

Um Estudo Sobre A Importância da Qualificação Docente no Desempenho da Universidade Federal do Pampa

Discente: Daiza Gabrielle Corrêa Leal

Orientador: Dr. Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira Adão

RESUMO

Vive-se atualmente no país uma intensa busca pelo acesso democrático ao ensino superior, diante disto novas universidades têm surgido promovendo uma demanda por profissionais docentes. No entanto, a qualificação docente é um processo demorado que pressupõe o próprio acesso à capacitação e ao treinamento. Sob essa ótica, este estudo teve como objetivo geral identificar os incentivos propostos para qualificação docente na Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento com o propósito de obtenção de desempenho organizacional. Devido a necessidade de compreender a teoria que envolve o tema estudado optou-se pelos seguintes itens no referencial teórico: qualificação docente em universidades públicas, incentivos organizacionais para aumento de capital intelectual e desempenho e processos de avaliação do desempenho nas universidades federais. A pesquisa estruturou-se com base em um estudo de caso, descritivo-exploratório que possui viés qualitativo. Ao final deste estudo encontrou-se como resultado que a UNIPAMPA busca incentivar o professor com ações como cursos de capacitação e afastamento para doutoramento.

Palavra-chave: Universidade; Qualificação docente; Desempenho organizacional

ABSTRACT

We live in the country currently an intense search for democratic access to higher education, before this new universities have emerged promoting a demand for professional teachers. However, the teaching qualification is a lengthy process that requires the proper training and access to the training. Under this perspective, this study aimed to identify the proposed incentives for teaching qualification at the Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento with the purpose of achieving organizational performance. Because of the need to understand the theory involving the subject studied was chosen for the following items in the theoretical framework: teaching qualification in public universities, organizational incentives to increase intellectual capital and performance evaluation processes and performance in the federal universities. The research was structured based on an exploratory-descriptive case study, which has qualitative bias. At the end of this study it was found that as a result UNIPAMPA seeks to encourage the teacher to actions such as training courses and doctoral clearance.

Keywords: University, Teaching Qualification, Organizational Performance

1 INTRODUÇÃO

A educação é um tipo de serviço público com o qual as pessoas têm contato desde o início de suas vidas, sendo assegurada pela Constituição Federal. Percebe-se que a educação recebe destaque a partir do momento em que a formação tornou-se um requisito para a melhor colocação no mercado de trabalho.

No entanto, apenas a oferta de acesso à educação não é garantia de que as metas educacionais e o desempenho estejam sendo alcançados de forma perene. Na busca pela excelência faz-se necessário garantir que os recursos adequados estejam à disposição do processo educacional que os requer.

As universidades têm conquistado espaço por serem responsáveis pela formação de um número considerável de profissionais – inclusive os futuros docentes. No entanto, esse tipo de instituição de ensino superior precisa provocar continuamente impacto na sociedade onde está inserida e, portanto, precisa de profissionais capacitados também para esse fim.

Os processos avaliativos aos quais a universidade se submete começaram a partir de 1990 quando o governo, utilizando-se da legislação, impôs à avaliação da educação superior como uma forma de mensurar o desempenho dessas organizações frente às demandas que continuamente sofrem, embora a avaliação institucional também venha a colaborar para que possa-se exercer o controle necessário para o atingimento dos objetivos organizacionais.

O professor – visto como recurso humano da organização – precisa estar em sintonia com o desempenho que a universidade deseja alcançar. Todavia, percebe-se que o desempenho profissional depende da qualificação do indivíduo e no caso do professor vê-se que ele participa de muitas atividades-fim que essa instituição realiza.

Na década de 1990 o ensino superior brasileiro foi brutalmente prejudicado pelo alto índice de aposentaria docente. Com a possível reestruturação do plano de carreira – e os prejuízos financeiros que essa mudança acarretaria – um contingente de professores mais experientes optou pela aposentadoria, retirando das universidades um número considerável de profissionais (MONTEIRO e ZANELLI, 1998).

Por outro lado, atualmente vive-se um momento de busca pela democratização do acesso ao ensino superior. O governo federal tem incentivado a criação de mais vagas na graduação através de programas como o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI e o Programa Universidade Para Todos - PROUNI, o que também contribuiu para aumentar a procura pelo profissional docente.

Sabe-se que a Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA é uma instituição que participa desta nova realidade ao buscar democratizar o ensino superior no Brasil. No entanto, esta organização se localiza em uma região mais pobre do Rio Grande do Sul e, portanto, ainda não apresenta, quando comparada à outras universidades, todos os recursos para qualificar o seu corpo docente.

Neste contexto, este estudo tem como problemática de pesquisa a qualificação profissional do professor no ensino superior brasileiro. Compreende-se que o professor é parte do desempenho alcançado pela universidade a partir do momento que é um profissional desta instituição, além de ser um dos eixos avaliados pelos processos de controle instituídos pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).

De forma geral a universidade é vista como uma instituição de formação profissional, no entanto sabe-se que essa organização possui uma função social intrínseca, a de buscar a transformação da sociedade ao entorno por meio da pesquisa, do ensino e da extensão. Logo, o professor tem também, enquanto servidor, que participar do atingimento desse objetivo, necessitando estar qualificado para exercer a profissão docente com desempenho. Nesse sentido, este estudo buscou responder a seguinte pergunta: **Quais os incentivos propostos**

para a qualificação docente na Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA com o propósito de obtenção de desempenho organizacional?

Para ajudar a responder a pergunta acima indicada, optou-se por delinear o seguinte objetivo geral: identificar os incentivos propostos para qualificação docente na Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento com o propósito de obtenção de desempenho organizacional. A partir desse objetivo geral delineou-se os objetivos específicos do estudo:

- a) Levantar os elementos que caracterizam a qualificação docente na Universidade Federal do Pampa
- b) Verificar como são concedidos incentivos para o aumento de capital intelectual na Universidade Federal do Pampa
- c) Compreender o desempenho organizacional e o processo de avaliação de desempenho na Universidade Federal do Pampa

Este estudo justifica-se pelo fato de que hoje há uma necessidade das instituições públicas de ensino superior no Brasil demonstrarem para a sociedade eficiência e eficácia na formação de profissionais para o mercado de trabalho. Diante disto, é de interesse destas instituições possuírem um corpo docente capacitado e que dê conta de, efetivamente, preparar os novos profissionais.

Percebe-se que investigar uma universidade pública federal e identificar os incentivos propostos para qualificação profissional torna-se relevante uma vez que esse tipo de instituição precisa proporcionar aos educadores chances de se profissionalizar. Pereira e Behrens (2010, p. 46) fundamentam esse entendimento ao compreender que uma universidade comprometida com sua missão institucional precisa favorecer o processo de profissionalização do professor.

Ao observar a qualificação desse profissional pode-se compreender que o desempenho em suas atividades depende de seu preparo, formação e qualificação. Por outro lado, sabe-se que a universidade é avaliada através do seu corpo docente.

Este estudo também possui valor pela contribuição acadêmica que traz ao entender a relação existente entre a qualificação docente e o melhor desempenho das universidades federais, a partir do momento em que estas instituições incentivam seus professores a se qualificarem.

Visto isto, passa-se para a fundamentação teórica onde são abordados os conceitos que facilitam o entendimento da universidade e de seus processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do artigo são apresentados os conceitos e as definições que orientam o presente estudo. O referencial teórico está composto pelos seguintes temas: qualificação docente em universidades públicas, incentivos organizacionais para aumento de capital intelectual e desempenho e processos de avaliação de desempenho nas universidades federais.

2.1 Qualificação docente em Universidades Públicas

As universidades públicas parecem ter ganho espaço na sociedade a partir do momento em que estão facilitando o acesso ao diploma de ensino superior a uma parcela da população que busca melhores oportunidades no mercado de trabalho. Ainda assim, essas instituições dependem do seu próprio capital intelectual para que suas atividades sejam desenvolvidas com desempenho e, por isto, estas organizações possam responder às demandas

que sofrem. Diante disto, o professor torna-se um profissional importante para essas organizações em função de ser o responsável pela pesquisa, pelo ensino e pela extensão, atividades-fim da universidade.

A fim de compreender melhor o papel do professor, enquanto membro de uma instituição universitária, optou-se por esclarecer os conceitos que envolvem essa organização.

Catani e Oliveira (1999, p. 186) defendem que a universidade apresenta como características ser uma instituição social, educativa e científica, cuja identidade se baseia em princípios, valores, regras e formas de organização que lhe são inerentes, enquanto que Demo (2004, p. 52) percebe que essa instituição liga-se por um lado à habilidade de manejar conhecimento e por outro a formar as novas gerações, essencialmente para sabermos pensar, mas também para o mercado de trabalho.

