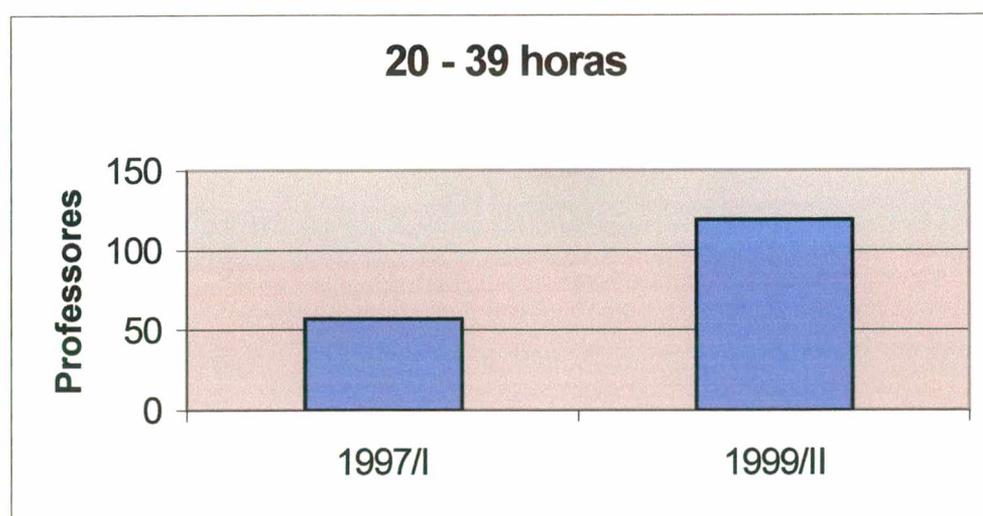


Figura 10 – Número de professores situados no intervalo 20-39 horas

Aqui é destacada a predominância dos docentes com regime de trabalho entre 20 e 39 horas. A tabela 6 indica um percentual de 37,5% em 1997/I, evoluindo em 1999/II para 50% do total de docentes. Cabe observar que o número de professores com esta carga horária cresceu em 208%.

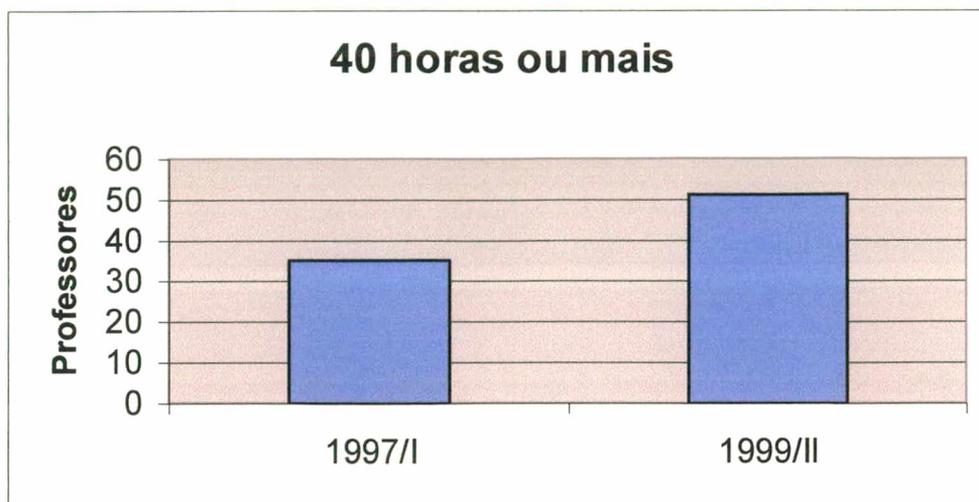


Figura 11 – Número de professores com mais de 40 horas

A tabela 6 mostra que houve uma redução em termos percentuais de docentes no período 1997/I à 1999/II em relação ao número total de professores do curso da ordem de 1,6%. Porém, cabe salientar que em números de docentes, ocorreu um acréscimo de 16 professores, representando 45,71% a mais. Aqui, acrescenta-se que a prática desejável para alcançar o regime de trabalho de 40 horas, pode e deve ser via Extensão.

Aqui se nota perfeitamente, que a Instituição está longe de atingir o estabelecido na Lei das Diretrizes Básicas – LDB, onde indica que um percentual de um terço de seus docentes deve ser contratados em regime de 40 horas semanais. Neste indicador a UNIVALI apresenta apenas 21,43 % de docentes com 40 horas ou mais.

Também neste indicador, foi considerado os padrões de Qualidade estabelecidos pela comissão de especialistas do MEC, para uma análise mais apurada, que é descrita a seguir.

