

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DIMENSÕES DO TEMPO: A Percepção dos docentes da UNEB**  
**- um estudo de caso -**

**MAURÍCIO SILVA**

**FLORIANÓPOLIS, 2001**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DIMENSÕES DO TEMPO: A Percepção dos docentes da UNEB**  
**- um estudo de caso -**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área: Planejamento e Estratégia Organizacional. Orientador: José Francisco Salm, PhD.

**MAURÍCIO SILVA**

FLORIANÓPOLIS, 2001

**MAURÍCIO SILVA**

**DIMENSÕES DO TEMPO: A Percepção dos docentes da UNEB**  
**- um estudo de caso -**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Banca Examinadora:

---

Prof. José Francisco Salm, Ph D.  
Orientador

---

Prof. Maria Ester Menegasso, Dra.  
Examinador

---

Prof. Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Examinador

A todas aquelas pessoas que transformam  
suas idéias e sonhos em projetos reais,  
ajudando a construir uma sociedade melhor.

Vive, Dizes, no presente;

Vive só no presente.

Mas eu não quero o presente, quero a realidade;

Quero as cousas que existem, não o tempo que as mede.

O que é o presente ?

É uma cousa relativa ao passado e ao futuro.

É uma cousa que existe em virtude de outras cousas existirem.

Eu quero só a realidade, as cousas sem presente.

Não quero incluir o tempo no meu esquema.

Não quero pensar nas cousas como presentes; quero pensar nelas como cousas.

Não quero separá-las de si-próprias, tratando-as por presentes.

Eu nem por reais as devia tratar.

Eu não as devia tratar por nada.

Eu devia vê-las, apenas vê-las;

Vê-las até não poder pensar nelas,

Vê-las sem tempo, nem espaço,

Ver podendo dispensar tudo menos o que se vê.

É esta a ciência de ver, que não é nenhuma.

Alberto Caeiro

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor José Francisco Salm pelas orientações e conselhos na medida e hora certa

À Professora Maria Ester Menegasso, pelas orientações e incentivo no desenvolvimento deste trabalho e principalmente pelo carinho e profissionalismo demonstrado.

À Equipe “Oriente”, em especial à Professora Édis Mafra Laopoli que, com inequívoca competência, firmeza e ternura, sempre nos apontou o rumo certo, e a certeza do nosso sucesso.

Ao Professor Idone Bringhenti, por ser inovador e por incentivar, valorizar e auxiliar na execução deste trabalho.

À UNEB pela confiança e oportunidade propiciada para participação neste Programa de Pós-Graduação.

À Professora Ludmila Guimarães pelo apoio, incentivo constante e colaboração durante todo processo acadêmico.

À Equipe do LED, em especial à Monitora Sônia pela paciência, dedicação e profissionalismo sempre presente em suas ações.

Aos meus familiares pela compreensão e ajuda sempre demonstrada no momento certo.

Em especial, às mulheres mais importantes de minha vida Luana, Liana, Carina e Ana Luiza.

A Antônio Marlon, mais que um amigo, um irmão de todas as horas e, por fim,

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação aborda a questão da administração do tempo no meio acadêmico, enfocando diretamente a identificação do conceito que os docentes da UNEB, inscritos no programa de Pós-Graduação, em Engenharia da Produção, turma UNEB-2, têm sobre “administração do tempo”. Isto porque a grande maioria das pessoas nem mesmo sabem definir ou explicar o que vem a ser administração do tempo. Para sua execução foi utilizado como fio condutor de análise o cotidiano, o dia-a-dia das atividades acadêmicas, no que tange ao papel do corpo docente. A justificativa apresentada para execução deste estudo se ampara na observação e constatação do pesquisador de que é importante identificar o entendimento dos professores da UNEB sobre administração do tempo e quais os mecanismos adotados pela direção administrativo-pedagógica da UNEB para organizar e planejar o desempenho do corpo docente. Para esta identificação foi efetuada uma pesquisa, tendo como objeto professores que participam do programa de pós-graduação da União Educacional de Brasília – UNEB em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e agentes da administração didático-pedagógica da UNEB. Esta dissertação apresenta ainda um parecer analítico sobre o que foi observado, procurando atrelar concepções diferentes sobre a dinâmica da administração do tempo. Os resultados encontrados somente reforçam as impressões iniciais que levaram à elaboração desta dissertação. Tendo em vista os resultados encontrados podemos afirmar que o trabalho realizado foi muito oportuno, pois as conclusões e os dados coletados na pesquisa serão de importância para a administração da Instituição, objeto do estudo, uma vez que a mesma está em franco processo de mudança, sob o ponto de vista empresarial e acadêmico.

## **ABSTRACT**

This work focus on the time administration issue within the academic environment. It studies specifically the fact that many of the Uneb professors do not know how to define or explain “time administration” . For the study purpose we choose the professors enrolled in Uneb-2 class of Master Degree Program on Production Engineering. The observation of their daily academic activities served as base for the analyses. The research worries about the importance of the identification of the professor comprehension about time administration. It was also considered the procedures adopted by the Uneb Direction in planning and organizing the performance of the teaching staff. The task was accomplished with the participation of the University of Santa Catarina and with the help of the Uneb educational management staff. The results of this dissertation showed that the improper use of time causes an anxiety that sometimes professors can not deal with. It is also important to mention that the conclusions and data collected during the research may be of good use for the institution administration, specially because Uneb is, currently, facing academic and business changes.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	6
RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	1
3 - METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
3.4 – A TRAJETÓRIA, O DELINEAMENTO E OCORRÊNCIAS NO PROCESSO DA PESQUISA.....	16
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA.....	17
Questão.....	21
Sempre .....	21
Os resultados apresentados na pesquisa, neste item nos leva a admitir que a situação dos recursos humanos necessários para se desenvolver um bom trabalho é essencialmente uma questão de liderança. Os equipamentos são suficientes em número, quantidade e qualidade.....	34
Além disso, faz-se necessário um ambiente adequado, livre de interferências externas e com os recursos apropriados. Hoje a Instituição conta apenas com os espaços das salas de aulas (normalmente com a presença de alunos), a biblioteca (pública) e a sala dos professores (espaço impróprio para execução de qualquer trabalho que exija concentração).....	35
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	42
6 - REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47
DUCK, Jeanie Daniel. O Monstro da Mudança nas Empresas – as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais. São Paulo: Campus. 2001.....	48
<u>Procure responder as questões propostas, colocando realmente os fatos que ocorrem e não como você acha que é certo ou gostaria que fosse:</u> .....	52
<u>Analisando sua carga de trabalho na UNEB você diria que:</u> .....	53
<u>Você terminou todas as tarefas e está com algum tempo disponível. O que você geralmente faz com esse tempo (considere apenas sua atividade na UNEB)?</u> .....	53
<u>Responda as questões preenchendo a opção que lhe pareça mais apropriada, sempre com foco nas atividades exercidas na UNEB :</u> .....	53
Questão.....	53
Sempre .....	53
Responda à questão de forma objetiva.....	54
Mestrado em Engenharia de Produção.....	54
Análise Estatística 3ª M .....	54
Adaptação Estratégica 3ª M .....	54
Planejamento de Sistemas de Qualidade 3ª M.....	55
Gestão de Serviços 3ª M.....	55
ANEXO IV .....	57
BIBLIOTECA VIRTUAL UFSC .....	59
- Acesse a página da Biblioteca através dos endereços fornecidos;.....	60
3.2. BASES DE DADOS REFERENCIAIS.....	62

CONSULTE SEMPRE A PÁGINA DA BIBLIOTECA DO LED/UFSC E DO LED PARA  
ACOMPANHAR ATUALIZAÇÕES NA BASE E NOVOS LINKS PARA PESQUISA!!!.64

ANEXO VIII .....64

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA .....64

Laboratório de Ensino a Distância – LED.....64

RESULTADOS: AVALIAÇÃO DISCIPLINA .....64

MB = Muito Bom.....65

Desempenho do Professor.....66

Desenvolvimento da disciplina .....67

Infraestrutura de Apoio .....67

## LISTA DE FIGURAS

<a href="#"><u>Figura 1: Relação entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação</u></a> .....	14
I – Relação Pessoal x Relação Social interagindo com a relação Organizacional .....	28
II – Sujeitos da Pesquisa.....	30
III - Disciplinas do Curso de Engenharia da Produção – ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional – nível de mestrado da UFSC – Turma UNEB/2 1999/2000 .....	34
IV – Ser Professor: ações necessárias .....	36
V - Tempo para família .....	38
VI – Dispõe de tempo definido para familiares .....	38
VII - Dispõe de pouco tempo para si mesmo durante o dia .....	39
VIII - Define tempo para lazer pessoal.....	39
IX - Aproveitamento de tempo disponível .....	40
X – Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação .....	40
XI - Benefícios extras .....	42
XII – Licenças para estudos e cursos .....	43
XIII – Nível Salarial .....	44
XIV – Nível salarial da UNEB .....	45
XV – Trabalho burocrático ou não relacionado .....	46
XVI - Precisa chegar mais cedo ou sair mais tarde para concluir trabalho .....	47
XVII – Recursos necessários para bom trabalho.....	49
XVIII – Define tempo para lazer pessoal .....	50
XIX – Você se surpreende fazendo tarefas em cima da hora .....	51
XX – Reuniões poderiam ser mais produtivas .....	52
XXI - Carga de trabalho .....	53

XXII - Gosta de assumir novas tarefas .....	54
XXIII - Gosta de estar envolvido em tudo.....	55

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Assunto

A preocupação com a administração e seu estudo começou no final do século XIX, com o repentino surgimento de grandes organizações no cenário mundial. A primeira instituição que se tem notícia foi a formação de um exército permanente, pois com o advento da primeira guerra mundial ficou patente a necessidade de uma organização formal para se administrar dezenas de milhões de soldados e ainda reorientar economias inteiras em torno da produção para a guerra. Em seguida, empresas e órgãos públicos acompanhando o movimento e exemplo gerado pela guerra começaram a empregar quadros de funcionários, criando a partir de então as grandes organizações, senão as maiores, de nossa época.

Há mais de um século, o estudo da organização se baseia em uma premissa: a de que existe ou deve existir uma única forma “certa” de organização. Essa idéia de que existe um modelo de administração que serve para todas as organizações persiste até hoje.

A estrutura organizacional das empresas foi estudada pela primeira vez na França, por volta da virada do século XIX, por Henri Fayol, presidente de uma das maiores empresas da Europa, uma mineradora de carvão. O que aconteceu na Europa repetiu-se nos Estados Unidos: os primeiros teóricos da administração foram empresários praticantes – John D. Rockefeller, J.P. Morgan e, especialmente, Andrew Carnegie. Um pouco mais tarde, Elihu Root aplicou a teoria da organização ao exército americano. A Primeira Guerra Mundial deixou clara a necessidade de uma estrutura organizacional formal. A guerra mostrou que a estrutura funcional defendida por Fayol (e Carnegie) não era a organização adequada para empreendimentos enormes.

Assim, após a Primeira Guerra Mundial, primeiro Pierre S. du Pont e depois Alfred Sloan desenvolveram a descentralização da administração. Esta, por sua vez, não demorou muito para se transformar no mantra da administração, o único caminho visto como correto. Nos últimos anos, passamos a defender a equipe como a organização correta para praticamente qualquer coisa, embora seja pacífico que a organização certa é algo que não existe. Existem organizações, cada uma das quais possui pontos fortes distintos, limitações distintas e aplicações específicas. A organização é sim uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas quando trabalham em conjunto.

Hoje, alguns teóricos, como McGregor (1960) defendem duas premissas: 1) as pessoas não querem trabalhar – logo, precisam ser coagidas e controladas (teoria X); 2) as pessoas querem trabalhar e precisam apenas da motivação adequada (teoria Y). A motivação dos funcionários, especialmente dos funcionários de conhecimento, é a mesma dos trabalhadores voluntários. Como é sabido, os voluntários ganham mais satisfação com seu trabalho do que os funcionários pagos, precisamente pelo fato de não receberem salário. Eles precisam sobretudo de um desafio. Precisam conhecer a missão da organização e acreditar nela. Precisam de treinamento contínuo. Precisam ver resultados.

Cada vez mais a administração de pessoas é um trabalho de “marketing”. Isto não é teoria X, nem a teoria Y, nem qualquer outra teoria específica de administração de pessoas. É algo que vai além dessas teorias e que envolve o alinhamento das metas dos funcionários com as da organização e vice-versa. De acordo com Peter Drucker (1975) não se “administram” pessoas como se presumia anteriormente. Lideram-se pessoas. Para maximizar o desempenho delas, a solução é capitalizar sobre seus pontos fortes e seu conhecimento, e não procurar forçá-las a adequar-se a modelos previamente definidos. Um empresário que não aprender a administrar não vai durar muito tempo. Uma administração que não aprender a inovar, tampouco.

De acordo com cientistas e teóricos como Miranda (1999), Ferreira (1994), Ramos (1983) e Djacir Meneses (1982), as duras rotinas de trabalho ainda permanecem nos dias de hoje, contrariando as expectativas dos futuristas, que diziam há uma década atrás, que estava surgindo um novo tipo de comportamento na sociedade: o trabalho em casa, intercalado com horas de lazer, apoio à família e com mais horas dedicadas ao descanso. Pesquisas recentes comprovam que o descanso ou ócio como proclamado por alguns é essencial para a inventividade. Mas descanso não significa lazer e nem prostração. É apenas passar algum tempo contemplando a vida e a natureza. Até agora isto não aconteceu. Ao contrário, mais e mais pessoas, viciadas ou não em trabalho, prolongam sua jornada por 12, 14 ou mais horas nas empresas. A conclusão que os cientistas chegam é que estamos perdendo a oportunidade de fazer coisas que gostamos e estar próximos das pessoas que amamos.

Definir os objetivos pessoais representa preparar o futuro. É algo que deve ser tratado a cada dia, com base na visão que desejamos construir. O que planejamos no passado vivemos no presente. Quem não preparar seu futuro será atropelado pela crise diária. Tal envolvimento é motivado pela falta de objetivos pessoais. Ocupamos mais tempo buscando as razões pelas quais

não realizamos algo que desejamos do que para planejar aonde queremos chegar. Para o fim das crises diárias é preciso ter clareza de objetivos.

No presente estudo a questão a ser detalhada é a engrenagem administrativa voltada para a identificação da percepção que os docentes da União Educacional de Brasília - UNEB têm a respeito da administração do tempo.

## 1.2 Definição dos Principais Termos

- Administração do tempo

Pode ser definida como um plano de utilização e controle do tempo, da forma mais eficiente e eficaz possível. Este plano precisa ser adaptativo, flexível de forma a ajustar-se a situações cotidianas e ao ritmo de constante mudança dos tempos atuais.

- Cultura

"... é o conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestados nas estruturas, sistemas, simbólicos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização." (PETTIGREW, 1990, p.146).

- Percepção

É o processo pelo qual o Ser Humano, através dos sentidos, é capaz de identificar, processar e praticar ou não qualquer ação

- Pesquisa-ação

[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1992, p.14).

- Planejamento estratégico

é o desenvolvimento de processos técnicos e atitudes administrativas, as quais proporcionariam uma situação, viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (STONER & FREEMAN, 1975; OLIVEIRA, 2001).