Em Ristoff (1999, p. 145-146) vê-se que a educação universitária importa em contribuir para a formação do homem na sua totalidade, mas também é necessário investir na discussão e na formação de uma base de valores que neutralizam o profissionalismo auto-suficiente, enquanto que Dias Sobrinho (2000, p. 114) concorda ao afirmar que em sentido mais amplo a universidade promove a formação humana e desenvolve a sociedade. No entanto, este autor também esclarece que essa organização se relaciona com a produção de conhecimento e o ato de fazer ciência.

Também pode-se compreender a universidade como uma instituição que deve estar comprometida com os valores fundamentais da contemporaneidade, sendo voltada para a formação das novas gerações (AFONSO; RAMOS; GARCIA, 2012, p. 247).

Esse tipo de instituição deveria ser para Tavares e Sena (2004) o lugar privilegiado para formação docente porque é um espaço de pesquisa e de construção e socialização do saber.

Mesmo sendo docente do magistério superior federal, o professor enfrenta as expectativas e as responsabilidades que advêm do exercício da profissão. A partir da leitura do artigo 13 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, desprende-se que são incumbências dos professores:

- I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II – elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III – zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV – estabelecer as estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 2014).

No entanto, para Demo (2004) do profissional docente também esperam-se atividades como orientação, avaliação, aprendizagem permanente, elaboração de conhecimento, além de saber se o aluno está sendo capaz de desconstruir conceitos e teorias para reconstruir com autonomia e se está aprendendo a argumentar. Na visão deste autor o docente é um profissional que procura inovar-se por meio de aprendizagem permanente e manejo virtuoso do conhecimento, mas também tem-se que a docência será cada vez mais valorizada no futuro.

Tavares e Sena (2004, p. 290) compreendem que papel do professor vai além da sala de aula, devendo ele participar da gestão democrática do ensino, conhecer os objetivos e o funcionamento da escola, trabalhar em equipe, dominar e exercer de forma competente sua profissão de professor e cooperar com os demais profissionais. As citadas autoras ainda

esclarecem que o exercício da pesquisa torna a profissão docente mais provocativa, desafiadora e inovadora.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) compreende que instituições de ensino superior como a universidade devem possuir no seu corpo de professores um terço de docentes que possuam titulação de mestre ou doutor.

Demo (2004, p. 36) defende que o motivo da exigência de mestrado é a expectativa de que o mestre não reproduza conhecimento, mas o reconstrua de forma a estar à altura dos seus alunos. No entanto, Dias Sobrinho (2000) argumenta que existem professores que durante sua vida profissional como educadores realizam atividades de ensino e pesquisa enquanto estudantes de pós-graduação, sendo que esses profissionais ainda não atingiram a condição plena para a prática da pesquisa conforme a praxe da comunidade acadêmica.

Por outro lado, Cunha (1988, p. 138) através de sua pesquisa de doutorado identificou que na perspectiva da sociedade moderna espera-se do professor, além da capacidade de ensinar conhecimentos especializados, a transmissão de forma consciente ou inconsciente dos valores, das normas, das formas de pensar e de padrões de comportamento.

Faz parte também da formação de um profissional o conhecimento necessário para compreender a sua profissão. Na visão de Dias Sobrinho (2000, p.38) espera-se que um profissional possua o entendimento da história e do contexto do seu ramo de atuação, indo além das competências técnicas e disciplinares.

No entanto, para o professor Demo (2004, p. 72 e 73) o que define um docente é a sua habilidade de aprender a aprender em seu campo profissional seguida da habilidade de fazer o aluno aprender.

Por outro lado, vê-se a partir das investigações de Machado, Azevedo e Freire (2013) que é imprescindível para o professor ser comprometido e dedicado com o trabalho que realiza, sendo que a partir dos estudos dessas autoras também se pode compreender que o bom professor busca se adequar à realidade do aluno, além de valorizar o diálogo e gostar do que faz.

Na visão de Cunha (2006, p. 259) entende-se que os professores foram antes alunos de outros professores, além de absorver visões do mundo, concepções epistemológicas e experiências didáticas, sendo que para essa autora, quanto mais os processos de ensinar e aprender não forem objeto da formação inicial de professores universitários, maior parece ser a reprodução cultural.

Ristoff (1999, p. 67) esclarece que das virtudes dos docentes e servidores técnicos – de seu preparo, de sua inteligência, de sua titulação, de sua experiência, de sua dedicação – e da sua própria vontade dependem o sucesso do ensino, da pesquisa e da extensão.

Agora compreendendo a qualificação docente no contexto universitário, passa-se a abordar os incentivos que as organizações podem ofertar para aumentar a disponibilidade de capital intelectual.

2.2 Incentivos Organizacionais para Aumento de Capital Intelectual

As organizações se utilizam dos recursos humanos para atingirem seus objetivos organizacionais, embora exista a necessidade de muitas vezes as instituições investirem no seu capital intelectual para alcançar esses mesmos objetivos.

O capital intelectual é para Bukowitz e Williams (2002, p. 237) a relação existente entre o capital humano, o capital do cliente e o capital organizacional que para criar valor maximiza o potencial da organização. As autoras também entendem que capital intelectual pode ser qualquer coisa que esteja contida nas pessoas e seja valorizada pela organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 237).

Chiavenato (1983, p. 66) esclarece que faz-se necessário para a organização conhecer os motivos que fazem os indivíduos cooperarem e também desprende-se dos estudos do autor que os empregados colaboram sempre que suas atividades contribuem diretamente para os seus objetivos pessoais.

Os incentivos são formas que as organizações têm de buscar a cooperação dos seus empregados. Esses incentivos para Chiavenato (1983, p. 66) são “pagamentos” que a organização faz aos seus empregados, podendo ser o salário, os prêmios, as oportunidades de crescimento, entre outros.

Em Lucena (1977, p. 23) tem-se que o empregado é antes um ser humano que está buscando formação integral de sua personalidade, antes de ser o profissional.

Ristoff (1999, p. 45) corrobora, em parte, com pensamento de Lucena, ao entender que antes do professor existe o ser humano que saiba passar o conhecimento acumulado da sua área de especialização aos mais jovens.

Uma das formas de incentivar os profissionais a se qualificarem é oferecer educação e treinamento de forma que o indivíduo fique mais preparado para as tarefas que deve desenvolver e sinta que a organização está disposta a investir em sua qualificação.

Em Chiavenato (1983, p. 287) tem-se que a educação é o preparo pela e para a vida, enquanto que o treinamento é a educação profissional que busca adaptar o homem para uma determinada empresa.

De forma diferente Flippo (1979, p. 239 e 240) compreende que educação e treinamento são formas de desenvolver o pessoal, mas que quanto maior for o cargo do empregado na organização mais se precisa da educação.

O treinamento é importante porque geralmente causa o aumento da produção, sacia o ego do empregado, reduz acidentes de trabalho e cria um repositório de indivíduos treinados, além de que uma perícia adquirida é valiosa para o empregado a partir do momento em que garante mais segurança e melhor oportunidade de subir na organização (FLIPPO, 1979).

Em Chiavenato (1999, p. 304) vê-se que existem diversas técnicas para a transmissão das informações necessárias e para o desenvolvimento de pessoal. A partir deste autor, entende-se que para transmitir informação pode-se utilizar duas técnicas: leituras e instrução programada, sendo que a primeira técnica envolve um instrutor que apresenta a informação e os ouvintes que não falam e a segunda técnica não envolve a presença de um instrutor humano. Para desenvolver habilidades pode-se utilizar o treinamento no cargo, onde passa-se experiência, conhecimento e informação através de rotação de cargos e projetos especiais, e técnicas de classe, que empregam sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, mas que podem envolver também atividades como dramatização.

Por outro lado, também em Chiavenato (1983, p. 172) vê-se que para se conhecer o conteúdo e especificações de um cargo, faz-se necessário analisá-lo e descrevê-lo. A descrição de cargos consiste em enumerar as atribuições ou tarefas que compõem um cargo, sendo que nesta descrição detalha-se as tarefas, a periodicidade da execução das atribuições, os métodos empregados na execução e os objetivos (CHIAVENATO, 1983, p. 173).

Um plano de benefícios sociais também é uma forma de incentivar a partir do momento em que para Chiavenato (1983, p. 256 e 257) as pessoas são atraídas para a organização em função dos serviços que poderão desfrutar. Esses benefícios trazem vantagens para a organização que colhe em retorno a lealdade do empregado, o aumento do seu bem-estar, o crescimento da produtividade, além de reduzir queixas.

Pimenta (1996, p. 73) sustenta a ideia de formar o professor porque compreende que a sociedade contemporânea precisa de seu trabalho enquanto mediador nos processos construtivos de cidadania no aluno.

Ristoff (1999, p. 135) compreende que exigem altas somas de dinheiro a formação de recursos humanos de alta qualificação e a pesquisa, no entanto esse autor compreende que

essas iniciativas são do interesse da nação e que investir nelas equivale a investir no futuro do país.