A tabela resumo do regime de trabalho dos docentes da UNIVALI, vinculados ao curso de administração é a seguinte:

Regime de trabalho	1997/I		1999/II	
	Qtde.	%	Qtde	%
Menos de 20 horas	60	39,47	68	28,57
20-39 horas	57	37,50	119	50
40 horas ou mais	35	23,03	51	21,43
Total	152	100	238	100

Tabela 7 – Número de professores com respectivos percentuais

Para este item, a Comissão de Especialistas de Ensino em Administração da SESu/MEC definiu os seguintes padrões de qualidade:

Conceito	Regime (percentagem mínima de docentes em tempo integral)
A	30
B	25
C	20
D	10

Tabela 8 – Padrões percentuais do MEC

Fonte: MEC

No que se refere ao regime de trabalho dos docentes do curso de administração, a UNIVALI em relação aos padrões estabelecidos pela Comissão de Especialistas da SESu/MEC, apresenta conceito C. Analisando a tabela 7, observa-se que os docentes com mais de 40 horas apresentam no ano de 1997/I, um percentual de 23,06% em relação ao total, e em 1999/II um percentual de 21,43%. Os docentes com carga intermediária de 20 a 39 horas, apresentam uma tendência de crescimento, com uma variação percentual de 12,5%. No que se refere aos docentes com menos de 20 horas, nota-se que ocorreu uma redução no percentual da ordem de 10,9%.

Observa-se um esforço da Instituição, já que houve uma melhora de percentuais para os docentes com carga horária não integral. No entanto ela ainda não está nos padrões adequados, ma vez que quanto maior for a dedicação do professor à universidade, certamente maior será a possibilidade de melhoria do ensino. Portanto, falta uma política clara de valorização da dedicação exclusiva, que em muito contribuirá para uma efetiva melhoria da qualidade do ensino.

#### 4.6.3 Experiência no magistério superior em qualquer IES

Campus	Até 5 anos	De 6 a 15 anos	Mais de 16 anos
Campus I – Itajaí	19	26	11
Campus II – Balneário Camboriú	14	09	04
Campus III – Tijucas	09	06	08
Campus IV – Biguaçu	23	17	05
Campus VII – São José	30	28	06
Núcleo de Itapema	06	09	-

Tabela 9 – Dados de 1999

Fonte – Pró Reitoria de Ensino

Na análise observa-se que 42,61% do total dos professores tem experiência de até 5 anos, 40,08% tem experiência de 6 a 15 anos e 14,34% mais de 16 anos. Há uma clara demonstração que um percentual significativo dos docentes situa-se na faixa entre 6 e 15 anos. Considerando que a Instituição tem apenas 11 anos de existência, nota-se que há uma preocupação em manter profissionais experientes.

#### 4.6.4 Experiência Profissional não Acadêmica

Este indicador foi considerado na pesquisa, por julgarmos importante, pois de acordo com Sampaio (1998), a experiência do professor universitário no mercado profissional, em regra, é muito relevante para a formação do estudante.

Se, por um lado, o porte do título de Mestre e/ou Doutor por parte dos professores universitários é desejável, da perspectiva do MEC, por outro, a posição desse profissional no mercado ocupacional – em que outros valores, não só os acadêmicos, estão presentes – é elemento fundamental para a qualificação dos cursos.

Assim, se passa a apresentar os dados levantados, referentes a este indicador.

<b>Campus</b>	<b>Até 5 anos</b>	<b>De 6 a 15 anos</b>	<b>Mais de 16 anos</b>
Campus I – Itajaí	11	32	13
Campus II – Balneário Camboriú	08	15	04
Campus III – Tijucas	04	13	06
Campus IV – Biguaçu	15	21	09
Campus VII – São José	20	36	12
Núcleo de Itapema	03	11	-

Tabela 10 – Dados de 1999

Fonte Pró Reitoria de Ensino

Nota-se que 25,73% dos docentes com até 5 anos na Instituição possuem experiência profissional não acadêmica, 54% de 6 a 15 anos e 17,72% mais de 16 anos. Pode-se aferir que há uma relação direta da teoria com a prática, contribuindo diretamente para a melhoria da qualidade do ensino de graduação em administração, já que isto coloca o aluno em contato direto com a realidade prática. Os números apresentados na presente tabela referem-se a dados obtidos na hora da contratação do docente. Acrescenta-se ainda, que esta experiência pode e deve ser feita via extensão.