### 1.3 Estrutura da Dissertação

Na primeira parte deste trabalho apresenta-se toda a estrutura pré-textual , fazendo um processo de identificação do estudo com a estampa do resumo e do abstrato, além de listas identificadoras de figuras, tabelas, quadros, abreviaturas, siglas e símbolos.

Na segunda parte do estudo é feita uma divisão por capítulos, onde logo no primeiro, temos a introdução, onde são colocados de forma clara e direta o problema, os objetivos, a justificativa e uma explanação sobre a estrutura geral do trabalho.

Já no segundo capítulo está colocada a fundamentação teórica que serviu de suporte para a pesquisa e parâmetro para o pesquisador. Neste capítulo, procurou-se expor as discussões e estudos existentes a respeito da questão básica do trabalho, ou seja, “o tempo”. É importante ressaltar que neste trabalho não houve preocupação com encadeamento lógico, dando prioridade à identificação e menção de posturas e pensamentos de vários autores com relação à administração do tempo; mesmo porque não foi identificada nenhuma obra ou autor que tratasse diretamente sobre o ponto estudado, motivo pelo qual optou-se pela estrutura apresentada, ou seja, limitar-se a mostrar de forma sintética os pensamentos existentes com relação aos pontos relacionados com o estudo proposto .

No terceiro capítulo faz-se, também, a opção de mencionar os caminhos metodológicos a serem percorridos, sem com isso deixar de incluir as ferramentas que serão utilizadas para coleta dos dados que balizarão as conclusões do presente estudo.

O quarto capítulo trás a análise dos dados coletados na pesquisa pelo autor, com comentários baseados também nas entrevistas e observações realizadas com vistas ao estudo.

Neste capítulo procura-se analisar em que medida a administração do tempo do profissional em docência da instituição, foco do estudo, está deixando a desejar com relação aos aspectos pessoais e laboraes para que se possa afirmar que tanto a administração da instituição como o corpo docente estão desvinculados dos princípios que levam a uma real administração do tempo.

O quinto capítulo faz uma reflexão sobre a forma de resultados em breves comentários e pontuações sobre os mesmos. Como último capítulo é apresentada uma conclusão com base nas análises efetuadas no capítulo quarto.

## 1.4 Discussão do Tema e do Problema

Uma das questões que sempre sobressai em eventos que se proponham a discutir ou analisar qualquer assunto relacionado ao conhecimento humano, não importando a área, é o “tempo”. Isto porque a grande maioria das pessoas nem mesmo sabe definir ou explicar o que venha a ser “administração do tempo”. Uma parcela representativa, senão quase a totalidade, dos trabalhadores investe todas as energias na carreira profissional, passa no local de trabalho grande parte do dia, perde o gosto pela vida em família e pelo divertimento; durante os feriados tem dor de cabeça se não leva, para fazer em casa, qualquer tarefa que preserve o mesmo clima de tensão dos dias normais. Antigamente quanto mais rica, menos a pessoa trabalhava, podendo dedicar-se a si, à família e aos amigos; hoje, entretanto, quanto mais rico, mais o homem trabalha, descuidando de si e dos outros. O trabalho passou de privilégio a castigo.

A lógica do trabalho ultrapassa todas as questões culturais, sociais e pessoais. Todas as atividades humanas passam a ser foco de negócios ou melhor, uma forma de se ganhar dinheiro. O trabalho tornou-se, nesta era, uma atividade compulsiva e incessante, a servidão tornou-se liberdade e a liberdade servidão (KURZ, 1997, p.29).

De Masi (2000) afirma que o progresso tecnológico e organizacional permite a produção de maior número de bens e serviços com menos trabalho humano. De um lado, isso determina que, fora da empresa, o desemprego pode aumentar. De outro, dentro da empresa, determina um fenômeno que ele chama de “horas extras”. Qualquer executivo, segundo o mesmo autor, após 4 ou 5 horas de trabalho, poderia ir embora para casa. Mas essas pessoas se acostumaram a ficar somente no escritório – e acabam fingindo para elas mesmas que têm muito trabalho. Afirma, ainda, que concluiu há pouco uma pesquisa com 11 empresas italianas.

O resultado foi que os executivos de médio escalão poderiam fazer tudo o que fazem em, no máximo 5 ou 6 horas por dia. Todos poderiam ir embora depois disso. Mas ficam até o fim do expediente e, muitas vezes, até depois – ou seja, fazem “horas extras”. O que os executivos realizam nesse tempo em que ficam a mais na empresa? Duas coisas ocorrem: fazem reuniões, geralmente inúteis; e criam normas para os outros.

As normas e as horas extras quase sempre se destinam a permitir que os executivos “façam companhia” aos chefes. As horas extras geram muita tristeza nas empresas. Os executivos felizes, segundo De Masi, são raros. E, muitas vezes, se convencem de que o dever da empresa não

é a satisfação dos funcionários, ou seja, sua felicidade, afirmando também “ter observado que as empresas que têm mais êxito são as empresas com funcionários mais felizes, pois os que são mais satisfeitos são mais lucrativos – e, portanto, mais eficientes”.

É exatamente neste contexto que surgiu a idéia de se fazer o presente trabalho neste cenário. Minha experiência com os demais integrantes do corpo docente da UNEB, ou seja, os encontros e conversas casuais nos intervalos das aulas, em encontros sociais, na sala dos professores, chama a atenção para fatos muito graves, do ponto de vista pedagógico, empresarial e até mesmo humanístico.

A UNEB, hoje, segundo dados coletados, em entrevista informais com os professores e com o Coordenador Acadêmico da Instituição possui um corpo docente de cento e cinquenta (150) profissionais dos quais cerca de 60% não está feliz; faz tarefas por fazer, cumpre a carga horária com muita dificuldade; muitos faltam ao trabalho; um grande número de atestados médicos são apresentados; não existe interesse em conhecer e nem mesmo estreitar os laços com os demais profissionais. A relação estabelecida é exclusivamente profissional, ou seja, “venho aqui para cumprir minha obrigação contratual, não sei quem é você, não sei o que você faz aqui e não me interessa”. Após a pesquisa realizada e leituras realizadas identifica-se como principal vilão responsável pela manutenção desta situação: a questão do tempo.

De acordo com os dados levantados, informalmente, junto aos principais atores, cerca de 75% dos professores do quadro docente da UNEB têm dois ou mais empregos, vivem numa “corda bamba”, procurando dia e noite uma fórmula mágica para obter mais recursos financeiros (infelizmente a mola mestra da nossa sociedade atual) para o sustento e conforto próprio e de seus familiares. Desta forma não permitem nada além do trabalho laborativo e, como consequência, podemos listar toda uma série de atitudes, posturas e mesmo consequências físicas e emocionais decorrentes deste procedimento.

Meditando sobre este emaranhado é que surgiu a intenção de construir a presente dissertação, utilizando recursos técnico-científicos, através do estabelecimento de mecanismos metodológicos, academicamente aceitos, dos conceitos e definições que os professores da UNEB e alguns membros da Direção Administrativa e Pedagógica da UNEB entendem como sendo administração do tempo. De posse destes dados, num segundo momento, poder-se-á discutir e estabelecer mecanismos facilitadores que propiciem uma melhor administração do tempo e conseqüentemente o estabelecimento de um clima harmônico na Instituição e, como diz De Masi

(2000), “um clima de felicidade na empresa”, trazendo conseqüentemente uma satisfação geral tanto para o corpo docente, discente e acima de tudo para a IES.

O presente estudo concentrou-se mais especificamente no segmento dos professores da UNEB que freqüentam o curso de Pós-Graduação, buscando investigar o entendimento sobre a administração do tempo.

Assim, o estudo aqui apresentado busca respostas à seguinte questão: ***o que os professores da UNEB particularmente os que estão inseridos no programa de pós-graduação, entendem sobre a administração do tempo.***

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Geral

Apresentar o entendimento que os professores da UNEB têm sobre “administração do tempo”, particularmente aqueles que estão inseridos no programa de Pós-Graduação, turma UNEB-2 e representantes da direção superior da UNEB.

### 1.5.2 Específicos

- Levantar, junto à literatura especializada, o “estado da arte” acerca das abordagens sobre trabalho, tempo, administração do tempo e equilíbrio humano;
- Descrever e discutir a realidade econômica e social face ao momento presente, dando ênfase a velocidade das mudanças e a intensificação das atividades dos professores na busca da atualização em ambiente competitivo;
- Apresentar os mecanismos utilizados pela administração da UNEB para estabelecer o controle e distribuição do tempo do corpo docente nas atividades da Instituição, focando particularmente, os professores envolvidos no programa de Pós-Graduação, turma UNEB-2;
- Descrever e apresentar de forma geral o recurso do ensino à distância e a estrutura didático-pedagógica do curso de engenharia da produção, do programa de Pós-Graduação, nível de Mestrado, ênfase em planejamento e estratégia organizacional do qual fazem parte os agentes pesquisados no presente estudo.



## 1.6 Justificativa para escolha do tema

O momento atual, ano 2001, porta de entrada para o 3º milênio e século 21, traz consigo toda uma diversidade de tecnologias. O conjunto de opções que se abrem nos impõe decidir como usar estes recursos baseados no conhecimento para avançar em direção ao futuro. A Internet acelera o fluxo das informações, graças a materiais como a fibra ótica, e modifica a maneira pela qual as pessoas se relacionam com os produtos, e as outras pessoas. A microeletrônica confere mais poder não somente aos setores de comunicação, mas também à ciência, à robótica e à computação.

Diante dessa multiplicidade de possibilidades, não é fácil determinar onde estará o sucesso do relacionamento e da convivência harmônica entre qualquer classe ou agrupamento humano. Não existem valores estáveis, todos estão em processo metamórfico, razão pela qual julga-se oportuno o presente trabalho. Além de se procurar fazer uma panorâmica sobre a realidade econômica e social, com ênfase na velocidade das mudanças e a intensificação das atividades dos professores na busca da atualização em ambiente competitivo, far-se-á a apresentação dos mecanismos utilizados pela administração da UNEB para estabelecer o controle e distribuição do tempo dos professores que se encontram envolvidos no programa de Pós-Graduação, turma UNEB-2, e prioritariamente estabelecer os conceitos e a percepção destes atores a respeito do que representa a expressão “administração do tempo”.

Com este estudo estabelecer-se-á um marco onde, tanto a Direção da UNEB, como os demais partícipes do processo acadêmico e administrativo terão recursos, mesmo que poucos, para empreender uma busca pela melhoria do relacionamento, trazendo com esta ação uma conseqüente mudança de processos e mesmo de ferramentas, visando sempre o aperfeiçoamento dos vínculos administrativos.

Observa-se que o mundo evolui a passos largos, mas ninguém consegue solucionar as questões relativas ao tempo, essa coisa impalpável, fluida e abstrata que o homem tenta, desde há muito, aprisionar através de um antigo mecanismo que aciona os ponteiros – ou o marcador digital – de um relógio. Atualmente, o tempo vem se tornando quase virtual. Podemos participar de uma vídeo-conferência do outro lado do mundo, via satélite, em questão de segundos. Salas das especiais estão sendo montadas com telões que reproduzem as imagens na escala de 1:1, trazendo maior realismo à situação, como se a pessoa ali estivesse de corpo presente. A verdade é que com

as inovações tecnológicas e a velocidade com que as coisas acontecem, as pessoas não vivem em função de horas, mas de segundos.

Estas inovações tecnológicas são fatores facilitadores da vida e deveriam viabilizar o uso do tempo no emprego de um número maior de tarefas ou mesmo na disponibilização de períodos de lazer. As distâncias se reduzem e tudo fica mais rápido, assim como as rotinas diárias são simplificadas. É a evolução que a princípio deveria fazer com que todos tivessem tempo disponível para realizar o que tanto desejam. Porém, o que se observa no mundo corporativo, especificamente no meio acadêmico, é uma absoluta falta de tempo. É uma síndrome que ataca a todos sem distinção. Observamos que a inabilidade na administração do tempo dificulta a viabilização de todas as tarefas necessárias para a realização satisfatória do desempenho organizacional e pessoal, visando sempre a qualidade da vida humana.

Embora não seja visto desse modo, nem é nossa intenção enveredar o trabalho por este caminho, o tempo é realmente uma das coisas mais misteriosas da humanidade. É impressionante como muitas pessoas não conseguem sequer uma definição direta para o tempo. É dentro desse cenário que procuraremos desenvolver um trabalho que identifique o entendimento e a percepção que os professores da UNEB têm a respeito da administração do tempo.

## **1.7 Delimitações da Dissertação**

Quase a totalidade das organizações no país está consciente da necessidade de mudar. A falta de calor humano, a falta de amor pela profissão, a falta de humor para criar e sustentar as inovações. Mais do que isso: a ausência de significado na vida corporativa dos participantes dessa “corrida maluca”. Quando o nosso trabalho é tão vital que não podemos diminuir o ritmo, não temos tempo de olhar para a nossa vida: um casamento que não dá certo, uma carreira insatisfatória, filhos com os quais não se tem contato, amizades deixadas de lado, salário que, ao final do mês, não permite para cumprir os compromissos essenciais. Esta é a realidade de quase todas as empresas brasileiras e “a UNEB não é uma exceção”, afirmamos isso com base em convivência de mais de cinco anos como docente e ativo participante de iniciativas acadêmicas dentro da Instituição e principalmente pela convivência quase que diário, durante um período de dois anos, quando da realização do mestrado com uma equipe de mais de vinte professores.

Desta forma as questões que podem ser estudadas para se procurar promover um clima de tranquilidade ou pelo menos mais harmônico dentro da Instituição são tão amplas, que após lucubrações com vários profissionais da UNEB e principalmente com os professores orientadores deste trabalho chegou-se à conclusão que o foco da presente pesquisa deveria ficar centrado apenas na identificação e caracterização dos conceitos e ou percepção que os professores da turma UNEB-2 do Programa de Pós-Graduação da UFSC, em parceria com a UNEB, composta de 27 profissionais da Instituição, têm a respeito da expressão “administração do tempo”. Os demais temas e variantes, assim como a definição de ferramentas ou ações que possam proporcionar a mudança interna do relacionamento entre todos os partícipes do processo didático, pedagógico e administrativo da UNEB, ficarão para estudos posteriores. Resultados estes que, com segurança, trarão benefícios não somente para a comunidade interna, como também irradiar reflexos benéficos em grande parcela da sociedade local.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Tempo

Através da história, sábios, filosofia, homens de ciência e poetas têm questionado sobre o que é o tempo.

Platão disse que “o tempo é a imagem da eternidade”. Marco Aurélio falou: “O tempo é como um rio formado de acontecimentos, que adquire violenta correnteza; apenas acontece um, logo outro toma seu lugar para, em seguida, deixar lugar para um terceiro”.

Albert Einstein estabeleceu a continuidade espaço-tempo e definiu-o como quarta-dimensão.

O tempo tem sido o tema predileto de escritores e poetas. Virgílio disse: “O tempo não volta jamais”. Independente de definições filosóficas, científicas ou observações poéticas, todos convimos com a grande verdade de que o tempo é relativo. As horas parecem segundos quando, embevecidos, contemplamos uma paisagem ou gozamos as férias num recanto pitoresco. Em circunstâncias adversas, porém, podem parecer uma eternidade.