A partir de Demo (2004, p. 95) compreende-se que em instituições mais recentes e iniciantes o maior impacto acontece sobre o professor e não no aluno, à medida que a aprendizagem do estudante acarreta a aprendizagem do professor.

A remuneração também se apresenta como uma forma de incentivar as pessoas porque para Flannery, Hofrichter e Platten (1997, p. 74 e 75) a remuneração pode ser uma poderosa motivadora, sendo também uma ferramenta de comunicação para reforçar novos valores e comportamentos além de recompensar o alcance de novas metas de desempenho. Esses autores entendem que a remuneração é uma das questões a serem abordadas durante a iniciativa da grande mudança, embora para esses estudiosos também seja preciso desenvolver novas competências para seu pessoal, projetar papéis e trabalho para dar suporte à missão de reestruturação do trabalho e selecionar pessoas para depois desenvolver seu desempenho e então recompensá-las.

Ainda que seja considerada uma motivação, a remuneração no contexto público não depende da organização. No caso das universidades federais vê-se que o plano de carreira docente definirá o ordenado que o professor receberá, portanto a remuneração desse profissional está intrinsecamente unida à legislação – que atualmente encontra enquadramento legal na lei 12.722 de 28 de dezembro de 2012.

Esta lei instituiu um vencimento básico para o professor e uma gratificação baseada em sua titulação durante a aposentadoria, além de permitir o afastamento remunerado para pós-graduação *stricto sensu* e para colaboração de até quatro anos com outra instituição federal de ensino ou de pesquisa. O plano de carreira do magistério superior ainda permite o afastamento do professor para colaborar tecnicamente com o Ministério da Educação por até um ano.

Maués (2010, p. 157) compreende que a falta de investimento por parte do governo em educação superior e tecnologia transformou o professor em um empreendedor que precisa buscar recursos para financiar suas pesquisas, no entanto a partir de Dias Sobrinho (2000, p. 51-52) compreende-se que mesmo carecendo de recursos para uma pesquisa de alto nível, a universidade que possui vinculação regional deve identificar na comunidade mais próxima as demandas por conhecimentos que correspondem a sua missão.

Por outro lado, tem-se em Ristoff (1999, p. 79) que:

as instituições que mais investem em bibliotecas, se preocupam com a qualidade dos serviços prestados, zelam pelas condições de estudos no campus e, principalmente, pagam os melhores salários ficam com os melhores alunos e com os professores mais academicamente promissores.

Também a partir dos estudos de Ristoff (1999, p. 132) compreende-se que aferir a produtividade econômica de um país a educação é simplificar as coisas, no entanto o autor esclarece que investir nesse serviço público é no mínimo um grande negócio.

Já Pimenta (1996, p. 87) esclarece que, na tendência reflexiva, a formação dos professores se caracteriza como uma política de valorização do desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes e das instituições escolares, onde se supõe que existam condições propiciadoras para a formação contínua no local de trabalho, em redes de autoformação e em parcerias com outras instituições.

De forma diferente, mas não necessariamente antagônica pensa Almeida (2002, p. 63) ao compreender que a interação da instituição com o professor reflete na prática pedagógica ao desenvolver a autocrítica e permitir ao professor que se aproprie dos dados produzidos pela avaliação e venha a melhorar sua atuação no ensino.

Cunha (1988, p. 140 e 142), por sua vez, esclarece que os professores constroem seu saber na própria experiência enquanto docentes, sendo que este profissional localiza a possibilidade de aprender com os colegas, com seus alunos e refletindo sobre sua própria docência, reformula sua forma de agir e pensar. A mesma autora entende que o professor dá grande valor à gratificação que sente na relação com os alunos e ao prazer de ensinar.

Quando aborda-se a qualificação docente, e vê-se o professor como alguém que precisa se qualificar, percebe-se importante destacar o entendimento de Buarque (2003, p.31) quando este autor declara que se o aluno não se atualizar constantemente, a velocidade atual do conhecimento não permitirá que ele permaneça preparado.

Após compreender melhor os incentivos que uma organização pode ofertar para aumentar o seu capital intelectual em disponibilidade, passa-se a abordar o desempenho e os processos avaliativos do desempenho nas universidades federais.

2.3 Desempenho e Processos de Avaliação de Desempenho nas Universidades Federais

As organizações possuem objetivos que justificam sua existência. Independentemente de serem públicas ou privadas, essas instituições necessitam atingir suas respectivas missões e, para tanto, faz-se necessário obter desempenho organizacional. Por outro lado, parece que o desempenho conecta-se de alguma forma com a qualificação dos profissionais que atuam na organização.

Com base em Chiavenato (1983, p. 64) identifica-se que o indivíduo traz consigo habilidades, conhecimentos, capacidades, destrezas, aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho, enquanto que a organização lhe impõe responsabilidades.

O desempenho humano é compreendido por Marras (2000, p. 11) como o ato de cumprir meta ou missão que foi previamente estabelecida.

No entanto, também pode-se compreender esse conceito como sendo a atuação do empregado em relação ao cargo que ocupa na organização e os resultados que dele se espera, considerando as responsabilidades, atividade e tarefas que lhe foram encarregadas (LUCENA, 1977, p. 14).

Avaliar parece ser necessário a partir do momento em que as organizações precisam encontrar formas de responder ante as demandas que sofrem, ao mesmo tempo em que precisam executar o controle nos seus processos administrativos.

O ato de avaliar é para Luckesi (2010, p. 33) o ajuizamento da qualidade do objeto avaliado, no entanto esse autor também compreende que esse ajuizamento importaria na decisão do avaliador de transformar ou aceitar o objeto avaliado.

No entanto, a avaliação para Weiss (1991, *apud* HADJI, 2001 p.34-35) também pode ser compreendida como uma troca ou negociação entre avaliado e avaliador.

Em Gillen (2000) tem-se que a avaliação permite que o desempenho progrida.

Por outro lado, vê-se que a avaliação define o nível de contribuição nos resultados que os indivíduos possuem, reconhece novos talentos e os empregados que necessitam de refinamento (MARRAS, 2000).

No que concerne ao desempenho profissional dos indivíduos, percebe-se que a avaliação do desempenho é uma ferramenta de controle adequado porque para Lucena (1977, p. 24) trata-se de um instrumento para crescimento e valorização da força de trabalho da organização.

Bergamini (1979, p. 29,44 e 76) esclarece que a avaliação de desempenho é a fonte mais rica e segura quanto se trata de fazer o levantamento das necessidades de treinamento, além interessar a todos os níveis da empresa. Para essa pesquisadora, esse tipo de avaliação é importante para satisfazer a necessidade de segurança do empregado ao permitir que o

indivíduo conheça suas forças e como tirar partido delas, como está se saindo no trabalho e como pode melhorar nesses aspectos

Uma outra forma de avaliar o empregado é através da auto avaliação. Nesse processo, o próprio avaliado tem papel significativo na elaboração das informações sobre seu desempenho, além de que a auto avaliação permite descentralizar o processo ao serem dois julgamentos que estarão em jogo (BERGAMINI, 1979, p. 159 e 160).

Ao considerar-se o caso das universidades públicas federais deve-se ter o cuidado de compreender que essas instituições estão sob a influência da legislação vigente, portanto o processo avaliativo do ensino superior também está regulamentado por força de lei.

A lei 9.394 de 1996, conhecida como LDB, parece ter trazido inovações para o processo avaliativo das instituições de ensino como um todo. Ao ler-se o artigo 46 pode-se compreender que essas organizações passarão por avaliação a partir do momento em que estiverem requerendo credenciamento ou recredenciamento – seus respectivos cursos também serão avaliados durante esse procedimento.

Por outro lado, vê-se a partir do artigo 67, inciso IV, dessa mesma lei, que a avaliação do desempenho será empregada também na progressão de carreira no magistério público.

Outra lei pertinente à temática avaliação das universidades federais é a 10.861 de 2004, que veio a instituir o Sistema de Avaliação do Ensino Superior – SINAES. A partir da leitura do artigo 1º, parágrafo 1º, da referida lei pode-se compreender que são finalidades desse sistema:

a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão política, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Para atender a essas finalidades, o SINAES apresenta como ferramentas de controle: a auto avaliação institucional, a avaliação externa *in loco* e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE.

Em Dias Sobrinho (2010, p. 208) percebe-se que o SINAES busca construir um sistema de avaliação e não um instrumento isolado. Na percepção do autor, tendo como eixo uma concepção global de avaliação e de Educação Superior esse sistema buscou integrar diversos instrumentos e momentos de aplicação.

Por sua vez, Ristoff e Giolo (2006, p. 198) observam que o SINAES foi desafiado a aproveitar as experiências já testadas no Brasil, reestruturando a avaliação a partir de um novo modelo de concepção global única.