#### **4.6.5 Qualificação e Regime de trabalho do responsável pela coordenação do curso**

Este indicador foi considerado na análise, tendo em vista que também a Comissão de Especialista em Administração da SESu/MEC, recomenda ser levado em consideração para definição dos padrões de qualidade de um curso, além do que o coordenador do curso é o responsável pela condução do projeto pedagógico.

Assim, se passa a apresentar os dados pesquisados na UNIVALI, conforme abaixo.

Campus	Qualificação	Titulação	Regime de trabalho
Campus I – Itajaí	Administrador	M	48h/a
Campus II – Balneário Camboriú	Administrador	E	42h/a
Campus III – Tijucas	Administrador	M	48h/a
Campus IV – Biguaçu	Administrador	D	48h/a
Campus VII – São José	Economista	M	42h/a
Núcleo de Itapema	Geógrafo	M	40h/a

Tabela 11

Fonte : Pró Reitoria de Ensino

Na presente análise pode-se perceber uma significativa predominância de coordenadores de curso de administração com formação de administrador, num total de 66% dos dirigentes. Observa-se ainda, que há um indicativo muito forte no sentido dos dirigentes dos cursos de administração em buscarem a titulação máxima, pois dois coordenadores se encontram com o doutorado em realização e; um coordenador com o mestrado em realização.

Percebe-se claramente que as políticas de recursos humanos da UNIVALI para o aperfeiçoamento está sendo aplicada, como por exemplo, o número de docentes que estão cursando mestrado e doutorado, num total em 1999/2 de 98 docentes, conforme apresentado na tabela 02; licenças para cursos de pós graduação, conforme estabelece a Resolução CONSEPE/99, inclusive concedendo bolsas de estudo.

Os padrões de qualidade definidos pela Comissão de Especialistas do MEC, são os seguintes:

Conceito	Titulação	Regime
A	Doutor	Integral
B	Mestre	Integral
C	Mestre	Parcial
D	Especialista	Integral
E	Especialista	Parcial

Tabela 12 – Titulação do responsável pela coordenação do curso

Fonte: MEC

Na análise da presente tabela, no que diz respeito ao responsável pela coordenação do curso, observa-se que somente o CES IV está enquadrado dentro dos padrões estabelecidos, com conceito A. O CES II apresenta conceito D, o CES III conceito B, o CES VII conceito B e o Núcleo de Itapema conceito B.

Mesmo não tendo alcançado o ideal, foi observado, nos dados levantados, forte tendência da Instituição em brevemente atingir este indicador, inclusive com os docentes com conhecimentos específicos em administração, pois na tabela 11, já se nota uma tendência para tal fim.

Aqui, também as políticas institucionais de recursos humanos de incentivos à carreira docente tem contribuído para mestres e doutores dedicarem-se exclusivamente a universidade e, com isso, contribuído para melhorar a qualidade dos cursos.

## 5. CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho, procura-se fazer algumas considerações referentes ao mesmo, bem como seu significado para a Universidade do Vale do Itajaí.

Este estudo procurou verificar a influência das políticas de recursos humanos destinadas aos docentes da UNIVALI, na melhoria da qualidade de ensino dos cursos de graduação em Administração.

Como elementos de políticas de recursos humanos, adotou-se por base a admissão, a carreira, considerada por Grillo (1996), como sendo a mola propulsora de qualquer programa de desenvolvimento de recursos humanos em uma universidade, os incentivos e o aperfeiçoamento.

Como elementos de melhoria da qualidade do ensino, foram utilizados os padrões estabelecidos pela Comissão de Especialistas em Administração da SESu/MEC, principalmente nos aspectos referentes à titulação acadêmica e ao regime de trabalho, além da experiência no magistério superior em instituição de ensino superior, experiência profissional não acadêmica, qualificação e regime de trabalho do responsável pela coordenação do curso.

Com estes dados passou-se a analisar como esses elementos estariam influenciando na qualidade do curso e se a UNIVALI estaria alcançando as metas desejadas com a aplicação de políticas de recursos humanos.

Atualmente, a titulação acadêmica é o indicador mais importante para definir a qualidade de um curso. Para atingir a melhor titulação, a UNIVALI, mediante a utilização de política de admissão, onde é dada preferência aos docentes de melhor titulação, demonstra estar buscando atingir o nível ideal.

Observa-se uma acentuada preocupação com a admissão de docentes, já que a Comissão de Especialistas da SESu/MEC define que o curso, para ter conceito A, tem que cumprir os padrões mínimos de qualidade, que são 15% de doutores, 40 % de mestres e 30 % de especialistas. A UNIVALI apresenta-se com conceito C no ano de 1997 e conceito B no ano de 1999, demonstrando uma evolução neste sentido. Nota-se uma deficiência no número de doutores, uma vez que além de ter que atingir o padrão mínimo, deve a instituição trabalhar no sentido de superar o padrão determinado pelo MEC.

