



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

QUALIFICAÇÃO DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA: INCENTIVOS PARA O AUMENTO DO CAPITAL INTELLECTUAL COM VISTAS AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão
Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA
sebastiao.cerqueira@unipampa.edu.br

Daiza Gabrielle Corrêa Leal
Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA
daiza@razacontabil.com

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os incentivos propostos para qualificação docente na Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento com o propósito de obtenção de desempenho organizacional. Esta pesquisa foi desenvolvida sob a forma de um estudo de caso, com característica descritivo-exploratório e com viés qualitativo. De um modo geral os resultados apontam que a UNIPAMPA busca incentivar o professor com ações como cursos de capacitação, sendo que anualmente a instituição realiza um processo de atualização pedagógica que envolve todo o corpo docente. Viu-se que o processo de avaliação não é utilizado como uma ferramenta gerencial para a promoção de melhoria do desempenho profissional. Ao final deste estudo foi possível identificar que a universidade investigada auxilia seus professores no desenvolvimento de qualificação profissional, mais especificamente curso de doutorado e esse auxílio é proporcionado por meio de afastamento parcial, já que o afastamento integral na instituição é um processo mais delicado e que requer a existência de um código de vaga para professor substituto.

Palavras-chave: Universidade; Capital Intelectual; Qualificação docente; Desempenho organizacional

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que a educação recebe destaque a partir do momento em que a formação tornou-se um requisito no Brasil para, formar uma elite pensante brasileira e atualmente para proporcionar uma 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.

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.

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 políticas públicas para educação como o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI e o Programa Universidade Para Todos - PROUNI, o que tem contribuído para aumentar a contratação de docentes.

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. Porém, esta organização se localiza em uma região muito distante da capital do Rio Grande do Sul, ou seja, o Pampa Gaúcho. Portanto, a instituição ainda não apresenta, quando comparada à outras universidades, todos os recursos para qualificar o seu corpo docente.

Neste contexto, este estudo teve como problemática de pesquisa a qualificação profissional do professor no ensino superior brasileiro. Compreende-se que o professor é um dos grandes responsáveis pelo desempenho alcançado pelas universidades, além de ser um dos eixos avaliados pelos processos de controle instituídos pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). Logo, deveria ser preocupação constante das universidades manter seu corpo docente capacitado e atualizado no que tange às questões inerentes ao processo de ensino e formação de estudantes. Desta forma, pressupõem-se que universidade bem avaliada pelo governo e pela sociedade é aquela que se preocupa incessantemente com a gestão do capital intelectual de seus colaboradores.

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, enquanto servidor, que participar e proporcionar o atingimento desse objetivo, necessitando estar plenamente qualificado para exercer a docência e ter um papel fundamental no atingimento dos objetivos institucionais. Nesse sentido, este estudo buscou responder a seguinte pergunta central de pesquisa: **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, 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.

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 qualificado e que dê conta de, efetivamente, preparar novos profissionais.

Percebe-se que investigar uma universidade pública federal e identificar os incentivos propostos para qualificação profissional e como uma instituição de ensino

desenvolve sua gestão do conhecimento torna-se relevante uma vez que esse tipo de instituição precisa proporcionar aos educadores oportunidades de qualificação profissional.

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 democratizando 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 excelência. 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, sendo estas compreendidas como atividades fundamentais da universidade.

A fim de compreender melhor o papel do professor, enquanto membro de uma instituição universitária, apresenta-se a seguir alguns conceitos inerentes a esse tipo de 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.

Demo (2004, p. 52), por sua vez, percebe que essa instituição liga-se por um lado à habilidade de manejar conhecimento e por outro a formar as novas gerações, essencialmente para saberem pensar, mas também para o mercado de trabalho.

Em Ristoff (1999, p. 145-146) vê-se que a educação universitária importa-se 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. Nesta mesma linha de raciocínio identifica-se que Dias Sobrinho (2000, p. 114) afirma que, em sentido mais amplo, a universidade promove a formação humana e desenvolve a sociedade. No entanto, o autor acima também esclarece que essa organização se relaciona com a produção de conhecimento e com 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 conforme 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.

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.

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.

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.

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).

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.

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.

Cerqueira-Adão (2003) salienta que para capacitar mestres, as instituições levam em média, de dois anos e meio a três anos e, em média, quatro anos para a capacitação de doutores, sendo que e as instituições necessitavam, na verdade, capacitar rapidamente seus profissionais. Desta forma, aumentar o capital intelectual do corpo docente de uma universidade não é uma ação rápida, muito pelo contrário, trata-se de um processo um tanto quanto demorado.

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.

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 caracterizou-se como um estudo de caso realizado na 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.