Compreendendo agora que as universidades estão passando por processos avaliativos que buscam assegurar que essas organizações estejam demonstrando desempenho e cumprindo sua função frente a sociedade, passa-se a seguir a abordar os métodos que foram empregados para realizar este estudo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser compreendida como um estudo de caso a partir do momento em que estudou em profundidade a Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento, sendo que com base em Gil (2012) compreende-se que esse método é adequado porque na visão deste autor o estudo de caso é compatível com investigações que busquem compreender em profundidade um determinado fenômeno.

Esse método também pode ser utilizado para entender fenômenos individuais, organizacionais, grupais, sociais e políticos (YIN, 2010).

Este estudo possui natureza descritiva-exploratória porque busca compreender a UNIPAMPA, ao mesmo tempo que explora a qualificação docente na universidade. A partir de Gil (2012) é possível entender que investigações descritivas buscam estudar as características de um grupo, no entanto as de cunho exploratório tem por função modificar, elucidar e desenvolver conceitos.

Quanto ao aspecto qualitativo ou quantitativo que uma pesquisa pode ter, optou-se pelo carácter qualitativo por que para Flick (2009) as pesquisas que são classificadas como estudos descritivos-exploratórios permitem que sejam analisadas diferentes perspectivas, além de ofertar uma variedade de abordagens e métodos.

A população que interessa a essa pesquisa contemplou 07 membros da Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, que durante a realização do estudo ocupavam cargo de gestão da instituição. No entanto, foi utilizada uma amostra intencional de 06 indivíduos que foram relevantes para a obtenção das informações necessárias para que a investigação fosse realizada, e por isto, foram entrevistados os ocupantes dos seguintes cargos: (1) diretoria do campus, (1) coordenação acadêmica e (4) coordenações de curso.

O exposto acima é fundamentado por Sampieri, Collado e Lucio (2006) quando estes autores definem que população é o conjunto de todos os elementos do universo que está sendo pesquisado, enquanto que a amostra para a pesquisa qualitativa é um indivíduo ou conjunto de fatos ou pessoas que não necessariamente representam o universo.

Quando o pesquisador é responsável por coletar e registrar os dados obtidos por meio de pessoas, estes são considerados primários, no entanto chama-se de dados secundários aqueles que normalmente independem do pesquisador para existir (DIEHL; TATIM, 2004).

Visto isso, optou-se por coletar os dados primários através de um roteiro de entrevista semiestruturada aplicado com a amostra intencionalmente selecionada. Com base em Gil (2012) compreende-se que a entrevista é uma técnica onde o entrevistador se apresenta ante o entrevistado para adquirir os dados que importam à pesquisa ao lhe fazer perguntas.

Todavia, a entrevista também pode ser considerada um encontro de duas pessoas, onde os dados são obtidos por meio de uma conversa de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os dados secundários, por sua vez, foram coletados por uma pesquisa bibliográfica realizada em livros, artigos, teses, dissertações, leis e documentos.

Para analisar os dados coletados, optou-se por se utilizar da técnica conhecida como análise de conteúdo. Triviños, Richardson e Bardin (*apud* CERQUEIRA-ADÃO, 2003, p. 84) esclarecem que esse método permite analisar o significante e o significado da mensagem através de técnicas e análises de comunicação.

A seguir passa-se a apresentação e discussão dos dados que a realização da pesquisa levantou.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Aqui são apresentados e discutidos os dados obtidos por meio dos entrevistados e que foram analisados à luz dos autores utilizados na fundamentação teórica.

Os respondentes desta pesquisa foram gestores na UNIPAMPA durante a coleta de dados, sendo que dois dos indivíduos entrevistados possuem título de mestre e os demais possuem doutorado. Os anos de exercício da docência no ensino superior dos entrevistados varia entre 3 e 15 anos e o tempo de serviço na Universidade varia entre 3 e 5 anos.

4.1 Qualificação do professor universitário da UNIPAMPA

Verificou-se a partir das declarações dos entrevistados que o docente universitário que trabalha na UNIPAMPA precisa possuir formação voltada para sua área de atuação. No entanto, alguns informantes compreenderam que essa formação vai de encontro com as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas por este profissional na Universidade. Também a partir dos depoimentos pode-se compreender que o professor precisa gostar do que faz, precisa possuir habilidade de se comunicar, ser constantemente qualificado, estar comprometido com a instituição de ensino em que trabalha e participar da sua gestão.

Eu acho que tem que ter a formação adequada para área que ele atua. Ai ele terá um trabalho de qualidade (E1).

(...) Boa qualificação, boa formação, capacidade didática e disposição de contribuir com uma universidade em construção e os cursos ainda em construção (...) (E2).

(...) ser um profissional com formação na área de atuação. Ter graduação, mestrado e doutorado com possibilidade de cursar um pós-doutorado, então, ele tem que ter essa formação (E3).

(...) ele tem que gostar, ele gostando do tema que ele trabalha, da área que ele trabalha, ele vai buscar se afeiçoar, o conhecimento, a bagagem de conhecimento vai se dar ao natural e ele vai buscar sempre estar atualizado, ele vai buscar se qualificar. E faço esse gancho: qualificação eterna (E4).

(...) a carreira docente exige do professor contínuo treinamento, estudo, isso faz parte da carreira, não é porque estamos na UNIPAMPA que precisamos ter um conhecimento diferenciado, mas quem opta pela carreira docente (E5).

Deve ter compromisso com a aprendizagem dos docentes, seja em atividades de ensino, pesquisa ou extensão (E6).

O entendimento de Demo (2004) vem a corroborar a fala dos entrevistados quando este autor esclarece que do professor esperam-se aprendizagem permanente e a construção de conhecimento, o que importaria na aquisição de títulos. Também pode-se comparar a opinião dos respondentes com a perspectiva de Machado, Azevedo e Freire (2013) quando estas autoras indicam que o professor deve gostar do que faz e precisa ser comprometido com o trabalho.

Os entrevistados foram também questionados sobre a influência da titulação no desempenho da UNIPAMPA e do professor. A partir dos depoimentos colhidos entende-se que a titulação de mestre ou de doutor influencia nos resultados obtidos no que concerne ao desempenho a partir do momento em que na percepção dos respondes o título influencia na qualidade da pesquisa que estes profissionais desenvolvem, além de permitir um aprofundamento maior no que concerne ao conhecimento.

Na opinião do entrevistado 1 a titulação influencia plenamente a qualidade do trabalho e, portanto, no processo de ensino aprendizagem. No entanto, o respondente número 2 esclarece que o fato dos professores serem mestres ou doutores qualifica a pesquisa que o indivíduo realiza e permite acesso ao círculo acadêmico. Quanto ao doutorado, esse mesmo entrevistado opinou que o título qualifica a sala de aula e aumenta as chances do professor ser mais meditativo quanto aos temas que trabalha em sala de aula e por isto possuir um conhecimento mais aprofundado daquilo que ensina aos seus alunos.

Na percepção do entrevistado 4 existe uma tendência a que o professor doutor tenha refinado seu capital intelectual a partir do momento em que se aprofundou em um tema,

embora na opinião desta respondente isso não significa que o docente mestre seja inferior àquele que possui doutorado.

A tendência é que ele se torne uma pessoa mais qualificada em termos de capital intelectual. Ele terá uma abrangência maior, um aprofundamento maior naquele tema que ele vem estudar e pode passar isso para os alunos, embora eu não digo que um doutor é melhor que um mestre, não é regra. Nós temos bons mestres, com mestrado aqui, talvez mais competentes em sala de aula do que doutores, então assim: a qualificação é importante, mas não podemos desmerecer quem fica só até o mestrado (E4).

Quando questionada, o entrevistado 5 apontou que a carreira docente exige a titulação e que para os professores seria mais tranquilizador possuir doutorado porque isso importa em cumprir um dos requisitos para o cargo de professor adjunto. A opinião desse informante vai de encontro com a do respondente 4 no que concerne ao valor do professor que é mestre devido ao fato de que ambos reconhecem que o docente com mestrado pode sim ser um profissional competente. O entrevistado 5 também esclareceu que os mestres têm buscado se qualificar no que concerne à titulação e que esses profissionais também estão buscando permanecer na carreira docente.

No entanto, o entrevistado 6 esclareceu que uma das formas que a Universidade tem de incentivar o professor a pesquisar é permitindo que ele dedique parte das suas 40 horas semanais de trabalho para desenvolver essa atividade. Este respondente também esclareceu que para publicação não existem incentivos.

As opiniões dos entrevistados acima refletem o pensamento de Demo (2004) a partir do momento em que este autor defende a necessidade de mestrado como forma de garantir que o professor produza conhecimento para estar à altura dos seus alunos.