Aparentemente para uns, o tempo avança com lentidão; para outros escoa-se rapidamente. Serão diferentes as medidas que usam? Não! A diferença reside no conceito que cada um tem em relação às circunstâncias que o rodeiam.

O conceito que temos de tempo só é válido para o presente, ou seja, o tempo que estamos vivendo agora, o fugaz momento entre o ontem e o amanhã. Esse tempo presente é o único que podemos usar e distribuir inteligentemente.

O tempo é aquele tipo de recurso que não se pode comprar mais; é talvez o único recurso verdadeiramente não renovável. Nossa relação com o tempo condiciona o tipo de vida que levamos, influencia nosso trabalho e até nossa saúde física e mental.

Nas organizações a “eficiência” no uso do tempo – na forma de prazos, *dead lines*, cronogramas, etc. – tem passado a ser um diferencial competitivo. Todos estamos tentando fazer mais com o tempo que temos. Mas na verdade, muito pouco refletimos sobre o que é “fazer mais” e o que é “ter tempo”.

Em seu livro, “A Lentidão”, Milan Kundera (1995) lança um olhar provocativo sobre o chamado mundo moderno, uma reflexão sobre o tempo e sobre o fim de uma época em que se tinha tempo, em que se podia prazerosamente retardar o movimento das coisas em favor da função.

Ilustrando suas indagações com a correria comum das pessoas no trânsito, Kundera indica que a “velocidade é a forma de êxtase que a revolução técnica deu de presente ao homem”. Em contrapartida, o utilitarismo puritano joga a eficácia em oposição à ociosidade. Na vida moderna, a ociosidade transformou-se em desocupação, perdendo sua dignidade contemplativa, que convida à reflexão. Utilidade de cada minúscula fração do tempo é cruelmente o critério último do valor da vida. Administramos nossas vidas, então, de forma a tornar útil, eficaz, eficiente, rentável, cada fração do tempo. O mundo é transformado em uma estreita agenda. E a vida, em cumpri-la.

Numa tentativa de justificar e mesmo assegurar estes entendimentos buscamos apoio nos fatos históricos, nos reportamos ao período da Grécia Antiga, onde os pensadores pré-socráticos destacaram a relação entre tempo e movimento.

No século VI a.C., Parmênides de Éleia entendeu a mudança e o devir como meras ilusões, em contraposição à realidade do ser imutável. Seu contemporâneo Heráclito de Éfeso defendeu o oposto: tudo é movimento, nada permanece e a mudança é o elemento fundamental de tudo que existe. O precedente grego das controversas modernas sobre o tempo deve ser buscado, no entanto, em Aristóteles. Embora tenha preservado a distinção platônica entre a “eternidade” e “temporalidade”, ele dedicou especial interesse à definição de tempo, a partir da perspectiva da teoria do conhecimento, e o concebeu como “a medida do movimento”. Aristóteles observa que tempo e movimento são percebidos concomitantemente.

Para os pensadores gregos, o tempo era cíclico, à imagem da sucessão do dia pela noite. O advento do Cristianismo, porém, inaugurou uma concepção linear do tempo ao anunciar o juízo final: havia início, no Gênesis e fim dos tempos, no Apocalipse, em contraste com a eternidade do reino de Deus. O homem deveria, então, fazer da vida - no tempo, a preparação para a vida eterna.

A teoria aristotélica foi retomada no século XVII, em meio à polêmica entre os partidários de uma concepção absoluta do tempo e os que postulavam seu caráter relativo. Para o físico britânico Isaac Newton, “o tempo absoluto, verdadeiro e matemático, por si mesmo e por sua própria natureza flui uniformemente sem relação alguma com o exterior”.

O filósofo alemão Gottfried Wilhelm Leibniz adotou o ponto de vista segundo o qual o tempo não pode ser considerado independente dos fenômenos porque ele se constitui precisamente da relação entre os fenômenos.

Embora a teoria newtoniana tenha se tornado o principal instrumento da mecânica clássica, a maior parte dos filósofos posteriores tendeu a destacar o tempo como representação intelectual em vez de realidade empírica. Emmanuel Kant definiu-o como uma das instituições a priori dos sentidos. Hegel entendeu-o como manifestação do espírito absoluto intemporal.

No século XX, o físico Albert Einstein contribuiu para afastar a idéia de um tempo absoluto ao formular a teoria da relatividade. No lugar do fluxo contínuo e imutável, Einstein introduziu o conceito de espaço-tempo, segundo o qual o espaço e o tempo são dois sistemas de relações inseparáveis, embora à percepção humana se apresentem de forma independente. Não há no universo um tempo absoluto, independentemente do que acontece com a consciência que o observa, assim como não há um ponto de referência que permita comparações absolutas. O que se chama de tempo é apenas a ordem de sucessão das coisas, umas depois das outras. Assim relacionado ao espaço, o tempo passa a constituir mais uma dimensão deste, ao lado das três dimensões tradicionalmente aceitas, numa concepção tetra-dimensional do universo.

Tema essencial do pensamento contemporâneo, a noção de tempo liga-se à valorização da subjetividade assim como do concreto, com Bergson, Husserl e Heidegger.

O tempo é hoje, ironicamente, o grande inimigo dos executivos. A ironia vem do fato de que foi a Revolução Industrial que criou a nossa atual concepção de tempo. Baseada na segmentação do dia até o nível do segundo, a atual organização do tempo surgiu quando os artesãos deixaram de produzir ao seu ritmo, em suas casas e passaram a ser pagos por hora de trabalho nas fábricas. Quando a produção passou a depender das máquinas trabalhando o maior tempo possível, os hábitos e ritmos de trabalho pré-modernos sucumbiram à nova ordem. Mais tarde, com o telégrafo e as ferrovias, surgiram as zonas padronizadas de tempo internacional. E a padronização da administração científica de Taylor e Ford sacramentou o controle do trabalho e, conseqüentemente, o controle do tempo. Hoje, vivemos em uma sociedade 24 horas, e de mestres do tempo passamos a escravos do relógio, lutando com telefones celulares, secretárias eletrônicas, pagers, palmtops, e o que mais prometer uma esperança de maior produção em menos tempo.

## 2.2 O Cenário do Trabalho Atual

O mundo todo vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança. Ultrapassar essa etapa é aquilo que de melhor se pode esperar que líderes eficazes façam com suas empresas, caso pretendam ajudá-las. As condições em que as mudanças estão ocorrendo são, sem dúvida alguma, claramente adversas ou, como propõem alguns atores, “mais turbulentas, mais caóticas e mais desafiadoras do que nunca”. Já há algum tempo tenta-se transmitir a magnitude dos desafios com os quais se defrontam as organizações quando se concederam tudo aquilo que está ocorrendo. Mesmo assim está fora de cogitação que se consiga ver com exatidão as dimensões daquilo que está sendo necessário enfrentar.

A tecnologia, particularmente no tocante às comunicações, está hoje mudando em um ritmo muito mais rápido do que nunca na História da Humanidade.

Nos últimos 50 anos, não se havia visto tal agilidade em mudar, sendo essa reviravolta de cenário considerada a maior e mais rápida até então. Até certo ponto atônitas, as pessoas e as organizações, em conjunto, têm sido estrangidas a viver sob a pressão da procura de alguma estratégia que lhes permita dominar esses novos desafios. Acontece, no entanto, que o instrumental, os processos e a própria tecnologia disponível ao alcance dos administradores estão, igualmente, se modificando.

Tudo isso delineia um cenário que, de certa forma, já havia sido antecipado, mas, que por alguma desatenção de nossa parte, não se acreditava tão iminente. O desafio chegou de fato e, ainda experimentando algum despreparo, as pessoas parecem dispostas a ensaiar os primeiros, mais ainda hesitantes, passos para não sucumbirem nem serem definitivamente tragadas – ou pegas de surpresas.

O fim dos empregos é uma realidade, tendo em vista que, após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, a nova tecnologia de informática e comunicação faz finalmente sentir seu violento impacto. As pessoas custaram a entender que não se tratava de simples e inocentes exercícios de futurologia. Esse desfecho já havia sido prognosticado há muito, a partir do momento em que se procurou cotejar a permeabilidade do mercado de trabalho em face da globalização da economia vigente no mundo inteiro.

Como resultado chegou-se ao delineamento de uma realidade na qual milhões de trabalhadores têm sido diariamente eliminados do processo econômico ativo, fazendo com que

funções e categorias inteiras de trabalho venham sendo drasticamente reduzidas, assim como outras se tenham reestruturado, exigindo competências inéditas, até então, sem falar naquelas que definitivamente já desapareceram, engenheiro de bordo, na área aeronáutica, datilógrafo, na área burocrática, operador de telex, na área de telecomunicações; perfurador, na área computacional, etc. Em um momento que a tecnologia se torna mais refinada, a forma de analisar e entender o comportamento motivacional das pessoas está considerada como algo que exige conceitos que ofereçam maior precisão.

Considerando também que a tecnologia de comunicação tem feito com que o mundo pareça ter encolhido e em que um grande número de atividades rotineiras tenham sido engolidas pelos avanços no campo da computação, o redesenho de um grande número de cargos se impôs como condição de sobrevivência das organizações.

Grandes corporações com subsidiárias espalhadas pelo mundo, tem feito contratações de consultorias internacionais e a busca de competências, seja lá onde estiverem.

Esse cenário está criando um novo modelo de trabalho: as equipes virtuais, ligadas pela internet. A idéia é a mesma adotada pelo mundo tradicional, mas a tecnologia trouxe novas características e novos problemas.

Esta modalidade requer do trabalhador inteligência emocional pois, no ambiente virtual, a tendência é haver menos tolerância.

Estimulado pela resposta rápida do computador, o profissional espera que o tempo de resposta de seu colega se iguale ao da máquina. Há ainda os problemas de necessidade de território pessoal, de identidade cultural e descomprometimento com o amanhã, uma vez que essas equipes são apenas temporárias.

No entanto, os times virtuais estão mais aptos para enfrentarem situações emergenciais. O melhor, porém, concentra-se no fato das matrizes poderem contar com o melhor capital intelectual de cada subsidiária para projetos globais.

### **2.3 Tempo: concepções**

Chiavenato (1999) afirma que “toda pessoa é concebida como influenciada e exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais”, desta forma não é difícil se chegar à conclusão que o homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade do

dinheiro para viver. Este conceito está diretamente ligado à questão definida pelos estudiosos como administração científica.

Para Taylor, a organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente, a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo, à ciência. Hoje, as empresas consideradas modernas esmeram-se pelo planejamento cuidadoso e detalhado.

Ramos (1983) em seu livro *Administração e Contexto Brasileiro*, editado pela Fundação Getúlio Vargas, faz menção às palavras de Mary Sturt, que em 1925, em seu livro *Psychology of Time*, afirmava que “o tempo é um conceito, e este conceito é construído pelo indivíduo sob a influência da sociedade em que vive”; afirmando ainda que o tempo não é uniforme e identicamente percebido pelos indivíduos, em outras palavras a percepção do tempo é afetada por fatores sociais e culturais.

A preocupação com a definição e caracterização do fator tempo, como podemos observar é uma preocupação que não é exclusiva da sociedade atual, encontramos seu registro em toda a história da humanidade; este fato, hoje tem uma repercussão muito maior e significativa em decorrência dos avanços tecnológicos.

No Brasil identificamos estudiosos como Alberto Guerreiro Ramos, Pontes de Miranda, Pinto Ferreira, Mário Lins e Djacir Meneses, com vários estudos e trabalhos publicados com a abordagem do tempo nas relações sociais.

A responsabilidade social é uma preocupação crescente nas empresas. Cada vez mais, elas se mobilizam para cumprir sua missão junto à sociedade. É uma questão estratégica, que não se resume apenas a dar dinheiro a quem precisa. Responsabilidade social é a soma das ações externas e internas de uma instituição, o produto daquilo que se faz dentro e fora de seus portões. Do lado de fora, as empresas hoje colaboram com escolas, creches e até mesmo com as administrações locais.

Do lado de dentro das instituições, responsabilidade social pode ser traduzida pelo cuidado que se tem com os funcionários. Uma instituição socialmente responsável respeita seus empregados, considera suas características individuais e seus anseios de desenvolvimento. Cria um clima de trabalho, onde todos podem ser ouvidos. Cultiva um ambiente em que a credibilidade e a confiança são tão fundamentais que se tornam um meio para o desenvolvimento dos negócios.

Para Ramos (1983) o “estudo científico da administração está destinado a frustrar-se quando isola um de seus elementos, tornando, se tentativa de explicação do todo pela parte.” Com

esta afirmação Ramos serve como reforço a nossa intenção de fazer este caminho tão sinuoso por áreas a princípio tão extremas; em seu livro *Administração e Contexto Brasileiro*, ele faz alusão ao tempo social e após amplas considerações conclui afirmando que “... a percepção do tempo é condicionada pela cultura e pela sociedade” (RAMOS, 1983, p.45).

#### **2.4 A Educação Continuada e as Organizações**

As transformações em curso no mundo do trabalho, a partir da introdução de inovações tecnológicas e de novas formas organizacionais geram, indubitavelmente, conseqüências importantes para o tempo de trabalho.

Não resta dúvida de que, com o adequado equilíbrio entre ensino presencial, videoconferências e ensino a distância, pode-se atingir um número infinitamente maior de participantes em um mesmo evento. Também é certo que a qualidade não é radicalmente afetada quando se migra do ensino presencial para o ensino a distância.

Mudam, sim, os pressupostos: o foco em ensinar muda para o foco em aprender, ou seja, o objetivo é garantir que o maior número de participantes aprendeu, e não somente que o docente ensinou. Neste ponto é possível se afirmar que o ensino em um mundo globalizado, no qual as relações serão mediadas por redes de informação deva passar por radicais reformas.

Em função destas transformações, o tempo de não trabalho está sendo ampliado consideravelmente para grande parte dos trabalhadores mas, a ampliação desse tempo de não trabalho, o qual pode ser entendido como tempo liberado ou tempo-livre, tem se configurado num problema de dimensão político-social e econômica que é o desemprego (PADILHA, 1998, p.125).

Este avanço tecnológico alcançou todos os setores da vida humana. “É inegável que cada vez mais as tecnologias permeiam as ações e atividades cotidianas” (MENEGASSO, 2000), fazendo com que o homem tenha que não somente apertar botões ou dar partida nas máquinas e sim conhecer e entender processos os mais variados. Esta necessidade conduz o homem ao caminho do aprimoramento e para atingir este estágio do conhecimento é necessário uma educação continuada.

Percebemos claramente que o meio empresarial está ciente desta exigência e vem investindo gradualmente nesta área, proporcionando a seus partícipes condições de acesso a

programas de educação continuada, buscando com isso ter uma equipe mais qualificada capaz de produzir mais, com melhor qualidade e num tempo menor, além, evidentemente, de contar com um corpo operacional muito mais motivado.

## **2.5 O Ensino a Distância – Ead, uma estratégia de otimização do tempo**

Dezenas de universidades brasileiras estão desenvolvendo ambientes virtuais capazes de transmitir conhecimentos a distância com qualidade e interatividade. Vivemos a terceira geração da educação à distância. A primeira foi feita pela e escrita e correio. A segunda pelo rádio e televisão. Hoje, é um misto de videoconferência com internet. Para a quarta geração, uma das propostas é que várias pessoas possam trabalhar a distância em um arquivo simultaneamente. Mas a grande expectativa é a superação da maior crítica feita ao ensino virtual: a ausência do "calor humano" dos ambientes reais, considerando indispensável para muitos educadores.