Além das preocupações com a admissão, existe também políticas definidas de aperfeiçoamento de docentes. Esta política de recursos humanos, vem sendo aplicada em larga escala, com o objetivo de qualificar os docentes que não possuem a titulação adequada.

Visando manter e incentivar a permanência dos docentes na Instituição, a UNIVALI possui políticas de recursos humanos definidas através do plano de carreira e incentivos, privilegiando os docentes com maior titulação.

No que se refere ao regime de trabalho a comissão de especialistas do MEC define que o curso, para obter conceito A, exige que a Instituição tenha 30 % de seus docentes com tempo integral. Neste item, a UNIVALI apresenta conceito C. No entanto, ao estabelecer políticas de incentivos, aperfeiçoamento e avaliações de desempenho, infere-se que a instituição deseja que seus docentes possuam dedicação integral. Com referência ao regime de trabalho dos coordenadores apenas um, atingiu o padrão estabelecido pelo MEC.

Além desses aspectos, a Instituição possui preocupação com a experiência de seus docentes, uma vez que uma parcela de 40,08 % dos docentes possuam experiência em alguma instituição.

Entende-se que o presente trabalho poderá ser utilizado pela UNIVALI, para utilizar cada vez mais as políticas de recursos humanos na sua integridade, considerando-se, ainda, que as mesmas podem ser melhor divulgadas, mediante a implementação de seminários de estudos e divulgação das políticas de recursos humanos.

Finalmente, entende-se que todo o processo referente às políticas de recursos humanos e à melhoria da qualidade do ensino passa por mecanismos internos que deveriam ser de conhecimento do corpo docente, de forma que houvesse uma conscientização de todos na busca da melhor qualidade do curso.

Desta forma, conclui-se que a UNIVALI tem, através das políticas de recursos humanos adotadas, procurado melhorar a qualidade do ensino de graduação em administração. Dentre essas políticas adotadas, as que parecem apresentar maior eficácia são as políticas de admissão e incentivo, com influência direta na titulação docente, o que melhora sem dúvida o desempenho do professor em sala de aula.

Por outro lado, apesar do esforço referente a implantação da política de dedicação de tempo integral, através de plano de carreira, nota-se que não tem surtido efeito, pois os indicadores mostram que em 1997, um percentual 23,03 % dos docentes tinham dedicação de

40 horas e, em 1999 o percentual passou para 21,43 %, quando o ideal proposto pelo MEC é de ter no mínimo 30 % dos docentes com 40 horas.

No seu conjunto, as políticas de recursos humanos adotadas pela Instituição parecem não haver alcançado os padrões exigidos, mas caminham em direção a atingir os objetivos organizacionais.

São muitas as formas de avaliar, como por exemplo a auto avaliação do professor e do aluno; a avaliação da infra-estrutura, onde são verificadas as instalações físicas, os laboratórios, informatização, secretarias acadêmicas, bibliotecas setoriais com respectivos números de títulos, estrutura física e de apoio, projeto pedagógico.

A forma utilizada foi a que julgou-se melhor para o presente estudo, tendo em vista a restrição do tempo e de recursos, não impedindo no entanto, que outras pessoas possam usar o trabalho como base para um outro mais aprofundado.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- ALVES, Judith A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n.77, 1991, p. 53-61.
- BARBOSA, Eduardo Fernandes. Conceitos básicos da gerência da qualidade total na educação. In: BARBOSA, Eduardo Fernandes et al. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1993.
- BALDRIDGE, V. J. et al. **Estrutturación de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BELLONI, Isaura. A Universidade e o Compromisso da Avaliação Institucional na **Reconstrução do Espaço Social**. *Revista Avaliação*. p. 5 – 14, 1998.
- BERNARDES, Ciro. **Sociologia Aplicada à Administração: o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1984.
- BIELSCHOWSKI, Carlos Eduardo. Avaliação na Universidade Federal do Rio de Janeiro: a metodologia. *Revista Avaliação*. p. 29 - 32. 1998.
- BORBA, Amandia M. et al. **Revista Alcance**, p. 47 – 55, jul./dez. 1997.
- BRUYNE, Paul de, HERMAN Jacques, SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CASTRO, Cláudio Moura. **Educação brasileira: consertos e remendos**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- CERQUEIRA, Jorge Pedreira de . **ISO 9000, no ambiente da qualidade total**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Imagem, 1994.
- CERVO, Amado Luiz. Bervian, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed.. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- COÊLHO, Ildeu Moreira. *Revista Avaliação*. **Avaliação Institucional na Universidade Pública**. n.º , P. 43-51, 1997.
- DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. 3.ed. São Paulo: Papyrus, 1996.