No entanto, em Dias Sobrinho (2000) vê-se que os professores que, durante sua vida acadêmica realizam atividades enquanto estudantes de pós-graduação, ainda não atingiram a condição plena para a prática da pesquisa de acordo com a praxe acadêmica. O pensamento deste autor vai ao encontro da opinião do respondente 2, quando este informante compreendeu que o doutorado qualifica a pesquisa do indivíduo.

Por outro lado, perguntou-se aos entrevistados sobre sua percepção quanto à necessidade dos professores da UNIPAMPA conhecerem o histórico e o contexto da profissão docente. Os entrevistados compreendem que se faz necessário esse entendimento, no entanto o respondente 2 foi exceção ao compreender que não é preciso que o professor universitário tenha essa qualificação.

Para o entrevistado 1 faz-se necessário tal entendimento porque os professores que pertencem à área das licenciaturas têm esse conhecimento na sua formação, enquanto que os demais professores não possuem formação para a docência.

O entrevistado 3 esclareceu que o professor deve conhecer a Universidade em que atua. Para este entrevistado faz-se necessário que o docente conheça o objetivo da UNIPAMPA, o contexto regional onde atua e o seu papel como universidade na região onde está inserida. No entanto, este compreendeu que não é necessário conhecer a história da profissão docente, embora todo professor precise ter algumas noções que são aprendidas na licenciatura como história da educação e avaliação, sendo que isto agregará ao posicionamento do docente em sala de aula.

Por sua vez, o entrevistado 6 foi claro ao defender que esse conhecimento deveria ser obrigatório e exigido nos concursos para docentes na Universidade.

O entrevistado 2 explicou que na sua percepção não é necessário que o professor da UNIPAMPA conheça a história e o contexto da profissão docente por que para ele a carreira no magistério superior é diferente quando comparada ao magistério estadual e municipal. O

informante relatou que se sente mais próximo, em termos de interesses e afinidades, dos seus colegas de trabalho que possuem sua mesma graduação.

Com exceção do entrevistado 2, todos os demais aproximam-se do entendimento de Dias Sobrinho (2000) quando este autor aponta a necessidade de todo profissional compreender o contexto e a história de sua profissão.

Terminada a análise dos dados concernentes às qualidades do professor universitário da UNIPAMPA, passa-se a abordar os incentivos organizacionais para aumentar o capital intelectual em disponibilidade na Universidade.

4.2 Os incentivos para aumento de capital intelectual na UNIPAMPA

Este item discorre sobre a análise dos dados coletados no que concerne aos incentivos propostos pela Universidade para aumentar seu capital intelectual.

4.2.1 Incentivos para pesquisa e publicação

Alguns entrevistados compreendem que os incentivos para publicação e pesquisa são limitados, especialmente pelo pouco recurso financeiro disponível. No entanto, a partir da análise das falas destes foi possível identificar que alguns incentivos são propostos e oferecidos aos professores.

O entrevistado 1 esclareceu que com relação à publicação e à pesquisa praticamente não há recursos para ofertar aos docentes. Este respondente esclareceu que existem editais para fomentar a pesquisa, mas que também de certa forma esses editais são uma forma limitada de incentivar, porque o professor com doutorado possui mais chances de ter acesso a este tipo de incentivo.

Para o entrevistado 2, a UNIPAMPA oferece acesso aos periódicos CAPES, sendo fundamental para a realização de uma boa pesquisa, e tem gradativamente aumentando o acervo disponível na biblioteca. Embora na opinião deste respondente a biblioteca ainda esteja longe do ideal, para ele é inegável que o acervo tem se expandido bastante. Também foi revelado através da análise das falas deste informante que a UNIPAMPA facilita a saída dos professores para congressos, ao permitir que o docente tenha autonomia para escolher a forma como recuperará conteúdos com os alunos, bem como, também nunca proibiu professor algum de participar desse tipo de evento.

Na percepção do entrevistado 4 a Universidade tem o seu projeto institucional voltado para a pesquisa e a extensão e também oferece um sistema de registro de projetos para o professor. Este informante relatou que existem diárias para oferecer aos docentes, sendo que isto também foi informado pelo entrevistado 2, quando este apontou que a Universidade oferece pelo menos um congresso por ano para cada docente da instituição. Voltando-se para a análise das falas do entrevistado 4, vê-se que as diárias não são suficientes e que houve casos em que o professor participou de congressos no exterior com os seus próprios recursos financeiros.

A UNIPAMPA tem todo um projeto institucional que incentiva o ensino, a pesquisa e a extensão. Nós temos o sistema de registro de projetos, então os professores são incentivados a trabalhar com projetos não só de ensino em sala de aula, mas também de pesquisa e de extensão. (...) Em função de que a distribuição de verba se dá por campi, proporcional a n fatores, nosso Campus tem uma verba restrita que fez com que nós tivemos que estipular que um professor por ano ganhe 3,5 diárias por ano para ir para um congresso. Isso é bom? Isso não é bom, não é suficiente (...). E as vezes são congressos até externos que professores nossos foram com dinheiro do seu bolso (E4).

O entrevistado 3 relatou que existem programas de iniciação científica para os professores, onde estes profissionais concorrem a bolsas de pesquisa para seus orientandos. Na percepção deste entrevistado os incentivos para publicação não existem, no entanto este relatou que na época em que começou a trabalhar na UNIPAMPA foi oferecido um edital para tradução de artigos. Todavia, em sua opinião, este tipo de incentivo é muito sazonal.

Ao confrontar-se as falas das entrevistadas 3 e 4, no que concerne aos editais para tradução de artigos, vê-se que são realmente sazonais, pois a respondente 4 esclareceu que algumas vezes os próprios docentes viram-se obrigados a custear a tradução de suas publicações.

O informante 3 também esclareceu que uma resolução sobre encargos docentes seria uma forma de incentivar o professor a pesquisa porque permitiria identificar o número de horas que o docente deveria se dedicar as atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão na UNIPAMPA.

Por outro lado, o informante 5 entendeu que através da pró-reitoria de pesquisa são ofertados editais de fomento que possibilitam a busca por recursos externos à Universidade para publicação de livros e criação de grupos de pesquisa. Também, na percepção deste entrevistado, existem as comissões locais de pesquisa que analisam os projetos de pesquisa que necessitam de recursos internos ou externos.

Ao confrontar-se com as teorias de Dias Sobrinho (2000) vê-se que a universidade que possui vinculação regional, mas não possui recursos para desenvolver a pesquisa de alto nível, a mesma pode identificar na comunidade próxima as demandas por conhecimento, no entanto, tem dificuldade para desenvolver novos conhecimentos e novas técnicas. Os entrevistados não chegaram a comentar se a Universidade se utiliza dessa vinculação para desenvolver à pesquisa mesmo carecendo de recursos, portanto é impossível afirmar aqui se isto acontece ou não.

Por outro lado, com base em Maúes (2010) sabe-se que o professor tem se tornado um empreendedor que precisa buscar financiamento para suas pesquisas a partir do momento em que o governo não está investindo na educação superior. Ao analisar-se o entendimento da autora com a fala dos entrevistados, ficou claro que faz-se necessário mais recursos orçamentários para incentivar a pesquisa na universidade pública.

Ao observar-se Chiavenato (1983) vê-se que é importante desenhar os cargos para melhor compreender a periodicidade das tarefas que o ocupante do cargo executa. Este pensamento pode ser comparado com a visão do informante 3, quando este indicou que ainda não existe uma resolução de encargos docentes que possam indicar o número de horas que cada professor deve dedicar as atividades de pesquisa e extensão.

Também pode-se confrontar a fala do entrevistado 2 a respeito do aumento do acervo da biblioteca da UNIPAMPA, visto por este informante como uma forma de incentivar a qualificação, com a perspectiva de Ristoff (1999, p. 79) quando este autor compreende que as universidades que mais investem em bibliotecas conseguem os professores mais academicamente promissores.

A percepção do entrevistado 3 sobre as bolsas de iniciação científica se aproxima do entendimento de Demo (2004, p. 96) quando este autor esclareceu que a iniciação científica permitiu conjugar horizontes reconstrutivos tanto do professor quanto do aluno.

4.2.2 Capacitações oferecidas pela universidade

Questionou-se os entrevistados sobre a oferta de treinamento, programas de orientação e programas de aprendizado por parte da universidade de forma a desenvolver o capital intelectual dos docentes. Os entrevistados foram unânimes ao pontuar a existência de

seminários realizados anualmente e a respondente 4 esclareceu que existem pequenos cursos de qualificação que duram em média 15 dias. Por outro lado, o informante 1 compreende que esse incentivo não é suficiente para formar o professor.

A UNIPAMPA fornece treinamento, na verdade tem um encontro anual dos docentes que tem algumas palestras, seminários, mas no meu ponto de vista não é uma formação docente. (...) tem um seminário de docentes quando ingressam também, mas apenas palestras e apresentação da universidade, seminários. Não tem um programa contínuo vamos dizer assim que permita uma formação docente (E1).