Assim a tecnologia, a automação, a globalização econômica, a busca da qualidade, o aumento do nível de exigências dos consumidores, motivado pela elevação dos padrões de vida e de educação, revolucionaram as bases da estrutura empresarial.

Para fazer face a estes novos desafios, o trabalhador, na sociedade contemporânea, precisou cultivar competências inéditas.

A UNEB, União Educacional de Brasília, numa tentativa primeira de atender às exigências do Ministério da Educação, para funcionamento legal de cursos de Graduação e de Pós-Graduação e, levando em conta que a grande maioria dos professores do quadro de docentes da UNEB não possuía cursos de mestrado ou doutorado e ainda que os mesmos alegaram absoluta falta de tempo e de recursos financeiros para arcar com um investimento deste porte, procurou através de discussões com os agentes interessados e, após criterioso estudo, propor uma parceria com a UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, em que os professores da UNEB seriam beneficiados com a realização de um curso de Pós-Graduação, nível de mestrado, com custos parcialmente subsidiados pela UNEB, através de um financiamento próprio, utilizando o sistema de videoconferência (anexo III).

Com o objetivo de melhor caracterizar e relacionar o curso com o tema abordado neste estudo, passo, a seguir, a descrever e delimitar o que vem a ser o ensino à distância e em particular o

sistema de videoconferência adotado pela UFSC e já reconhecido pelo MEC e pela Sociedade Acadêmica.

Ensino à distância, no seu significado usual, ocorre quando o estudante fica num lugar ou recinto diverso daquele de onde vêm os ensinamentos, recebendo-os por um meio de comunicação, como a televisão ou a Internet.

O entrelaçamento das tecnologias com a vida cotidiana é um dos aspectos centrais da formação das culturas. As novas tecnologias que têm invadido os mais diversos campos sociais têm possibilitado, cada vez mais, uma ligação entre a criação intelectual e a produção material, mediante ferramentas complexas, simplificadas em seu uso por comandos iconográficos. O imenso potencial das tecnologias digitais ganhou popularidade, sobretudo com o uso doméstico de computadores pessoais, entrelaçado com seu amplo emprego na comunicação.

No Brasil, as bases legais da Educação a Distância (EAD) foram estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394, de 20.12.96, pelo Decreto 2.494, de 10.02.98; Decreto 2.561, de 27.04.98, e pela Portaria Ministerial 301, de 07.04.98.

Para fins do presente estudo as pesquisas e leituras foram centradas na utilização da Internet como recurso didático. A Internet é um recurso sem limites que professores e alunos dos últimos anos estão aprendendo a usar, enquanto pesquisadores do mundo inteiro estudam novas formas de utilização para torná-la cada vez mais útil à educação. Ainda em pequena escala, tem servido como fonte de pesquisa, fornecimento e troca de informações, intercâmbio entre instituições afins, divulgação de projetos e trabalhos acadêmicos, apoio ao ensino em sala de aula, ensino à distância, ou simplesmente para divulgar o nome das escolas que mantêm páginas na rede. As aplicações da Internet na educação são inesgotáveis, dependem essencialmente da criatividade dos educadores.

A interatividade é o grande mérito das aulas virtuais ou à distância. As dúvidas, por exemplo, são tiradas em tempo real. A UFSC foi pioneira nos cursos de mestrado à distância. Segundo João Vianney, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação a Distância da UFSC, em entrevista concedida a Jualina de Mari, da Revista Veja (1999), desde 1996 a UFSC já matriculou 800 alunos em cursos de Pós-Graduação, nesta modalidade de ensino. Ainda segundo Vianney, “enquanto nos cursos tradicionais temos 45% de evasão, nesse modelo o índice de desistência é de apenas 5%”.

O Laboratório de Ensino a Distância - LED foi criado em, 1995, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) e foi concebido para romper as barreiras da distância do tempo para a construção do conhecimento, suprimindo a crescente necessidade de formação e qualificação profissional no cenário nacional. Segundo Barcia “Desde a sua criação o Laboratório de Ensino à Distância tem primado pelo desenvolvimento de um modelo educacional adequado à realidade e às necessidades brasileiras. Nosso modelo é baseado nas necessidades de nossa clientela, na utilização de avançadas tecnologias da informação e comunicação, no estabelecimento de um referencial pedagógico robusto, e no desenvolvimento de pesquisas científicas aplicadas nesta área do conhecimento”.

Para concretização de sua missão o LED conta com uma estrutura organizacional muito bem definida e composta com as seguintes gerências: a) Administrativa, b) de Processos, c) Acadêmica, e) de Produção e f) de Desenvolvimento Tecnológico.

Um dos fatos que devemos alertar, sobre o curso e, porque não dizer, sobre o programa de videoconferência, é a estrutura tecnológica disponibilizada para os alunos. Dentre estes recursos podemos destacar os oferecidos, via biblioteca da UFSC(anexo VII): a) Bases Full Text – *Abi Inform* (possui mais de 1300 periódicos científicos em língua inglesa. Destes, cerca de 800 com textos completos. A base possui artigos com 9 anos retrospectivos. É possível imprimir e também salvar os arquivos em disco); *Education Plus Text* (possui mais de 400 periódicos na área de educação à distância, psicologia educacional, sociologia da educação, entre outros. A base atinge artigos, com, pelo menos, 5 anos retrospectivos. É possível salvar os arquivos em disco e imprimir). B) Bases de Dados Referenciais – Áreas biomédicas, exatas, humanas, veterinárias e agrárias. – SciElo, ERIC, Sites selecionados ( *Bookmarks* selecionados pelas bibliotecárias da UFSC. Possui *links* para sites com artigos completos, organismos governamentais, universidades, utilidades públicas, etc).

Além dos recursos técnicos/tecnológicos o programa disponibiliza encontros, via teleconferência, com os orientadores e dois encontros na sede da UFSC para estreitamento dos vínculos entre alunos, professores, monitores, orientadores, equipe técnico-administrativa do LED.

Para inserção no Programa de Pós-Graduação da UFSC o interessado tem que passar primeiro por um processo de seleção que consiste basicamente na análise curricular e na análise de um pré-projeto de pesquisa, além de uma entrevista com um especialista designado pela Coordenação do Programa.

Os programas das disciplinas privilegiam o aspecto teórico e conceitual e técnico-operativo dos temas, que eram apresentados presencialmente ou semi-presencialmente, através do sistema de vídeo-conferência.

No desenvolvimento da programação foi utilizada uma combinação de técnicas de ensino. As atividades prévias aos encontros foram realizadas em regime tutorial a distância, exigindo do aluno leituras de textos, levantamento de problemas mediante estudo de caso, solução de problemas ou outras atividades sugeridas pelo docente responsável.

O curso teve suas aulas presenciais, pelo sistema vídeo-conferência, sempre às terças-feiras, no horário da manhã, de oito às doze horas e nas quintas-feiras, no horário da noite, de dezoito às vinte e duas horas, divididas em cinco trimestres, sendo as disciplinas de Análise Estatística e Planejamento e Estratégia Organizacional no primeiro trimestre; Adaptação Estratégica e Gestão de Informação nos Sistemas de Produção no segundo trimestre; Planejamento de Sistemas de Qualidade e Estratégias de Marketing no terceiro trimestre; Gestão de Serviços e Comportamento Gerencial no quarto trimestre e, finalmente, Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação e Seminários de Dissertação no quinto trimestre. As disciplinas ocorreram no período de agosto de 1999 a julho de 2001.

Outro aspecto que merece destaque neste programa é o sistema idealizado para avaliação de cada disciplina e etapa do curso (anexo VIII) e que, simultaneamente, vai abastecendo o mecanismo de *feed back* do programa de videoconferência.

Este sistema consiste num formulário, aparentemente simples, elaborado com base em questões fechadas, com respostas objetivas mas que quando analisadas com critérios rígidos é capaz de fornecer instrumentos suficientes para uma avaliação precisa sobre o desempenho do corpo docente, técnico e também dos recursos e materiais utilizados.

Dentre os itens contemplados no formulário destacamos questões como: avaliação geral da disciplina; desempenho do professor; desenvolvimento da disciplina; utilização do equipamento pelo professor; clima estabelecido pelo professor em sala; didática do professor; qualidade gráfica do material utilizado pelo professor; contextualização dos trabalhos para o seu dia-a-dia, na vida profissional; qualidade das tecnologias disponibilizadas na disciplina e avaliação geral da disciplina.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 Caminhos Metodológicos

Visando atender aos objetivos apresentados, foi efetuada uma pesquisa (anexo I), tendo como objeto professores que participaram do programa de Pós-Graduação da UNEB e agentes da administração superior da UNEB.

O pré-projeto para este estudo foi aprovado pela banca examinadora da UFSC, em 1999 e nele haviam sido definidos três universos de análise. Cheguei à definição última de trabalhar apenas com o universo de uma instituição educacional, fato que com certeza somente trouxe benefícios ao trabalho final. Desta forma, definiu-se que o tema, agora mais centrado, é “dimensões do tempo com relação á satisfação do corpo docente da UNEB- um estudo de caso”.

A construção da metodologia para esta pesquisa surgiu com a necessidade que a comunidade institucional (professores e agentes da administração superior) da UNEB tem demonstrado através de meios formais e informais na maioria das vezes. Adotei os conceitos da abordagem qualitativa, fundamentada na metodologia da pesquisa-ação. A metodologia da pesquisa-ação é especialmente indicada para obter-se uma visão qualitativa de dados, porque impõe o permanente encontro de todos os atores envolvidos no processo, numa reciprocidade de ação. Minha intenção ao optar por essa modalidade se dá pelo entendimento de que a metodologia da pesquisa-ação atende aos objetivos propostos, permitindo a busca e a construção de ações em conjunto.

[...] a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLENT, 1992, p.14).

Na minha concepção e pelo que venho observando na minha trajetória profissional, o conjunto de atitudes e atividades desenvolvidas num determinado grupo reflete suas concepções, constituindo-se numa teia de relações.

Lewin sugere que toda situação social pode ser percebida e concebida como constituindo uma cadeia de fenômenos, cuja resultante seriam os comportamentos de

grupo. No início e no final desta cadeia encontrar-se-iam as atitudes coletivas (MAILHIOT, 1977, p.51).

Para entender essa cadeia de fenômenos, os seus sentidos e os seus significados é necessário penetrar na teia existente, conhecer o grupo por dentro, empenhar-se pessoalmente para poder devolver ao grupo os elementos extraídos em forma de ação-reflexão-ação.

Lewin chegou a fixar dois objetivos para toda pesquisa sobre os fenômenos sociais. “Estes dois objetivos se confundem e se completam”, diz o autor. Eles tanto podem servir para subsidiar um diagnóstico sobre uma situação social dada, como podem servir para desenvolver a dinâmica própria da vida de um grupo. Essas duas medidas são complementares e indissociáveis no plano metodológico.

Não há diagnóstico de uma situação social concreta que possa ser formulado sem a exploração da dinâmica própria do grupo implicado por esta situação. Do mesmo modo, a dinâmica própria de um grupo não se revelará realmente senão ao pesquisador que tenha conseguido assimilar todos os dados concretos da vida deste grupo (MAILHIOT, 1977, p.46).

Optei, assim, pela observação e participação no processo de identificação do entendimento que os professores da UNEB que participam do programa de pós-graduação, turma UNEB-2, têm da expressão “Administração do tempo”.

### **3.2 Caracterização da Pesquisa: tipo, metodologia, perspectiva de análise e modo de investigação**

“Diante de nós está sempre o infinito”.  
Saint Hilaine

Segundo Michel Thiollent (1977) “toda pesquisa-ação possui um caráter participativo, pelo fato de promover ampla interação entre pesquisadores e membros representativos da situação investigada. Nela existe vontade de ação planejada sobre problemas detectados na fase investigativa”. O marco referencial da pesquisa-ação no contexto organizacional é do tipo sociológico, com importantes recursos de psicologia social e de análise social da linguagem. A pesquisa-ação, em geral, justifica-se, quando não se encontram soluções fáceis, quando a situação é confusa, ou quando os membros da organização sentem necessidade de redefinir rumos ou identidade. Por si só, o método enquanto procedimento não oferece soluções predeterminadas. A

pesquisa visa desvendar um leque aberto composto de possibilidades de ações progressivamente descobertas, formuladas ou escolhidas pelos grupos que participam ativamente no processo. As correspondentes decisões não se tomam por “decreto”, mas em função de deliberações e de conscientização dos atores envolvidos no processo.

Embora a pesquisa-ação não tenha forma totalmente predefinida, considera-se que existem, no mínimo, quatro grandes fases, a saber: a) a fase exploratória, na qual os pesquisadores e alguns membros da organização na situação investigada começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível; b) a fase da pesquisa aprofundada, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados que são discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos que participam; c) a fase da ação que consiste, em base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas; e d) a fase da avaliação que tem por objetivos: observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Na continuidade da pesquisa-ação, ocorre um efeito de aprendizagem, as vezes concebido como conscientização. Os participantes e pesquisadores aprendem conjuntamente a identificar e resolver problemas dentro da situação em questão. A aprendizagem é difusa ao longo do processo e não é considerada como uma fase propriamente dita (figura 1)

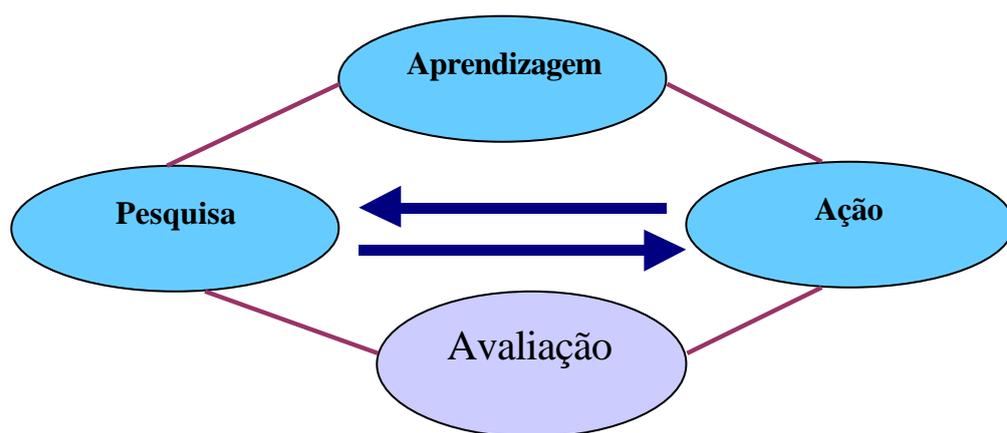


Figura 1: Relação entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação.

Como qualquer proposta de pesquisa, para se tornar efetiva, a pesquisa-ação precisa de instrumentos de coleta, processamento, análise e apresentação de resultados que podem ser de tipo

qualitativo ou quantitativo. Parte desses instrumentos é passível de informatização. Hoje, principalmente quando se trata de efetuar análises e apresentações de resultados, o pesquisador dispõe de uma gama de recursos tecnológicos, existem softwares específicos para elaboração de gráficos, análises e até mesmo de apresentação de resultados já comentados.