Este estudo foi natureza descritiva-exploratória, com um viés qualitativo. 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.

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.

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 a de análise de conteúdo. Bem como utilizou o método de triangulação que consiste em confrontar os dados obtidos por meio das entrevistas, os dados provenientes da fundamentação teórica e os dados extraídos de documentos pesquisados na instituição investigada.

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

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta etapa do estudo discute-se e analisa-se os dados levantados e apresenta-se os resultados obtidos, tudo isso por meio da análise de conteúdo.

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.

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.

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.

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.

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.

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 os 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.

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.

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.

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.

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 professor 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.

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.

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.

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 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.

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.

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.

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.

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 faz a sua autoavaliação de forma constante, sendo que para outros respondentes o docente realiza autoavaliação.

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 faz a sua autoavaliação e esse processo avaliativo continua com as chefias imediatas e depois chega até aos pró-reitores da Universidade.

Por sua vez, o respondente 5 alegou 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

Este estudo teve como objetivo identificar os incentivos propostos para qualificação docente na Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento com o propósito de obtenção de desempenho organizacional.

Buscando-se responder a pergunta central de pesquisa que foi quais os incentivos propostos para a qualificação docente na Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA com o propósito de obtenção de desempenho organizacional? Ao final deste estudo foi possível identificar que a universidade investigada busca incentivar o aumento de capital intelectual de seus professores por meio de seminários, cursos de capacitação e afastamento total e parcial para qualificação. Sendo que caso de saída para o doutorado a instituição procura ajudar o docente a adequar os seus horários de aula facilitando a saída parcial para a qualificação.

Foi possível perceber também que existe uma dificuldade de promover o afastamento integral do professor para a realização de doutorado em função de questões legais para contratação de professor substituto.

Identificou-se ainda 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 com o fomento para capacitação através de bolsas de estudos.

A UNIPAMPA ainda não solidificou os seus cursos de pós-graduação stricto sensu, não havendo, na ainda possibilidade de direcionar seu corpo docente para seus cursos de doutorado.

Ressalta-se que o campus da UNIPAMPA estudado é o que possui maior número de professores efetivos apenas com mestrado. Por exemplo, o Campus Dom Pedrito da Universidade Federal do Pampa tem um corpo docente composto por 42 docentes e apenas 05 são mestres, enquanto que o Campus Santana do Livramento, que serviu de pano de fundo para o desenvolvimento deste estudo de caso, tem 52 proferes e 31 são mestres, ou seja, mais da metade, sendo que este campus tem muitos professores para saírem para o doutorado. Por mais que a UNIPAMPA busque incentivos para transformar todos estes professores hoje mestres em doutores, entende-se que esse processo levaria muito tempo, pois acredita-se que a capacidade deste campus, sem prejuízo das aulas, seria a de autorizar três professores por vez para a realização do doutoramento. Ressalta-se que para formar um doutor são necessários quatro anos.

A partir destes dados referentes ao total de professores mestres e professores doutores, a UNIPAMPA – Campus Santana do Livramento tem a percepção de que necessita fazer um grande trabalho de qualificação docente. Porém, o fato de ser uma universidade pública federal esbarra-se nas questões legais que permitiriam agilizar tal processo.

Foi muito perceptível que na UNIPAMPA os professores identificam uma relação clara entre qualificação e desempenho organizacional. Entretanto, o processo de avaliação nesta universidade ainda está em processo de elaboração.

A universidade estudada apresenta uma preocupação com a gestão do conhecimento, observando a necessidade de capacitar o seu corpo docente por meio de formação pedagógica que acontece anualmente. Porém, esta formação ainda não é provocada em função de resultados ou necessidades identificadas no processo de avaliação como medida de melhoramento contínuo. A avaliação ainda é um mero instrumento de verificação situacional, não sendo os resultados desta utilizado no processo decisório da alta gestão.

Desta forma, foi possível identificar que a UNIPAMPA apresenta ainda algumas deficiências no que tange ao processo de avaliação, o que pode ser algo ruim para a instituição, pois esta perde a visão de como está o seu desempenho enquanto organização que precisa dar respostas à sociedade.

A análise dos dados deste estudo possibilitou a identificação das qualidades que o professor universitário da UNIPAMPA deve ter: Possuir formação para sua área de atuação; Gostar do que faz; Compreender o contexto da Universidade; Possuir capacidade didática e ter titulação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Mariângela 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.

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/l9394.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.

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.

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, Hélgio (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**. Campinas, 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.

CUNHA, Maria Isabel de. **A prática pedagógica do “bom professor”: influências na sua educação**. Campinas, 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, Luiz Antônio 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. **In: RBPG**. Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 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.