Na percepção do entrevistado 2, entende-se que a ênfase nos aspectos pedagógicos na UNIPAMPA é muitíssimo maior do que em outras universidades que este entrevistado conhece. Para ele a Universidade oferece muitas capacitações, apesar de esse número ter diminuído após a greve que tingiu a Universidade. Essas capacitações visam qualificar os professores e coordenadores de curso como, por exemplo, conferências na reitoria da UNIPAMPA em Bagé.

Nossa, muito. Vários tipos de treinamento. Depois da greve diminuiu bastante, mas até antes da greve tinha muito e muito treinamento. Tinha umas conferências enormes lá em Bagé com muitos e muitos professores. Para os coordenadores de curso, também oferece bastante. Ano passado eu fui várias vezes à Bagé para participa de capacitações. Principalmente em relação ao treinamento docente (E2).

O entrevistado 5 reforça o entendimento do entrevistado 3 quando afirma que em Bagé existe um núcleo voltado para a qualificação que comunica a oferta de novos cursos.

Para o entrevistado 3, anualmente são realizados seminários de capacitação docente. Nesses seminários a Universidade convoca docentes de todos os Campi e realiza dois dias de trabalhos, palestras e oficinas buscando debater a profissão docente. Também na percepção dessa entrevistada os NUDE (Núcleo de Desenvolvimento Educacional) da UNIPAMPA possui ligação tanto com os docentes quanto com os alunos e por isso conseguem ajudar o professor quando este profissional enfrenta alguma dificuldade em sala de aula ou durante a avaliação que sofre.

Esse esclarecimento acerca do trabalho realizado pelo NUDE corrobora o entendimento da entrevistada 4, quando esta informante esclareceu que o NUDE realiza fóruns e debates sobre práticas de ensino, avaliação e metodologias de ensino. Também a partir do depoimento do respondente 4 pôde-se compreender que a universidade realiza cursos de capacitação para os professores. Ele relatou que também já foram ofertados cursos abordando a nova reforma ortográfica e Língua Brasileira de Sinais – LIBRA.

Questionou-se os entrevistados sobre a oferta de treinamento e programas de orientação porque para Flippo (1979) o treinamento e a educação são formas de desenvolver o pessoal. A partir da fala dos entrevistados, vê-se que são ofertados seminários e são realizados cursos de capacitação para formar o profissional docente.

Também perguntou-se aos entrevistados quanto às técnicas empregadas para qualificar o professor. Quando questionados sobre isso, todos os entrevistados pontuaram que o seminário é a forma mais utilizada de fazê-lo, mas alguns respondentes também compreenderam que durante esses seminários é possível a empregabilidade de outras técnicas.

O entrevistado 1 relata que acontecem palestras e seminários, mas na percepção deste entrevistado não existe um programa contínuo para formar o professor.

Na opinião do informante 2 existem o seminários e esses eventos são mais voltados para o diálogo. Para o entrevistado, coordenadores de curso participam questionando o palestrante, mas também na percepção deste respondente o evento tem caráter mais

tradicional, onde o palestrante fala e os participantes escutam. Na percepção do entrevistado 2 esse método não é ruim.

Quando questionada sobre as técnicas empregadas para qualificar os docentes na UNIPAMPA, o entrevistado 4 explicou que nos seminários é possível encontrar professores dos demais campi da universidade e que através desse contato pode-se qualificar os docentes.

Nós trocamos ideias entre nós, cada professor de cada curso. Tinha um pessoal de São Borja, tinha um pessoal de Jaguarão, apresentando o que o seu curso fazia. Veja, é uma metodologia de trabalho entre os envolvidos nos cursos das ciências sociais aplicadas, trocamos experiências e isso foi muito legal do que só sentar e ouvir um professor falando ou trazer um palestrante de fora e dizer que nos capacitou em práticas docentes (E4).

O entrevistado 5, por sua vez, relatou que nos seminários utiliza-se aulas expositivas. Nesses eventos a Universidade busca professores de outras instituições para relatar suas experiências para os participantes.

Nos seminários são utilizadas aulas expositivas. Chama-se professores da área pedagógica de outras instituições pra vir dar um relato da experiência pedagógica como foi aplicado em x, y, z, universidades. Usamos instrumentos virtuais e nós fazemos com que essas ferramentas acabem sendo aplicadas, tivemos um ano que foi muito bom, fizemos 12 mini cursos. (...) Tinha como aplicar o moodle nas suas disciplinas, por exemplo. Outro minicurso era sobre ferramentas de Excel, várias atividades, e chamamos professores de fora para dar o mini curso. (...) Cada professor interessado naquele tema se inscrevia, foi um ano que o seminário foi muito participativo, muito válido (E5).

Ao confronta-se os depoimentos dos informantes com a teoria, entende-se que algumas das falas corroboram o entendimento de Bukowitz e Williams (2002) quando estas autoras dizem que o capital intelectual pode ser formado através da relação entre as pessoas.

Ao analisar-se a perspectiva de Chiavenato (1999), em que este autor defende que pode-se treinar o empregado através de treinamento de classe, e compará-la com o entendimento dos entrevistados, vê-se que a percepção do entrevistado 5 aproxima-se mais do pensamento do autor.

Por outro lado, também pode-se confrontar os dados com o pensamento de Demo (2004) quando este autor infere que as instituições mais novas sofrem maior impacto no seu corpo docente porque a aprendizagem do estudante acarreta na aprendizagem do professor, e ao interpretar as falas dos entrevistados vê-se que muitos professores ainda estão se qualificando para o exercício da docência.

4.2.3 Incentivos para qualificação em pós-graduação *scricto sensu*

Os depoimentos coletados evidenciaram que existe normatização e interesse em afastar o docente pós-graduando da universidade, mas que este processo está primeiramente vinculado a Lei 8.112/1990 que dispõe sobre os servidores públicos. No entanto, alguns entrevistados pontuaram que o afastamento também está em processo de discussão na universidade, mas que existe uma resolução interna aprovada pelo Conselho Universitário sobre isto.

Para o entrevistado 1, a normatização do afastamento docente é a lei federal e a resolução interna da UNIPAMPA.

Existe a lei federal e internamente existe uma resolução, aprovada pelo conselho universitário, que atende a lei federal. Essa é a regulamentação, apenas uma regulamentação legal. (E1).

O entendimento do entrevistado 1 foi confirmado pelos demais respondentes. A fala da informante 3, por exemplo, certifica a afirmação deste entrevistado quando revela a existência da norma interna 25/2010 e também compreende que os professores da UNIPAMPA estão sob jurisdição da lei 8.112/1990.

Por outro lado, questionou-se os entrevistados sobre sua percepção quanto à facilidade em realizar o afastamento para qualificação *stricto sensu*. A partir dos entrevistados ficou claro que existe a dificuldade ao afastar os professores pós-graduandos porque não é fácil encontrar substitutos para seus cargos.

O entrevistado 1 esclareceu que é difícil obter essa qualificação porque na sua opinião existem poucos programas de pós-graduação para o contingente de professores que necessitam desta qualificação. Além disto, este informante esclareceu que o acesso ao programa não significa que o pós-graduando vá terminar o processo porque isso importaria em muita dedicação.

Por sua vez, o entrevistado 2 relatou que o afastamento docente depende da disponibilidade de substituto para a vaga que ficará disponível após a saída do professor pós-graduando. Para este informante, não há uma regra para definir os requisitos para o afastamento e por isto um dos critérios utilizados para selecionar os docentes é o tempo de trabalho do professor na Universidade.

O esclarecimento acima é confirmado pelas falas das entrevistadas 3, 4 e 6 quando essas três respondentes declararam em seus depoimentos que o afastamento docente depende da existência de substituto.

No entanto, a informante 3 também relatou que considera essa política muito positiva a partir do momento em que a UNIPAMPA é uma universidade nova e que possui muitos mestres no seu corpo docente.

Ao analisar-se as falas da entrevistada 4, vê-se que ela também revela um outro incentivo proposto para qualificação docente em programas de pós-graduação: o afastamento parcial com concessão de horário especial:

É de direito de todo o professor, começa por aí. Não havendo vagas para todos saírem no mesmo momento, ele pode pedir um afastamento parcial, isso já vinha acontecendo aqui no Campus. Ele tem aulas de doutorado na segunda, terça e na quarta, ele pede uma concentração de horário em que suas aulas serão aqui no Campus na quinta e na sexta (E4).

O entrevistado 5 compreendeu que é fácil realizar o doutoramento porque depende do professor passar na seleção no programa. Essa informante concordou com os demais respondentes quando pontou a necessidade de um substituto para afastar o professor, no entanto essa informante esclareceu que o pedido de afastamento deve passar pelo crivo de uma comissão.