Quanto à sistemática de apuração dos dados, será feita uma pesquisa utilizando um questionário estruturado com questões fechadas (anexo I) onde deverão ser ouvidos todos os professores que participam da turma UNEB-2 do Programa de Pós-Graduação da UFSC em parceria com a UNEB, com aulas presenciais, através do sistema de vídeoconferência; além dos dados que foram coletados durante o período de convivência profissional do pesquisador com os demais atores envolvidos, sem deixar de mencionar, também, os documentos disponibilizados pela direção da UNEB e depoimentos prestados por alguns integrantes do corpo didático-pedagógico da Instituição objeto do estudo.

Para o desenvolvimento da etapa investigativa elaborou-se um plano inicial e colocou-se à apreciação da IES, em estudo. Uma vez obtida a permissão, verbal, os seguintes passos nortearam a atividade de coleta e análise das informações necessárias a implementação do estudo proposto, em duas etapas.

a) na primeira etapa:

- definição dos atores que deveriam participar da pesquisa;
- mapeamento do desempenho dos professores, de uma forma abrangente e genérica, para identificação de focos de dificuldades catalogadas pela Administração da IES.

b) na segunda etapa:

- elaboração, validação e aplicação do instrumento de coleta de dados aos professores participantes da turma UNEB-2 do Programa de Pós Graduação da União Educacional de Brasília – UNEB, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina.
- Tratamento estatístico das informações apuradas para extração de seus significados e elaboração de categorias para o relato do estudo de caso.

### **3.3 População/Sujeitos**

O universo da pesquisa constitui-se de 27 professores se justifica uma vez que é a mesma equipe que participou da turma de mestrado, também deste pesquisador, e, hoje, vários estão envolvidos com chefias de departamento e outras tarefas pedagógicas, fora de sala de aula, sendo também, paralelamente profissionais em ambientes empresariais e mesmo em outras instituições acadêmicas.

Para consecução dos objetivos apresentados determinou-se que os sujeitos a serem trabalhados com a pesquisa serão os professores da UNEB que se encontram inscritos no programa de pós-graduação da União Educacional de Brasília, turma UNEB-2 e componentes da administração superior da mesma Instituição.

Estes professores e técnicos que compõem a turma estavam, à época da pesquisa, divididos nos seguintes grupos:

<b>GRUPO</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>TOTAL</b>
I	Professores	Vinte (20)
II	Coordenadores didático-pedagógicos	Três (03)
III	Coordenadores Administrativos	Quatro (04)

Figura 2: Sujeitos da Pesquisa  
Fonte: Dados originais da Pesquisa

Dentre as disciplinas ministradas pelos professores identificamos que oito (8) atuam na área de humanidades. Nove (9) atuam na área de exatas e os demais em número de seis (6) são da área de tecnologia (informática).

Outro fator que se destaca é a média de idade dos participantes que atinge o índice de 30 anos, com seus limites entre 27 e 54 anos.

### **3.4 A trajetória, o delineamento e ocorrências no processo da pesquisa**

Com a definição do instrumento de coleta dos dados e o mapeamento do universo da pesquisa chegou-se à conclusão que o instrumento da coleta de dados ou questionário (anexo I) seria composto de cinco questões objetivas que se desdobravam em várias outras e de uma questão subjetiva, onde os sujeitos da pesquisa tiveram oportunidade de expressar o entendimento sobre o que é tempo – questão básica da pesquisa.

O questionário foi impresso e entregue a cada sujeito da pesquisa e recolhido também pessoalmente, dois dias depois pelo próprio pesquisador.

O universo da pesquisa foi definido em trinta participantes, sendo que vinte e sete (27) são integrantes da turma UNEB-2 e três (3) da área administrativa.

Como ocorreu uma campanha de conscientização quanto aos objetivos da pesquisa, somente não conseguimos o retorno de três (3) professores, e desta forma o universo de respostas a serem examinadas ficou definido em vinte e sete (27) profissionais (Figura II).

Paralelamente à aplicação do questionário foi desenvolvido um trabalho de coleta de informações verbais junto à equipe administrativo-pedagógica da IES objeto do estudo.

Dentre as questões detalhadas no formulário básico da pesquisa destacamos itens que inquiram sobre a carga horária de trabalho, sobre o que se faz com o tempo disponível e sobre como anda o sentimento com relação ao emprego na UNEB, dentre outros.

O processo de aplicação e recebimento do questionário não teve nenhuma ocorrência significativa que justificasse maiores registros.

### **3.5 Limites da pesquisa**

Em qualquer tipo de pesquisa, com certeza, é natural e necessária, a fixação de condicionantes. Não se pode querer “pesquisar tudo de uma única vez”. É preciso que haja um equilíbrio no estabelecimento dos parâmetros a fim de não limitar excessivamente o trabalho, tornando-o inócua, ou deixá-lo tão extenso, tornando-o superficial.

Na delimitação do assunto, percebe-se a necessidade de situá-lo no tempo e no espaço, na discussão teórica e/ou prática. Situar o assunto, segundo Martins (1994) “consiste em indicar os pressupostos ou postulados indispensáveis à compreensão do mesmo”. Neste contexto é que se definiu pela orientação de se realizar a pesquisa apenas com os professores que compõem a turma UNEB-2 do Programa de Pós-Graduação, nível de mestrado, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC desenvolvido em parceria com a União Educacional de Brasília – UNEB, no período de 1999/2001.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo aborda-se o estudo realizado junto à turma UNEB-2 do curso de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, período de 1999 a 2001, cujos participantes são professores e técnicos administrativos, da União Educacional de Brasília – UNEB, com sede no Distrito Federal.

#### **4.1 Contextualização da realidade pesquisada**

A União Educacional de Brasília - UNEB é uma instituição particular de educação superior, caracterizada como sociedade civil, de fins não lucrativos, fundada em 06 de agosto de 1979 e instituída pelo Decreto nº 85.809, de 11 de março de 1981, por um grupo de educadores, denominado mantenedor.

A União Educacional de Brasília – UNEB com intuito de investigar e identificar de forma generalizada a percepção que os docentes têm a respeito das dimensões do tempo, optou-se pela técnica de estudo de caso, por possibilitar a análise da questão tempo em um contexto real, evidenciado por uma IES, particularmente, pela União Educacional de Brasília - UNEB, Distrito Federal.

Em termos físicos, compõe-se de três unidades localizadas em Brasília, Distrito Federal: uma matriz, situada na Asa Sul, quadra 910, abarcando os cursos de graduação, tais como Administração de Sistemas de Informação, Processamento de Dados, Administração Hospitalar, Administração em Comércio Exterior, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito; envolvendo uma média de 1.500 alunos por semestre, circulando no campus; e os setores de infraestrutura administrativa e pedagógica, contando com um número aproximando de sessenta (60) servidores que atendem a todas as estruturas; a Unidade College, na quadra 909 sul com cursos sequenciais de complementação de estudos e de formação específica, diurno e noturno, com os cursos de Marketing, Processamento de Dados, Gerência de Recursos Humanos e Redes (informática), com uma média de 480 alunos por semestre; e a Unidade COPEX, localizada na quadra 902 responsável pelos cursos de pós-graduação e extensão, com a oferta dos cursos de especialização *latu sensu*, com uma estrutura atual para os cursos de Administração Empresarial, Administração de Recursos Humanos, Metodologia do Ensino Superior, Redes (Informática) e Informática e Gestão Tecnológica, atendendo a uma clientela de aproximadamente quatrocentos (400) alunos por semestre; e o funcionamento interativo do Programa de Mestrado, em parceria

com a Universidade Federal de Santa Catarina, com os curso de Planejamento e Estratégia Organizacional e Mídia e Conhecimento, com um contingente de cerca de trezentos (300) alunos.

#### **4.2 Da Estrutura Organizacional**

Sustentada por um grupo de educadores, denominado Mantenedor, a UNEB estrutura-se em três instâncias hierárquicas distintas: a de Deliberação Superior, a da Administração Superior e a de Estrutura de Apoio, esta última comporta a maioria dos gestores educacionais .

O planejamento, a execução, a avaliação e a implementação da logística propriamente dita estão a cargo da estrutura de apoio. Pertencem a esta terceira instância hierárquica : a Secretaria Executiva; o Conselho Técnico; a Coordenação Executiva e suas Gerências – de Recursos Humanos, de Recursos Orçamentários e de Execução Financeira; e, a Coordenadoria de Informática.

A gestão estratégica da atividade fim da UNEB é desenvolvida pelos Institutos Acadêmicos de Ciências Exatas e Ciências Sociais Aplicadas, respectivamente, ICEX e ICESA, mediante regimentos próprios, aprovados pelo Conselho Nacional de Educação, por intermédio do Parecer nº 0941/99 – CES (Câmara de Ensino Superior). São Órgãos dos Institutos: o Conselho Superior de Administração, o Conselho Departamental, a Diretoria e os Departamentos Acadêmicos.

O Conselho Superior de Administração é Órgão de deliberação acadêmica máximo dos Institutos, sendo composto por: diretor (seu presidente nato), diretor-adjunto do ICESA,(Instituto Acadêmico de Ciências Sociais Aplicadas) cinco representantes do corpo docente, um representante do corpo discente e um representante da comunidade.

Compete ao Conselho, principalmente aprovar os planos e procedimentos técnico-educacionais, bem como instituir e conferir ética acadêmica entre outras funções.

### 4.3 UNEB – Busca de lucratividade aliada ao aprimoramento do corpo docente com base na satisfação de ambos

Em junho de 1999, numa tentativa de melhor qualificar o corpo docente e aos mesmo tempo não provocar muitas mudanças nos modelos de utilização do tempo dos professores da UNEB, foi estruturada, em parceria com a UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, a turma UNEB-2 (anexo I), para se qualificar professores, a nível de mestrado, em engenharia da Produção, ênfase em Planejamento Estratégico Organizacional. O curso foi estruturado com 09 disciplinas (figura II), sendo cada uma com uma carga horária de 45 (quarenta e cinco) horas/aula, ministradas por professores doutores (anexo III), todos com notória especialização na área e com um currículo repleto de experiências, tanto na área acadêmica como empresarial. A carga horária total do curso é de 315 horas ou 24 créditos, onde cada disciplina (quadro I) é definida como responsável por 02 (dois) créditos; ficando o restante de créditos, 06 (seis), para a elaboração da dissertação.

ÍTEM	SIGLA	TÍTULO
01	Análise	Análise Estatística
02	Planejamento	Planejamento e Estratégia Organizacional
03	Adaptação	Adaptação Estratégica
04	Marketing	Estratégias de Marketing
05	GestãoSer	Gestão de Serviços
06	Qualidade	Planejamento dos Sistemas de Qualidade
07	Gestão Siste	Gestão de Inf. Nos Sistemas de Produção
08	Comportamento	Comportamento Gerencial
09	Metodologia	Metodologia de Pesquisa Tecnológica

Figura III - Disciplinas do Curso de Engenharia da Produção – ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional – nível de mestrado da UFSC – turma UNEB2-1999/2000

Fonte: UFSC – LED

A seguir, se apresenta os dados obtidos, esclarecendo que alguns itens são apresentados em forma de gráfico para uma visualização mais rápida e segura.

#### 4.4 Ser Professor: ações necessárias

Na pesquisa realizada, para os entrevistados, o significado de ser professor da UNEB está ligada a tarefa de formar uma futura geração de profissionais.

A universidade, o ensino superior, não se configura como lugar de lutas e conflitos para a constituição de uma identidade do professor, antes, marca o lugar e a representação de professor, uma vez que na sua maioria os pesquisados são profissionais cujas qualidades serão determinante para ser professor.

Nesta pesquisa, os depoimentos apontam para uma responsabilidade do professor no sentido de que ele é um formador de opinião e exerce um papel de prestígio na sociedade.

No entanto, os professores pesquisados também consideram que trabalhar no ensino superior implica em realizar inúmeras atividades.

A seguir se apresenta um rol de atividades, ações realizadas pelos pesquisados.

Ord.	Questão	Nunca	As Vezes	Com Freq.	Sempre
01	Você faz primeiro as tarefas mais agradáveis?	1	11	5	4
02	Você faz por último as tarefas menos agradáveis?	4	7	7	3
03	Você precisa de mais tempo para acabar seu trabalho?	2	10	6	3
04	Você falha nos prazos?	10	9	1	1
05	Você se surpreende fazendo tarefas em cima da hora?	3	11	4	3
06	Você tem que lidar com crises?	2	8	5	6
07	Você gosta de assumir novas tarefas?	1	4	5	11
08	Você faz o trabalho dos outros?	3	13	1	4
09	Você prefere fazer algo por si só ou delegar para outros?	3	15	-	3
10	Você gosta de estar envolvido com tudo?	4	9	7	1
11	Você participa de reuniões?	1	5	6	9
12	As pessoas vêm falar com você sem se anunciarem?	3	5	7	6
13	Você sente que as reuniões poderiam ser mais produtivas?	1	5	5	10
14	Você precisa chegar cedo ou sair tarde para concluir seu trabalho?	4	10	4	3
15	Você dispõe de pouco tempo para si mesmo durante o dia?	2	10	5	4
16	Você fica tenso e sem condições de relaxar?	5	8	7	1
17	Você dispõe de tempo definido para seus familiares?	4	9	4	4
18	Você define um tempo para o lazer pessoal?	6	7	4	4

19	Você dorme mais de cinco horas por dia?	3	7	5	6
----	---	---	---	---	---

Figura 4: Ser professor Ações Necessárias

Fonte: Dados Originais da Pesquisa

O autêntico educador não pode jamais perder de vista o desenvolvimento da personalidade e o ajustamento inteligente do educando, quando atua junto a este. Tudo que realiza, tudo que sugere, tudo que propõe deve servir a tal desenvolvimento e a tal ajustamento.

Se qualquer um de seus atos ou qualquer uma de suas atitudes prejudica, mesmo em escala mínima, o desenvolvimento ou ajustamento, ele estará deseducando.

Gehring(1999) elenca várias razões que sustentam as justificativas dos profissionais que acreditam que fora das paredes da empresa não há nada mais interessante para fazer. Dentre estas razões podemos destacar: a) Cultural – todo mundo estica até as tantas, mas ninguém mais consegue lembrar o motivo que determinou a criação de um fuso horário próprio. Parece que é “carga de trabalho excessiva”; b) Estratégica – ninguém vai embora enquanto chefe não for, para não correr o risco de que algum colega resolva bater um papo ”em particular” com ele; c) Semântica – quem fica até mais tarde é ”percebido” como alguém altamente comprometido com os mais saudáveis princípios da empresa, princípios estes que podem ser resumidos em um só: ficar até mais tarde; d) Social – é naquele acende de luzes depois do expediente que as pessoas podem tomar um uísque, conversar mais tranqüilamente, resolver problemas sem pressão e calibrar a realidade ; e) Qualitativa – é quando se pode refletir com mais tranqüilidade, quando não tem mais ninguém por perto; f) Emocional – quando se é só, morando sozinho e não tendo companhia, ir embora para quê?; g) Pecuniária – tendo feito um gasto extra, têm-se obrigação de conseguir um dinheiro extra; e, h) Enrolacional – quando cada segundo do dia é dedicado ao trabalho e mesmo assim não dá.