- DRÜGG, Kátia Issa. Ortiz, Dayse Domene .**O desafio da educação : a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DRUKER, Peter F. **Administração, Tarefas, Responsabilidades, Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DURHAM, Eunice R. **Uma política para o ensino superior**. São Paulo: documento de trabalho, NUPES, 1993.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FIRME, Theresa Penna. **Avaliação: tendências e tendenciosidade. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro. V.1, n.2, p 5-12, jan./mar. 1994.
- FREITAS, M. et al. **Conceitos Básicos da Gerência da Qualidade Total na Educação**. In: BARBOSA, Eduardo Fernandes et al. **Gerência da Qualidade Total na Educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.
- GAETANI, F. SCHWARTZMAN J. **Avaliação de Cursos de Administração. um modelo de análise**. São Paulo: Documento de trabalho 3/93, NUPES, 1993.
- GENTILJ, Pablo A. Silva, Tomaz Tadeu da. **Neoliberalismo. Qualidade Total e Educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.6, p. 57-63, 1995.
- GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de Pessoal nas Universidades. em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias**. In: **Liderança e Administração na Universidade**. Florianópolis, OEA- UFSC, p. 93 – 105, 1987.
- LOPES, Fernando Dias. **Elementos para um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional na universidade**. Dissertação de mestrado. Florianópolis, UFSC, 1994.
- LEITÃO, Sérgio Proença. **Indicadores de desempenho na universidade: Uma avaliação**. *Revista de Administração Pública*: Rio de Janeiro, 21: 55-57, abr/jun, 1987.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro. Printice Hall do Brasil, 1984.
- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru, ARIANI, Ricardo C.C. **Administração de recursos humanos para organizações de pesquisa e desenvolvimento**. In: Marcovith, Jaques (coord.) **Administração, Ciência e Tecnologia**. São Paulo: Editora Edgar Blucher, 1983.

- MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOREIRA, Daniel A. (Org.). **Didática do ensino superior : técnicas e tendências**. In: Castro, José Márcio. **Qualidade Total Em Educação: Perspectivas e Controvérsias**. São Paulo : Pioneira, Pág. 165 – 180, 1997.
- RAMOS, Cosete. **Sala de Aula da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Excelência na educação. A Escola da Qualidade Total**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- MOUZELIS, Nico P. **Organización e burocracia**. Barcelona: Editora Península, 1975.
- REIS, Luís Felipe Sousa Dias, José Francisco de Oliveira. **Como Estabelecer as Bases da Qualidade Total e Encantar os Clientes com os Serviços Prestados**. São Paulo: Érica, 1997.
- RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. 2. Ed. Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra, 1975.
- RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social. Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RUAS, Roberto. **Gestão do Trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação**. São Paulo em perspectiva, São Paulo, v.1, n.11, p.42, 1977.
- SAMPAIO, Helena. **Estabelecimentos de Ensino Superior Privados: a heterogeneidade e a qualidade**. São Paulo: Documento de trabalho 8/98 , NUPES, 1998.
- SCHEIN, E. H. **A Psicologia na Organização**. Lisboa: Livros Clássicos Editora. 1982.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1980.
- SILVA, Clóvis L Machado da. **Modelos Burocráticos e Político e Estrutura Organizacional de Universidades**. In: NUPEAU (org.) **Temas de administração universitária**. Florianópolis, CPGA/UFSC, 1991.
- SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.
- SOUZA, Sandra Zákia Lian. **Revisando a teoria da avaliação da aprendizagem**. In: SOUZA, Clarilza Prado de (org.) **Avaliação do rendimento escolar**. 2 ed. Campinas: Papirus. 1993.
- STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**. Metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.
- TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal**. Desenvolvimento de recursos humanos. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **O Que São Recursos Humanos.** 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

TOLEDO, Flávio de. MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

VASCONCELOS, Maria Lúcia Marcondes Carvalho. **A formação do professor de 3º grau.** São Paulo: Pioneira, 1996.

WERTER JR. Willian B., DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ZACARELLI, Sérgio B. **Administração de recursos humanos na universidade.** In: **Liderança e Administração na Universidade.** Florianópolis: OEA-UFSC, 1986.