Fácil é, depende do professor passar nos programas. Se eu faço lá na URGs não quer dizer que eu terei o afastamento integral da UNIPAMPA, se eu não tenho um substituto. Tu não vai ser impedido de fazer, mas você vai ter que vir dar aula semanalmente, vai ter a concentração de horário. Isso porque temos o limite de lei que eu não posso liberar mais de dez por cento. (...) a gente cria essa comissão que analisa os pedidos e dá por merecimento aos mais antigos (E5).

Fica claro que conforme o disposto na Lei 12.772/2012 o professor tem o direito de afastar-se para qualificação e a Universidade se dispõe a cumprir a lei. No entanto, os entrevistados revelam que não se trata apenas de possuir um direito e querer exercê-lo. Fica claro que o afastamento depende da existência de substituto que possa continuar o trabalho do professor afastado.

Visto e analisados os dados que se referiam aos incentivos para pós-graduação dos professores na UNIPAMPA passa-se agora a abordar a análise de conteúdo dos dados referentes à remuneração e aos outros possíveis incentivos financeiros.

4.2.4 A remuneração e outros incentivos financeiros

A partir dos dados coletados nas entrevistas, nota-se que na percepção dos informantes a remuneração decorre sobretudo da lei 12.772/2012, sendo que de forma direta a universidade não pode ofertar esse tipo de incentivo sob pena de ilegalidade.

Na percepção do respondente 1, o incentivo financeiro fica sob a jurisdição de órgãos de fomento federais, mas não dependem de forma direta da Universidade. Para esse entrevistado, a CAPES pode oferecer bolsas para os professores desde que ele esteja afastado integralmente, bem como o pós-graduando recebe, durante o afastamento, seu salário.

O entrevistado 3 aproxima-se desse entendimento, ou seja, o professor afastado na percepção deste informante só tem direito a receber seu salário de acordo com os termos da lei. Para esse respondente, o professor receberá aquilo que a carreira lhe permite como recompensa: a progressão, não podendo a Universidade ofertar qualquer tipo de incentivo financeiro como bônus ou extras a partir do momento em que esse ato é ilegal.

Por sua vez, o entrevistado 4 esclareceu que a diferença entre o salário do mestre e do doutor não é muito alta, mas que mesmo assim foi um incentivo para que este terminasse seu doutorado. Como os entrevistados 3 e 1, o respondente 4 esclareceu que o incentivo financeiro depende da lei e que a Universidade não pode diretamente ofertá-lo.

Quando questionado sobre os incentivos financeiros para qualificação docente e a remuneração do professor, o informante 5 esclareceu que isso depende da lei e que a partir da legislação existirá a Retribuição por Titulação – RT, que remunera o profissional docente com base no título que o professor possui.

Não, isso está na lei, ele sobe na carreira. Há uma premiação específica, não é uma empresa que premia, mas ele sobe na carreira. Ele ganha Retribuição por Titulação - RT, isso está no contra cheque. Eu sou assistente minha RT equivale a mestre, no momento que eu concluo um doutorado a minha RT passa para adjunto. É isso que a carreira permite. Eu tenho meu vencimento básico e mais a RT que é pela titulação (E5).

O entendimento dos entrevistados corrobora o que está previsto pela lei do Plano de Carreira do Magistério Superior Federal (Lei 12.772/2012). No entanto, a entrevistada 4 confirma o entendimento de Flannery, Hofrichter e Platten (1997) quando estes autores afirmam que a remuneração pode ser uma poderosa motivadora.

Compreendido e analisado os dados que se referem à remuneração e outros incentivos financeiros para qualificação docente na UNIPAMPA, passa-se a abordar a análise dos dados concernentes à avaliação da Universidade.

4.3 O desempenho e avaliação do desempenho na UNIPAMPA

Este item aborda a análise dos dados coletados no que concerne a avaliação da UNIPAMPA e o desempenho organizacional.

4.3.1 A avaliação da Unipampa como ferramenta para aumentar o desempenho organizacional e identificar os servidores que precisam de qualificação

Perguntou-se aos entrevistados se na percepção deles a avaliação da universidade permitia o aumento do desempenho organizacional e apontava os professores que precisavam

passar por processo de qualificação. Na compreensão dos respondentes o processo avaliativo da universidade ainda é está em sua fase inicial e ainda não está ocorrendo de forma concisa.

Para o entrevistado 1, a avaliação da universidade é incipiente e não permite gerar informações que melhorem o desempenho docente. O respondente também relatou que as avaliações da Universidade são emergenciais e explicou que são chamadas assim por não possuírem um norma que institua um modelo de avaliação.

A avaliação da universidade ainda é incipiente, ela não tem uma avaliação que permita conseguir gerar informações para melhorar o desempenho dos docentes, todas as avaliações, desde que eu estou aqui, são avaliações por chamada avaliações emergenciais. (...) Avaliações emergenciais é justamente porque eles não tem ainda uma norma instituída de um modelo de avaliação que seja avaliado o docente, que o próprio docente avalie a instituição (E1).

O entrevistado 2 compreende que a avaliação da UNIPAMPA não é bem feita. Na percepção dele, o processo avaliativo para adquirir a estabilidade é mais demorado em outras universidades, nas quais são feitas muitas avaliações ao longo do três anos de estágio probatório. Ao explicar sua opinião, ele relatou que preencheu um formulário de avaliação:

Não, a avaliação da UNIPAMPA com a relação aos seus servidores? Não, isso daí mal é feito. Olha, se eu responder que eu sei exatamente como, eu vou estar mentindo. Por exemplo, eu acabei de receber um e-mail de que eu consegui a estabilidade no serviço público e tive que preencher um formulário. Em outras Universidades mais consolidadas, eu vejo colegas meus que trabalham em Universidades maiores, tu vê que esse processo de ganhar a estabilidade demora, que é feito ao longo dos três anos. Tem avaliações pra vale. Vê-se quanto à produtividade, quantos artigos que tu publicou, qual congresso que você foi, quantos alunos você orientou. É aquele caso que ninguém pergunta a gente preenche uma fichinha no começo de cada ano para ver as atividades do ano anterior. Mas é no nível local, eu confesso que eu não sei exatamente como é feito o uso desse material, dessas informações (E2).

Na percepção do entrevistado 3, a avaliação da Universidade ainda não aponta os profissionais que precisam de qualificação porque não existe uma política clara sobre isto e o NUDE, o núcleo responsável por esse processo, não consegue identificar também.

Ao estudar-se a fala do entrevistado 4 percebe-se que ele concordou com os demais enquanto ao fato do processo avaliativo da universidade ainda não ser muito claro. No entanto, este respondente explicitou que como forma de identificar os professores que precisam de qualificação ou desejam afastar-se para doutoramento, faz-se um levantamento do nível de qualificação que estes profissionais possuem. Esse levantamento também revelou que existem no Campus Santana do Livramento mais mestres que doutores, e para a entrevistada esses profissionais irão buscar titulação. Também a partir desta informante, foi possível identificar que no Campus existe um grupo de trabalho – GT voltado para a qualificação docente que busca analisar a situação dos professores.

O informante 5 afirmou que a avaliação da UNIPAMPA é voltada para apontar os professores que precisam de qualificação e busca permitir que o desempenho aumente. No entanto, essa entrevistada também relatou que a Universidade estava com um sistema avaliativo emergencial e que atualmente está em tramitação no CONSUNI um novo sistema de avaliação.

Ao analisar-se a fala do entrevistado 6, vê-se que ele concordou com o informante 5 ao afirmar que a avaliação da UNIPAMPA é voltada para aumentar o desempenho e apontar os profissionais que precisam de qualificação, no entanto o respondente esclareceu que as melhorias não podem ser imediatas.

Quando confrontadas com a teoria as opiniões acima, em sua maioria, não corroboram o pensamento de Marras (2000) e Gillen (2000) quando estes autores compreendem que a avaliação permite que o desempenho progrida e aponta os servidores que precisam de refinamento.

Outro questionamento realizado aos entrevistados foi sobre o docente da UNIPAMPA fazer a autoavaliação do seu trabalho e de que forma este profissional participava do processo avaliativo na universidade. Na percepção de alguns entrevistados vê-se que ele não se autoavalia de forma constante, sendo que para outros respondentes o docente realiza autoavaliação.

Na opinião do entrevistado 1, a autoavaliação não acontece e tampouco existe norma institucionalizada para esse processo avaliativo, embora na percepção dele seja possível que algum campi faça uso desse processo. Também este respondente esclareceu que o professor participa de uma avaliação anual.

O entrevistado 2 não se recorda de realizar autoavaliação, mas pontou que talvez em algum ano tivesse acontecido esse processo avaliativo na Universidade. Por outro lado, o respondente 2 informou que os professores são chamados pela coordenação de curso, pela coordenação acadêmica ou o NUDE para conversar sobre a avaliação e contar sua percepção sob seu próprio trabalho.