#### 4.4.1 – Administração do tempo como fator gerador de equilíbrio

O tempo físico depende da constituição dos relógios e do sistema solar; o tempo fisiológico da dos tecidos e humores do nosso corpo e das relações recíprocas. Por isso devemos viver com equilíbrio a exemplo do incomensurável conjunto harmônico do cosmo (BATISTA, 1971, p.140).

Temas como qualidade de vida, trabalho em casa, ensino à distância e tecnologia, todos discutidos à exaustão na última década, prometiam deixar os profissionais com mais tempo livre e as empresas mais eficientes. A teoria não se confirmou na prática.

Os gráficos abaixo apresentam uma visão panorâmica da forma como os sujeitos da pesquisa estão administrando o tempo com relação aos vários papéis que todos temos que desempenhar na sociedade atual.

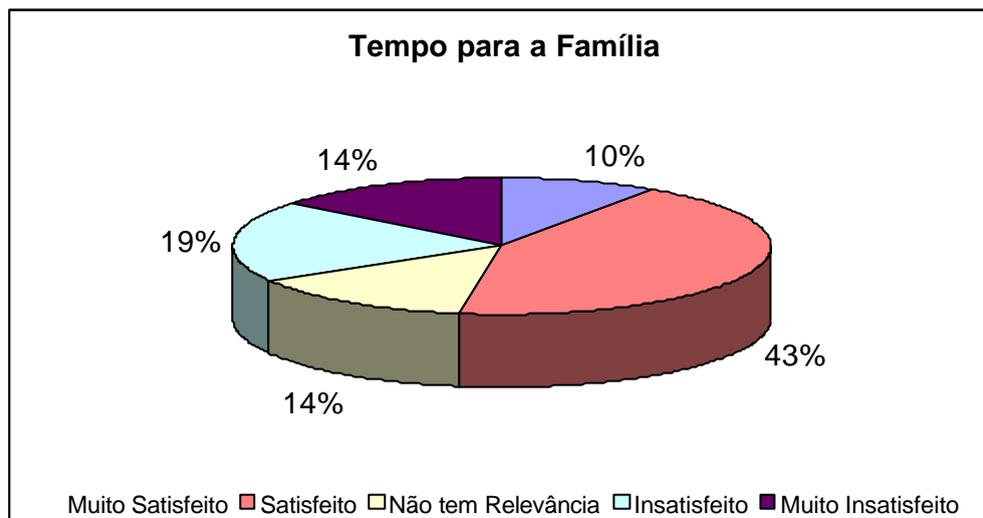


Figura V - Tempo para a Família

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

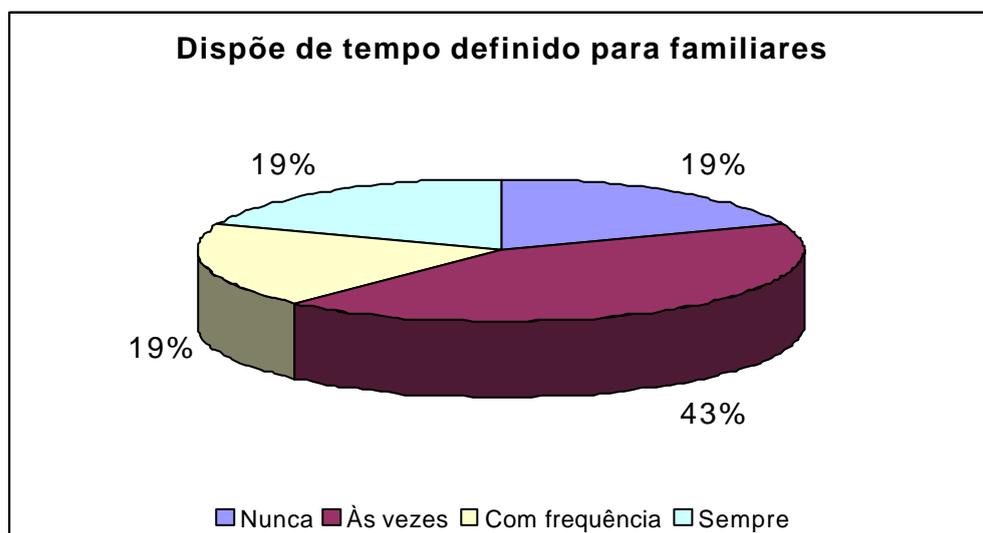


Figura VI - Tempo definido para familiares

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

A redução do tempo de lazer também é consequência da tecnologia dos escritórios. As máquinas de fax, os aparelhos para recados telefônicos e os computadores portáteis mostram

que é fácil levar trabalho para casa à noite. Correio eletrônico e celular podem nos liberar do espaço físico do trabalho, mas não nos livram da obrigação (ARAÚJO, 2001, p.113).

Quando as responsabilidades são muitas, a tendência é abrir mão da diversão e achar que frequentar a academia ou levar as crianças ao parque é pura perda de tempo. Trata-se de um equívoco. Por mais neurotizante que seja o cotidiano, é importante encontrar tempo para exercícios físicos e atividades prazerosas. Eles recarregam as baterias.

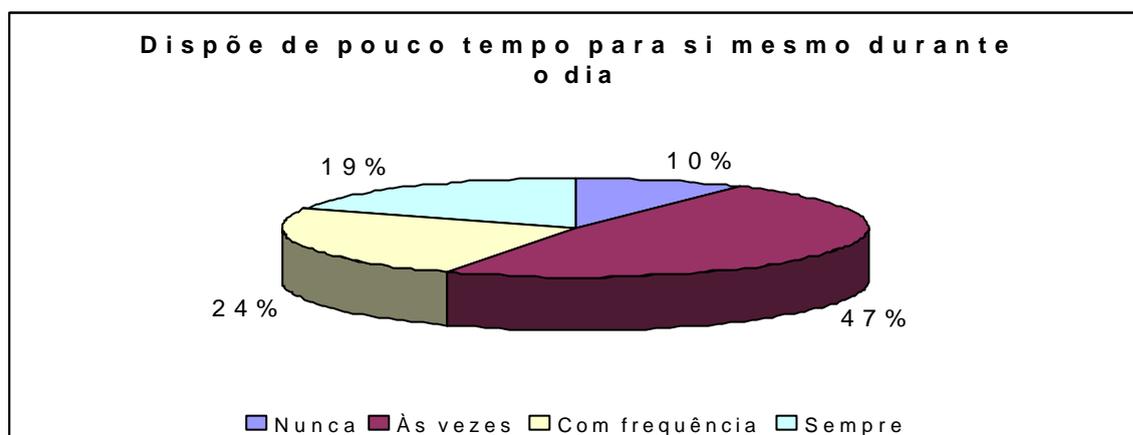


Figura VII - Pouco tempo para si mesmo durante o dia

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

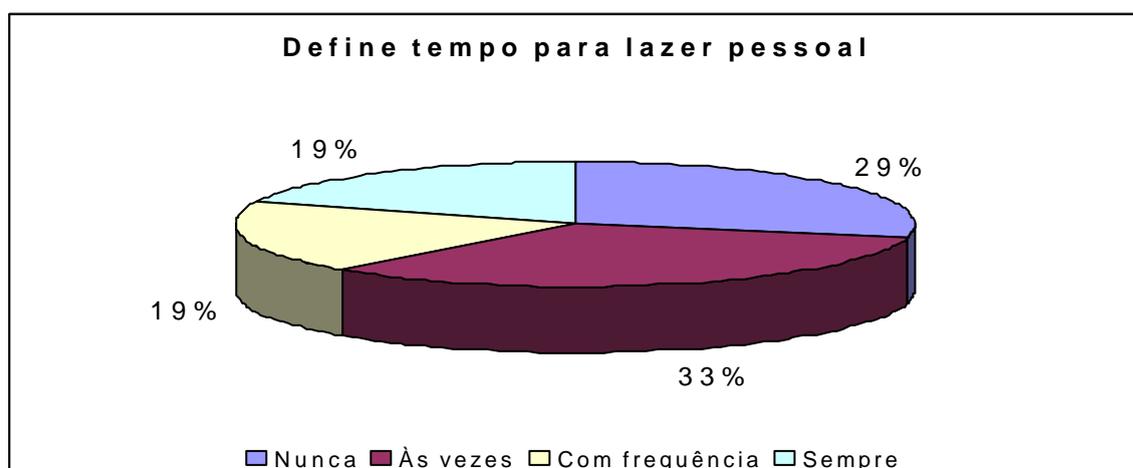


Figura VIII - Tempo para Lazer Pessoal

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

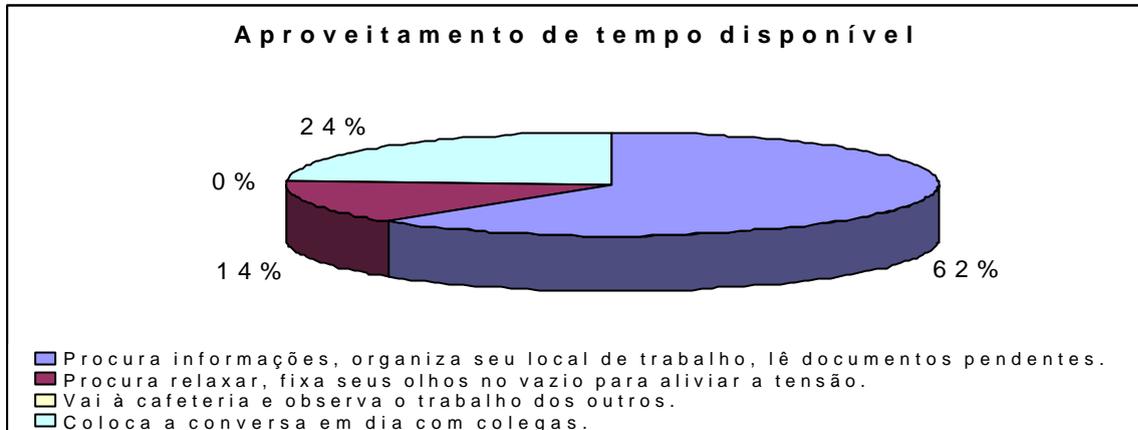


Figura IX - Aproveitamento do tempo disponível

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

#### 4.6 – Relação Pessoal x Relação Social interagindo com a relação organizacional

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não tem Relevância	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Crescimento e desenvolvimento	2	12	3	3	1
Segurança	-	13	1	4	3
Nível salarial	-	9	3	9	-
Auto estima e respeito próprio	6	8	-	5	1
Participação no processo decisório	1	7	3	6	4
Realizar algo que vale a pena	3	14	1	1	2
Ter autoridade ou liderança	3	14	1	1	2
Ajudar outras pessoas	7	9	2	3	-
Status social e prestígio	1	13	5	2	-
Tempo para lazer	1	10	3	3	4
Dinheiro para atividades de lazer	2	4	6	7	2
Localização	3	15	1	2	-
Oportunidade para fazer amigos	7	12	-	2	-
Responsabilidades diversificadas	4	10	2	5	-
Desenvolvimento profissional	3	13	1	2	2
Ver resultados de seu trabalho	3	13	1	3	1
Retorno sobre seu desempenho	2	14	1	1	3
Benefícios extras	1	2	6	9	3

Promoção por mérito	1	4	5	7	4
Licenças de estudo pagas e tempo para cursos	-	4	6	7	4
Oportunidade de mudar de trabalho dentro da empresa	3	7	3	5	3
Utilização de habilidades especiais	2	9	2	4	4
Respeito e apoio de subordinados	3	12	4	2	-
Compatibilidade de metas pessoais e da empresa	1	11	-	5	4
Recursos necessários para fazer um trabalho	1	8	1	8	3
Respeito e apoio de seus superiores	4	12	1	2	2
Ambiente físico	-	8	1	10	2
Trabalho interessante	1	17	0	2	1
Pressão exercida sobre você	3	6	4	6	2
Possibilidade de transferência	3	6	5	5	2
Contribuições estéticas	2	7	5	5	2
Usar idéias próprias	5	12	-	2	2
Tempo para ficar com a família	2	9	3	4	3
Nível de envolvimento com o trabalho	6	12	1	1	1
Quantidade de trabalho burocrático ou não relacionado ao seu	-	9	5	3	4
Possibilidade de organizar seu trabalho	1	15	1	2	2
Apreciação dos clientes	2	14	1	2	1
Tarefas que trazem desafios	2	13	1	4	1
Horários	2	12	1	5	1
Usar a criatividade	4	13	-	3	1
Ter senso de objetivos	1	15	1	3	1
Ter autonomia	1	16	1	2	1
Ter senso de identidade	1	16	-	2	2

Figura X - Relação Pessoal x Relação Social interagindo com a relação organizacional

Fonte: Dados originais da Pesquisa de Campo

#### 4.6.1 – Relação Simbiótica entre Trabalhador e Empregador

Os indivíduos estão dispostos a participar de uma organização sempre que suas atividades dentro dela contribuíram, direta ou indiretamente, para seus próprios objetivos pessoais. A contribuição é feita direta sempre que os objetivos da organização possuem um valor pessoal direto para o indivíduo. Uma organização é, afinal de contas, um conjunto de pessoas, e o que ela faz é realizado por estas pessoas. As atividades de um grupo de pessoas tornam-se organizadas unicamente na medida em que essas permitem que suas decisões e seu comportamento sejam influenciados pela participação na organização.

Os membros de uma organização contribuem, por conseguinte, para a organização em troca de um ambiente, que lhes é oferecido por estas e as contribuições de um grupo constituem a fonte dos alicientes que a organização oferece aos demais. Se a soma das contribuições for suficientes, quantitativa e qualitativamente, para proporcionar a necessária quantidade e qualidade dos alicientes, a organização sobrevive e cresce; caso contrário, decai e terminará desaparecendo a menos que se consiga um equilíbrio entre esses dois elementos.

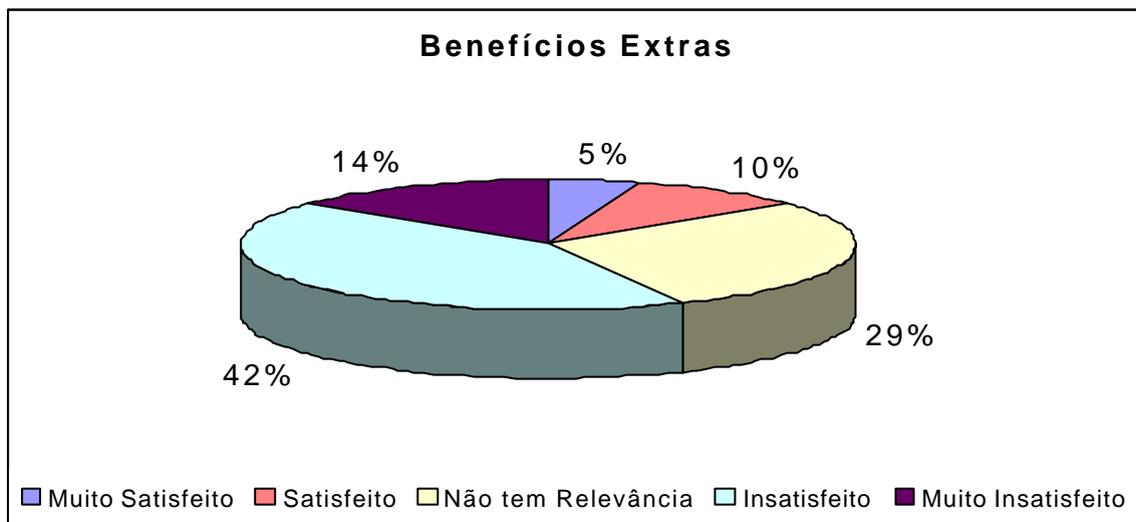


Figura XI - Benefícios Extras

Fonte: Dados originais da pesquisa

Bons salários e planos médicos com os melhores hospitais do mundo não são mais diferenciais no setor empresarial. É preciso oferecer o que o funcionário não terá numa outra empresa. As empresas atuais adotam uma política de retenção de talentos que combina reembolsos para cursos de idiomas e atividades físicas, além de sessões de massagens antiestresse e até mesmo terapias holísticas.