O entrevistado 4 relatou que existe o Grupo de Trabalho da Avaliação Docente – GT, que atualmente está revisando o formato da avaliação. No entanto, a informante esclareceu que no primeiro ano em que entrou na Universidade como professora, teve a oportunidade de se auto avaliar quanto a assiduidade, conhecimento e desenvoltura em sala de aula, mas também foi avaliada por sua chefia.

Na opinião da entrevistada 3, o professor se auto avalia e esse processo avaliativo continua com as chefias imediatas e depois chega até às pró-reitorias da Universidade.

Por sua vez, a entrevistada 5 inferiu que o profissional docente participa através da sua própria avaliação. Para a informante, a Comissão Própria de Avaliação – CPA pede que o professor seja parte da avaliação, permitindo que ele acesse o sistema e avalie itens como a infraestrutura, por exemplo. Além disso, para o entrevistado esse processo permite que o docente aponte suas necessidades.

Questionou-se a existência de processo de autoavaliação na UNIPAMPA porque para Bergamini (1979) esse processo permite que sejam dois julgamentos, além de permitir ao avaliado produzir informações sobre seu desempenho.

Ao analisar-se a teoria acima com os dados coletados pode-se compreender que a autoavaliação realmente permite que o professor dê sua opinião sobre seu trabalho, mas também ao comparar-se a fala do entrevistado 2 com o disposto por Bergamini (1979) vê-se que é possível confrontar a perspectiva da chefia com a do avaliado. Também, vê-se que Weiss (1991 *apud* HADJI, 2001, p. 34-35) inferiu que o processo avaliativo é uma negociação entre o avaliador e o avaliado, sendo que este conceito também se relaciona com a percepção do informante 2.

Finda nesse tópico a análise dos dados coletados durante a realização do estudo e passa-se para as considerações finais do artigo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados coletados na pesquisa foi possível tecer uma visão sobre os incentivos propostos para qualificação docente na UNIPAMPA – Campus Santana do Livramento.

Vê-se que a Universidade busca incentivar o professor com seminários, cursos de capacitação e afastamento total e parcial, sendo que neste caso busca-se adequar os horários do docente aos seus dias de doutoramento fora da cidade. Ficou claro após a análise de conteúdo que existe certa dificuldade em afastar o professor universitário da UNIPAMPA devido à dificuldade em encontrar profissionais que possam vir a substituir o pós-graduando.

Por outro lado, identificou-se que certos incentivos, especialmente os de natureza financeira, independem da UNIPAMPA e decorrem do plano de carreira do magistério superior federal ou de órgãos federais como a CAPES. Também, a partir deste estudo, pode-se compreender que faltam recursos financeiros para que a própria Universidade possa fomentar mais editais de pesquisa e oferecer bolsas para que professores possam usufruir de um aluno bolsista nessa atividade.

A análise dos dados deste estudo possibilitou a identificação das qualidades que o professor universitário da UNIPAMPA deve ter. Com base nos informantes deste estudo pode-se compreender que são qualidades necessárias ao professor da Universidade: possuir formação para sua área de atuação, gostar do que faz, precisa compreender o contexto da Universidade, possuir capacidade didática e ter titulação.

Pode-se também identificar que a UNIPAMPA apresenta deficiências no que concerne seu processo avaliativo e isto não está permitindo aos gestores se utilizarem de certas informações no que concerne à qualificação profissional docente no seu processo decisório.

Sugere-se novos estudos que abordem a qualificação docente em universidades que ainda estejam em processo de construção e se localizem longe dos grandes centros urbanos, porque estas instituições parecem não possuir os mesmos recursos que universidades mais antigas e, portanto, mais estabilizadas para qualificar seu corpo docente, especialmente no que concerne à titulação e, por isto, sugere-se um novo estudo abordando todos os Campi da Universidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Mariangela da Rosa. RAMOS, Maria da Graça. GARCIA, Tania Elisa Morales. Qualidade e gestão das relações: universidade e sociedade. In: LEITE, Denise (Orgs.). FERNANDES, Cleoni Barboza (Orgs.). **Qualidade da educação superior: avaliação e implicações para o futuro da universidade.** Porto Alegre: EDICPUCRS, 2012. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0206-0.pdf>>. Acesso em: 30 de janeiro de 2014.

ALMEIDA, Alzira Jerônimo de Melo. O professor e a valorização de sua atividade docente. In: FELTRAN, Regina Celia de Santis (Orgs.). **Avaliação na educação superior.** Campinas, São Paulo: Papirus, 2002.

BRASIL. **Lei 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 09 de setembro de 2013.

BRASIL. **Lei 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 14 de abril de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> Acesso em: 09 de setembro de 2013.

BRASIL. **Lei 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a Estruturação do Plano de Carreira e Cargos do Magistério Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 28 de dezembro de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em: 19 de janeiro de 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1979.

BUARQUE, Cristovam. **A universidade na encruzilhada**. Ministério da Educação/Unesco, Paris, 2003.

BUKOWITZ, Wendi R. WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CATANI, Afrânio Mendes. OLIVEIRA, João Ferreira de. A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional. In: TRINDADE, Héglio (org.). **Universidade em Ruínas: na república dos professores**. 2ª edição, Petrópolis: Vozes, 1999.

CERQUEIRA-ADÃO, Sebastião Aílton da Rosa. **Elementos necessários para a avaliação dos cursos de residência médica no Brasil**. Capinas, SP: UNICAMP, 2003. Tese (doutorado) Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CUNHA, Maria Isabel da. Docência na universidade, cultura e avaliação institucional: saberes silenciados em questão. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 32, Aug. 2006 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782006000200005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 3 de fevereiro de 2014.

CUNHA, Maria Isabel de. **A prática pedagógica do “bom professor”: influencias na sua educação**. Capinas, SP: UNICAMP, 1988. Tese (doutorado) da Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

DEMO, Pedro. **Universidade, aprendizagem e avaliação: horizontes reconstrutivos**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

_____. **Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES**. Avaliação (Campinas), Sorocaba, v.15, n. 1, 2010.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772010000100011&Ing=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2014.

FLANNERY, Thomas. HOFRICHTER, David A. PLATTEN, Paul. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração das empresas. São Paulo: Futura, 1997.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal: volume I**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1979.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

HADJI, Charles. **A avaliação desmistificada**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

LUCENA, Maria Diva de Salette. **Avaliação do desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. 21ª edição. São Paulo: Cortez, 2010.

MACHADO, Laeda Bezerra; AZEVEDO, Marcia Ferreira de; FREIRE, Suelen Batista. O “bom” professor universitário nas representações sócias de estudantes de pedagogia. **Roteiro**, [S.l.], v. 38, n. 2, p. 311-336, out. 2013. ISSN 2177-6059. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/roteiro/article/view/2789>>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2014.

MARCONI, Marina de Andrade. Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.

MAUÉS, Olgaíses. **A reconfiguração do trabalho docente na educação superior**. *Educ. rev.* [online]. 2010, n.spe1, pp. 141-160. ISSN 0104-4060. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/er/nnumeroespecial01/nnumeroespecial01a07.pdf>>. Acesso em: 02 de janeiro de 2014.

MONTEIRO, Luis Antonio dos Santos. ZANELLI, José Carlos. Aposentadoria docente e qualidade na pós-graduação. In: SILVEIRA, Amélia. COLOSSI, Nelson. SOUSA, Claudia Gonçalves de (Orgs.). **Administração universitária**: estudos brasileiros. Florianópolis: Insular, 1998.

PEREIRA, Liandra. BEHRENS, Marilda Aparecida. Desenvolvimento docente no ensino superior: visibilidade e atuação profissional. **Práxis Educativa**. Ponta Grossa: v.05, n 01, jun. 2010. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/praxeduc/v05n01/v05n01a04.pdf>>. Acesso em: 02 de janeiro de 2014.

PIMENTA, Selma Garrido. Formação de professores: saberes da docência e identidade do professor . **Revista da Faculdade de Educação**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 72-89 , jan. 1996. ISSN 1806-9274. Disponível em: <<http://revistas.usp.br/rfe/article/view/33579>>. Acesso em: 03 Fev. 2014.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em foco**: reflexões sobre a educação superior. Florianópolis: Insular, 1999.

_____. GIOLO, Jaime. **O SINAES como sistema**. RBPG, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006. Disponível em: <http://www2.capes.gov.br/rbpg/portal/conteudo/Est_Artigo2_n6.pdf>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández. COLLADO, Carlos Fernández. LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

TAVARES, Maria das Graças Medeiros. SENA, Patty Emanoela Alves Gonçalves. O papel social da universidade na formação do educador. In: MANCEBO, Deise. FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque (Orgs.). **Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente**. São Paulo: Cortez, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.