A UNEB, neste aspecto, ainda tem muito que caminhar pois, atualmente, somente possui convênio com instituições como SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, que por sua vez possui estrutura para lazer pessoal e familiar, mantendo ainda uma estrutura de formação complementar permanente, que atende aos familiares, mas não ao professor e ainda uma estrutura rudimentar de planos de saúde profiláticos.

A UNEB ainda não possui uma política definida de benefícios; já existe uma intenção, fato que pode ser comprovado com o convênio firmado entre a UNEB e a UFSC para realização do Programa de Mestrado.

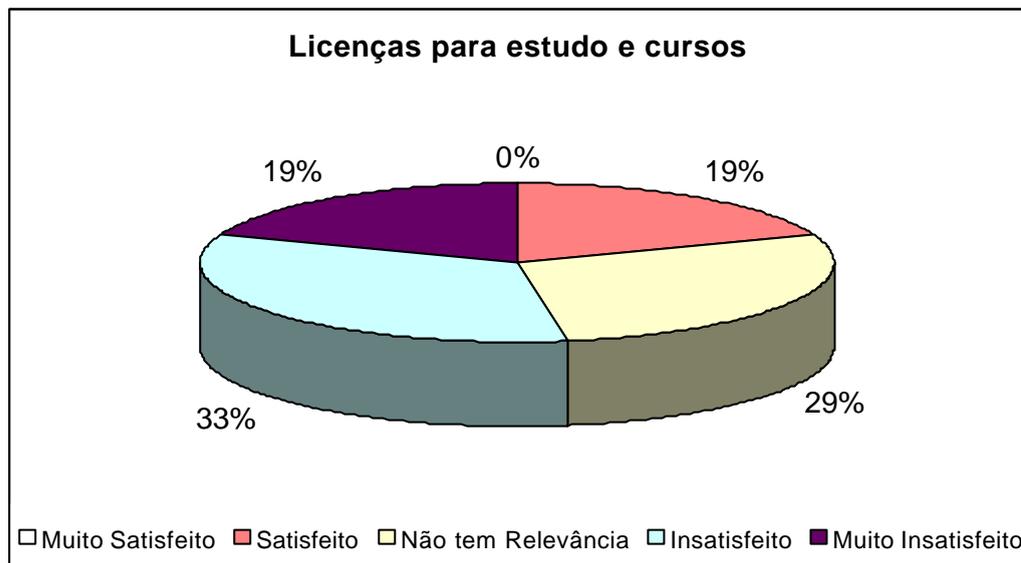


Figura XII - Licenças para Estudos e Cursos

Fonte: Dados originais da Pesquisa de Campo

A globalização foi, efetivamente uma clara e contundente mudança cultural na qual o conhecimento se transformou em um valor de incomensurável valor.

A busca da diferença é a forma pela qual as empresas, em diversas épocas, obtiveram seus maiores êxitos. Hoje, no entanto, a diferença competitiva não pode mais ser obtida apenas pela estrutura e pelas estratégias empresariais: ela depende do talento dos profissionais. Estamos numa era que privilegia os profissionais capazes de desenvolver um modo próprio de fazer algo da melhor maneira possível. O talento é a diferença.

Todas as artes, seduções e astúcias que durante tanto tempo as empresas criaram para conquistar clientes estão sendo agora empregadas para conquistar profissionais, que já perceberam que são alvo de um assédio constante.

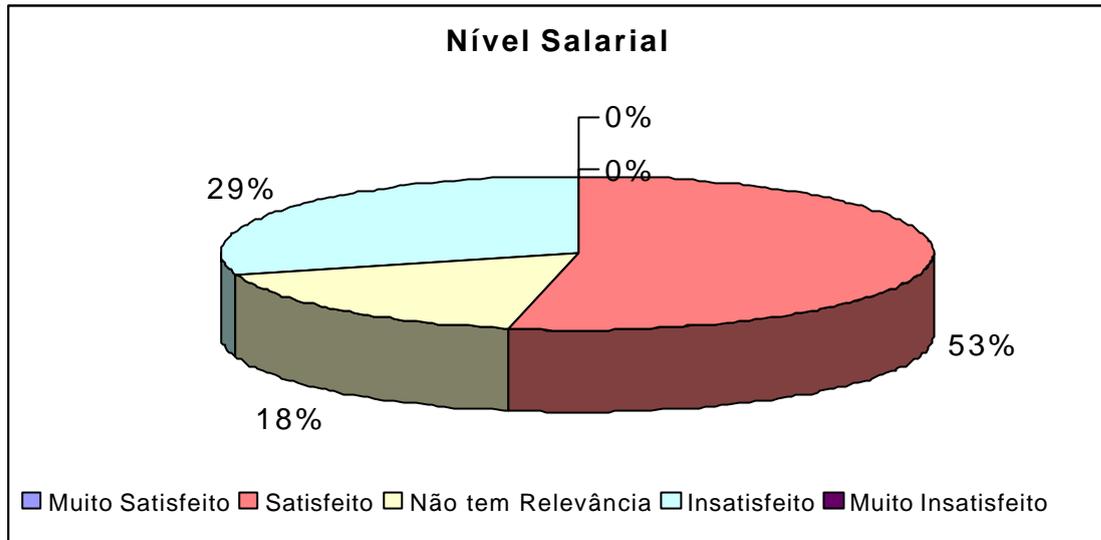


Figura XIII - Nível Salarial

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

As empresas não estão mudando apenas para evitar processos trabalhistas. Hoje os empregados ganharam mais mobilidade e os empregadores querem manter os melhores profissionais.

A concorrência vai tentar o tempo todo levar para si os talentos existentes. Portanto, de nada adianta a empresa criar a falsa imagem de contemporaneidade. Se essa imagem não corresponder à realidade, ela pode até atrair profissionais de talento, mas não os manterá por muito tempo.

A globalização está batendo na porta das empresas que estão descobrindo que os funcionários criativos são fundamentais para torná-las mais competitivas.

As empresas bem-sucedidas transmitem claramente como tratarão seu pessoal e como diferenciarão o desempenho individual e a disposição de correr riscos. Essa declaração pode ser extraída da cultura da companhia, da iniciativa de um líder de visão ou da necessidade e sobreviver.

A IES estudada, UNEB, ciente desta realidade procura manter o nível salarial de seus profissionais, próximos dos praticados pelo mercado local. Hoje, a Direção da UNEB, após adotar mais um mecanismo para aprimorar seu quadro funcional de professores (Programa de Mestrado) e, ciente das estratégias das correntes, adotou a postura de assumir a dianteira no nível salarial de instituições educacionais de nível superior, no Distrito Federal, definindo os novos salários

do corpo docente da UNEB, figura abaixo, a vigorar a partir do próximo ano, independente dos resultados que deverão ocorrer na reunião de dissídio coletivo da categoria, a ocorrer no mês de março do próximo ano.

<b>Titulação</b>	<b>Valor Mínimo</b>	<b>Valor Máximo</b>
<i>Graduado</i>	<i>21,20</i>	<i>22,40</i>
<i>Especialista</i>	<i>22,80</i>	<i>24,85</i>
<i>Mestrado</i>	<i>25,30</i>	<i>29,85</i>
<i>Doutorado</i>	<i>30,80</i>	<i>36,95</i>

Figura XIV – Nível Salarial da UNEB

Fonte: Dados fornecidos pelo Diretor Executivo da UNEB em palestra ao corpo docente

Quanto aos resultados obtidos na pesquisa a maioria, 53% dos entrevistados, afirmam estarem satisfeitos com o nível salarial, isto apenas reafirma que a situação de desmotivação identificada por este pesquisador quando da elaboração do projeto de pesquisa não está somente relacionada à questão salarial, um vez que todos os professores da UNEB possui outra fonte de renda, conforme informações do responsável pela área de recursos humanos da própria instituição.

Quanto aos resultados alcançados na figura XII (licenças para Estudos e Cursos) identificamos um certo desânimo e acomodação dos pesquisados quando 29% acham que licença para cursos e estão não tem relevância no contexto educacional e quando 19% se acham satisfeitos, mesmo sabendo que não existe nenhum registro de autorização de afastamento autorizado para frequência e a estudos ou cursos.

Entendemos, por outro lado, que tais respostas certamente foram muito afetadas pela atual participação no programa de mestrado, que prevê nos termos contratais uma devolução gradual de todos os valores pagos pelos cursistas que após a conclusão do cursos continuar atuando como docente na UNEB.

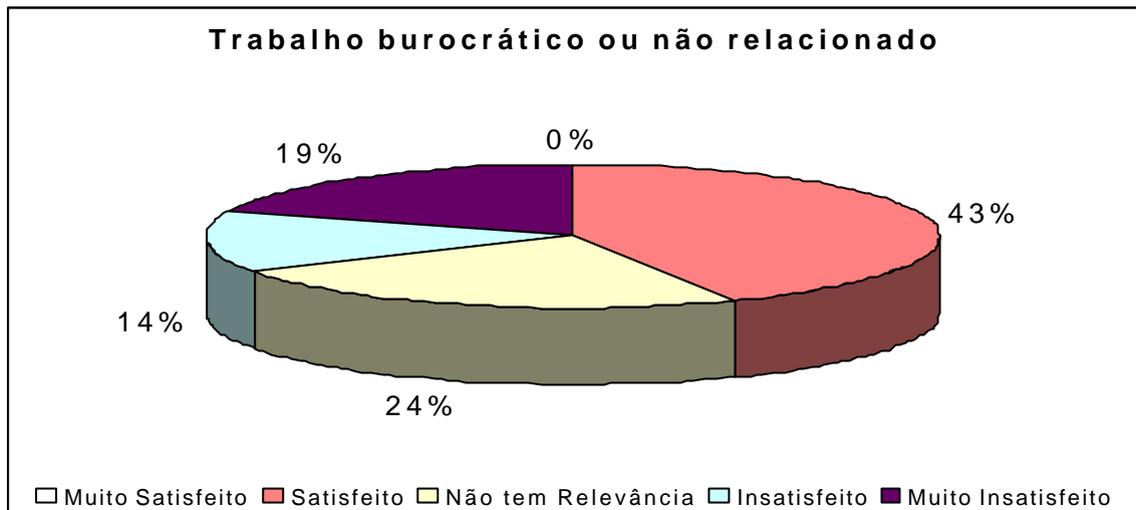


Figura XV - Trabalho burocrático ou não relacionado

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

Progresso e sociedade avançam, o trabalho ocupa um espaço cada vez mais inferior em nossa mente e na nossa vida (DE MASI, 1999, p.125).

A cultura predominante na Comunidade Unebiana é de que, embora todos tenham um determinado papel a desempenhar, todos estão prontos para assumir papéis os mais variados no meio burocrático da Instituição. Muitos professores, por vezes, são surpreendidos com “convites” para participar de uma nova empreitada e na maioria das vezes são desviados do caminho pedagógico.

Os resultados aqui identificados demonstram claramente a situação atual.

Todo trabalho pode tornar-se uma fonte de estresse se houver muita competitividade e sobrecarga de tarefas. De um forma geral, o estresse é maior para aquelas pessoas que tem responsabilidades demais e pouca autonomia para decidir.

Atualmente os executivos precisam avaliar realisticamente as idéias e valores das pessoas na organização, compará-los com o objetivo que a organização pretende atingir e certificar-se de que as pessoas envolvidas estão alinhadas e vão colaborar, e não cercear o seu desenvolvimento. Este parece ser o caminho que a Direção da UNEB decidiu seguir. Medidas diversas, tais como, identificação de valores; recolocação de profissionais; admissão e demissão de profissionais; investimento no corpo docente atual; estão sendo adotadas com vistas a um melhor gerenciamento e

consequentemente definir um melhor lugar no *pódium* empresarial, no ramo da educação no Distrito Federal.

#### 4.7 – Tradição x Tecnologia no ambiente educacional

Apesar de todo euforismo reinante e dos resultados positivos, facilmente percebidos, existem autores, a exemplo de Pierre Levy (1993) que afirmam e reconhecem que durante os últimos anos os investimentos em soluções tecnológicas tem sido grandes e na área educacional é um fator preocupante. Levi (1993) afirma que a escola é uma instituição que há cinco mil anos se baseia no falar/ditar do mestre, na escrita manuscrita do aluno e, há quatro séculos, em um uso moderado da impressão. Uma verdadeira integração da informática (como audio-visual) supõe portanto o abandono de um hábito antropológico mais que milenar, o que não pode ser feito em alguns anos.

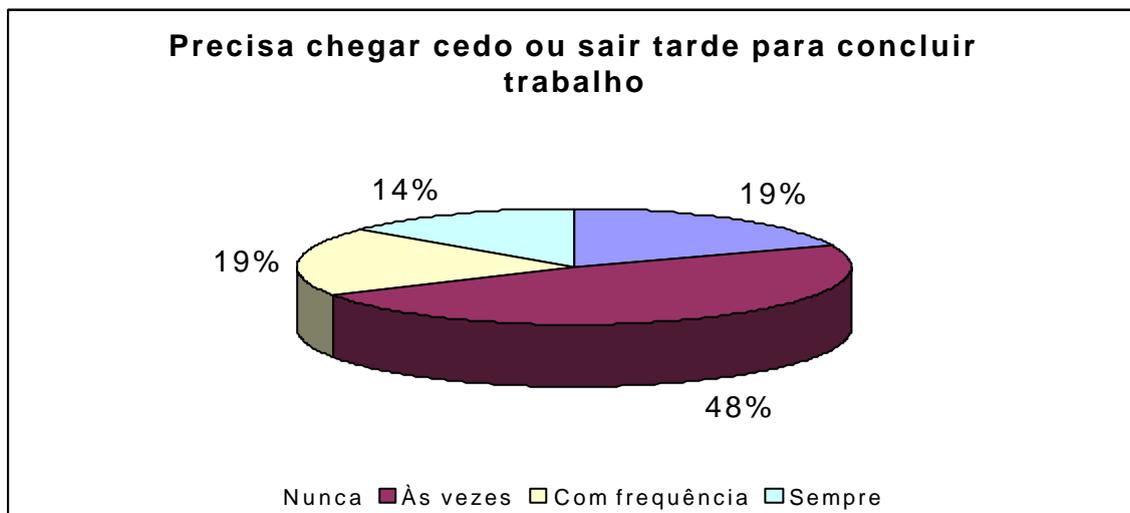


Figura XVI - Precisa Chegar cedo ou sair tarde para concluir trabalho

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

Do ponto de vista individual, a boa motivação parte da percepção de que estamos fazendo aquilo de que gostamos e temos condições de fazer bem. O salário, as vantagens ou a escalada na carreira podem ser bons reforços para isso, mas não suficientes para gerar uma motivação constante e sustentável.

Quando se trabalha oito, dez, doze horas por dia, de segunda a sexta-feira e, não raro, sacrifica boa parte de seu fim de semana em favor da empresa e, lá no fundo, sabemos que alguma coisa está errada - ou faltando. Não se sente prazer nem vê significado no que faz. E, pior, não se consegue identificar quais as causas da insatisfação nem o que fazer para resgatar o entusiasmo.

É assim que o tempo, por sí só, se transforma em um bem – e quão precioso – igualmente mal distribuído. Um novo abismo se abre, dividindo a sociedade entre os que têm e os que não têm tempo para se reinventar a cada dia. Nesta sociedade de vertigens de tempo, o dia resiste, insiste nas suas 24 horas, e é nelas que aceleramos os ritmos, tentando, tentando comprimir família e profissão e, agora, como todo mundo, uma nova formação.

A reengenharia do tempo vai-se impondo como condição necessária à sobrevivência social e psíquica dos profissionais. A Administração do tempo é fundamental para a criatividade, porque a criatividade se nutre de ócio. Para ter idéias é preciso tempo para introspeção.

A criatividade não é destruída por limitações concretas, como prazos e orçamentos. É destruída pela presença de limitações inúteis, burocráticas. Para o criativo, as restrições se tornam desafios.

A política trabalhista adotada pela UNEB estabelece somente o sistema de retribuição remuneratória por horas-aulas efetivamente trabalhadas, não existe a figura de hora-extra, bem como também não está previsto pagamento nem nenhuma outra forma de compensação por horas que o profissional fique à disposição dos alunos e/ou direção, após o término das aulas ou antes delas.

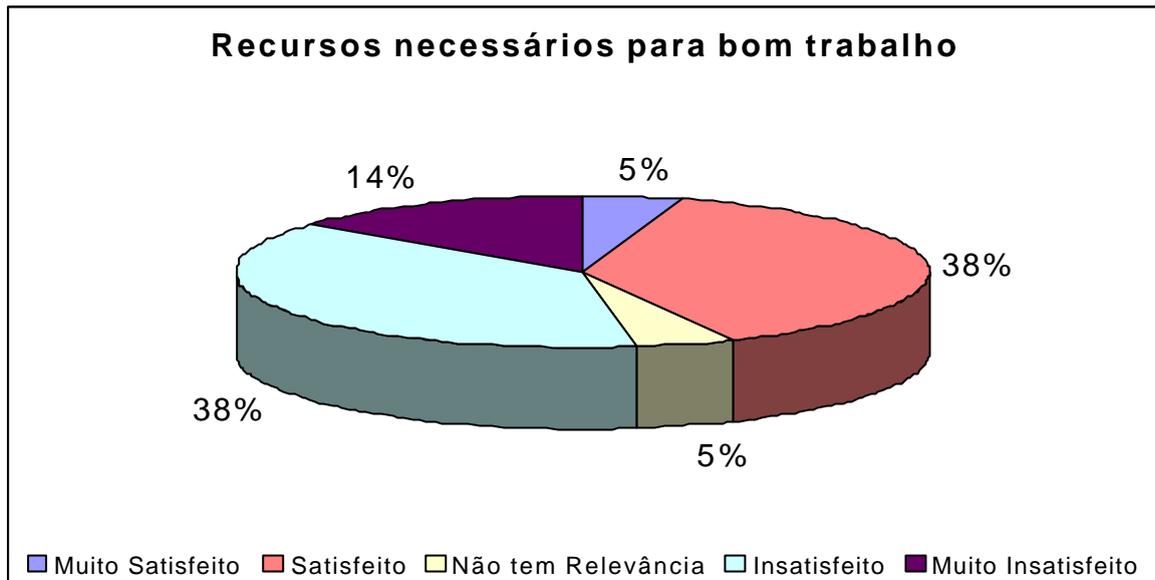


Figura XVII - Recursos necessários para bom trabalho

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

Saber liderar pessoas e situações fora das paredes tradicionais da empresa, será uma habilidade-chave para o trabalhador do futuro. A mentalidade do "manda quem pode, obedece quem tem juízo" ilustra bem a filosofia gerencial que prevaleceu até há pouco. Os líderes da "Era da Conectividade" que se apresentam agora precisam derrubar barreiras, mudar a mentalidade de que liderança é uma extensão do verbo "mandar" e construir pontes internas e externas que liberem a criatividade dos talentos humanos - conectando - o melhor tanto em sí, dentro da empresa, quanto extremamente, com clientes, fornecedores e comunidades em que atuam.

“A tecnologia, sobretudo na área da comunicação, precisa descobrir o segredo de melhor entender a nossa natureza real” (BATISTA, 1971, p.126).

Os resultados apresentados na pesquisa, neste item nos leva a admitir que a situação dos recursos humanos necessários para se desenvolver um bom trabalho é essencialmente uma questão de liderança. Os equipamentos são suficientes em número, quantidade e qualidade.

Falta é bom senso na distribuição e uma orientação mais direcionada à criatividade para utilização e exploração de outros recursos e métodos didáticos, para se evitar que os mesmos recursos sejam requisitados por todos ao mesmo tempo.

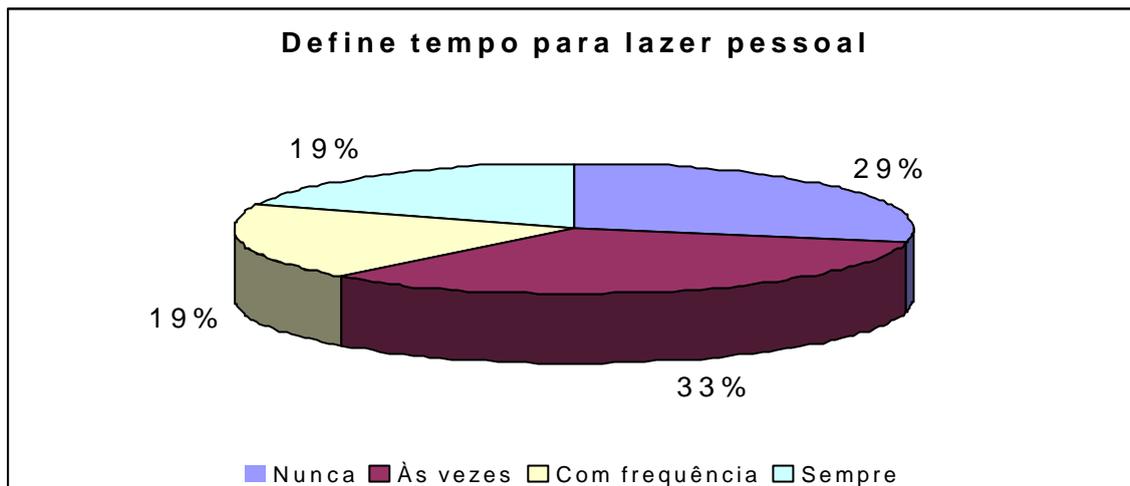


Figura XVIII - Define tempo para lazer pessoal

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

O tempo do professor é consagrado aos contatos com os discentes e à preparação de sua disciplina; seu tempo de preparação pode se dividir em preparação imediata e a preparação a longo prazo. A preparação imediata é aquela em que o docente necessita sempre que ele coordene uma aula e a preparação a longo prazo é aquela em que ele faz um replanejamento inserindo novos recursos e/ou novas abordagens ao conteúdo que será trabalhado, e para isso faz-se necessário um tempo específico, dentro da carga horária definida para o profissional pela Instituição (MACKENZIE, 1985, p.88). “O tempo como o espaço, tem os seus desertos e as suas solidões” (F.BACON).

Além disso, faz-se necessário um ambiente adequado, livre de interferências externas e com os recursos apropriados. Hoje a Instituição conta apenas com os espaços das salas de aulas (normalmente com a presença de alunos), a biblioteca (pública) e a sala dos professores (espaço impróprio para execução de qualquer trabalho que exija concentração).

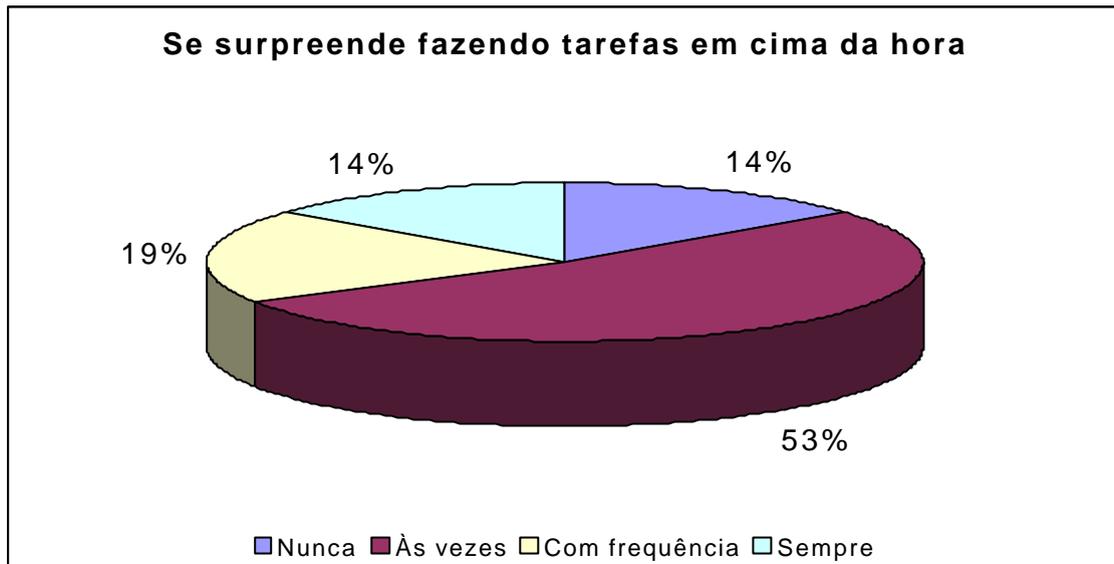


Figura XIX - Se surpreende fazendo tarefas em cima da hora

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

O sistema remuneratório define as intenções de uma organização em relação às políticas de remuneração e para assegurar quem continua a obter, para motivar e reter o compromisso dos recursos humanos necessários para realizar a missão.

Esta estratégia tem como objetivos fornecer as bases de decisão do sistema remuneratório, o qual ajuda a alcançar os objetivos da organização e a forma como o sistema deverá ser estruturado e gerido

A julgar que todos os componentes do corpo docente da UNEB tem outra fonte de renda, fica claro com a resposta obtida neste item que como o salário recebido na UNEB não é a fonte principal, da mesma forma a prioridade de planejamento também não é da UNEB. Fica a UNEB conseqüentemente relegada a segundo plano e destinada ao imprevisto e a elaboração de projetos rápidos e superficiais.

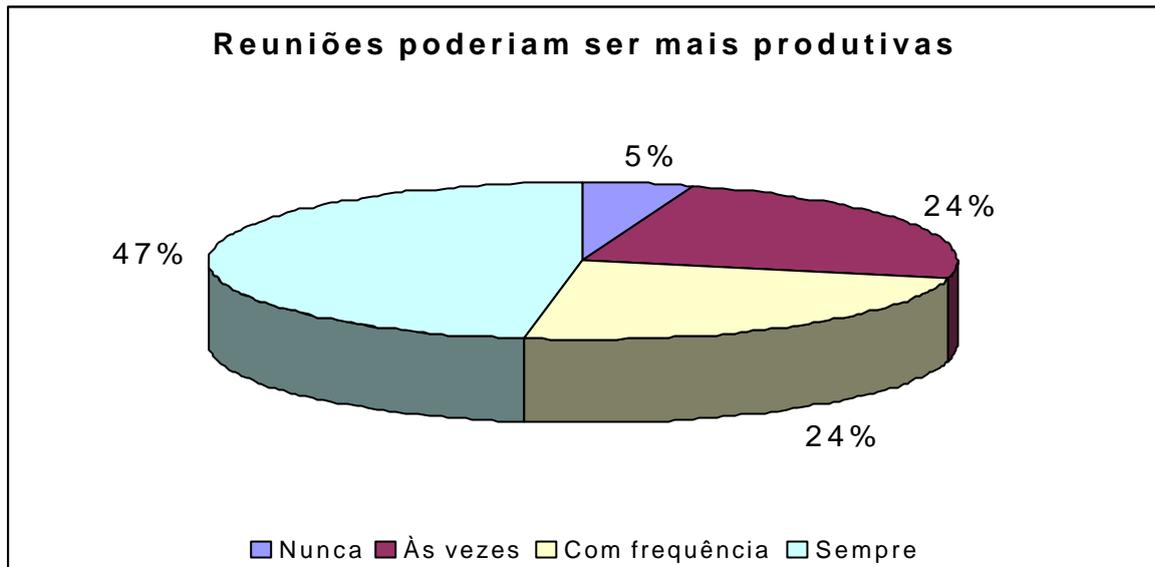


Figura XX - Reuniões poderiam ser mais produtivas

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

O líder de hoje deve ser antes de mais nada, conectivo. Ele deve saber coimo fazer redes e conexões pessoais para integrar, negociar, persuadir e colocar para trabalhar juntos grupos muito diferentes até conflitantes. Os líderes devem manipular sim, mas para o bem comum. Devido às transformações no mundo provocadas pela tecnologia, onde fatos e conseqüências ocorrem quase em tempo real. Quem comanda hoje deve manipular todos os recursos disponíveis, inclusive a sí próprio e aos outros, para atingir um objetivo maior.

Uma equipe ideal de trabalho para atingir o máximo de criatividade deve ter uma mistura de pessoas realistas e fantasiosas, homens e mulheres, velhos e jovens, gente organizada e outros meio indisciplinados, todos unidos pela motivação.

Felizmente entramos numa era que não só permite, mas pede risco, invenção, insólito. Defasadas desta era, as mais que anacrônicas relações entre educação e trabalho não ajudam em nada a reinvenção da vida cotidiana. Essa vida de agora, em que as necessidades de uma educação contínua não rimam com a separação, na biografia de cada um, entre tempo de aprender e tempo de trabalhar.

É preciso estar sempre alimentando um clima de criatividade de motivação. A criatividade, como o humor, é contagiante. O bom humor reflete diretamente no resultado do trabalho. Deixa fluir a espontaneidade e estimula a criatividade dos profissionais. O ambiente mais descontraído é mais divertido e tende a ser mais produtivo.

Esta desmotivação e apatia é o que com certeza levou a maioria dos entrevistados, 47%, afirmar que as reuniões poderiam ser mais produtivas.

#### 4.8 – Capacidade Laboral x Interesse Pessoal

O profissional que tem mais chances de sucesso não é aquele que trabalha vinte e quatro (24) horas por dia, mas o que consegue ter uma vida mais equilibrada e cheia de experiências enriquecedoras – e as crianças podem ser fortes aliadas nesse processo de amadurecimento, não existe solução mágica para se mostrar ou fazer com que um bom profissional possa ser também um bom pai e não ter que excluir desse processo nem mesmo a própria felicidade (SILVEIRA, 2001, p.36).

FAVA(2001) reforça esta afirmação quando coloca que “os recursos humanos acabaram por se transformar em um dos maiores bens de uma corporação “valorizando não só o trabalho em equipe mas também a preparação individual e a contribuição de cada empregado a partir do conceito de capital intelectual.

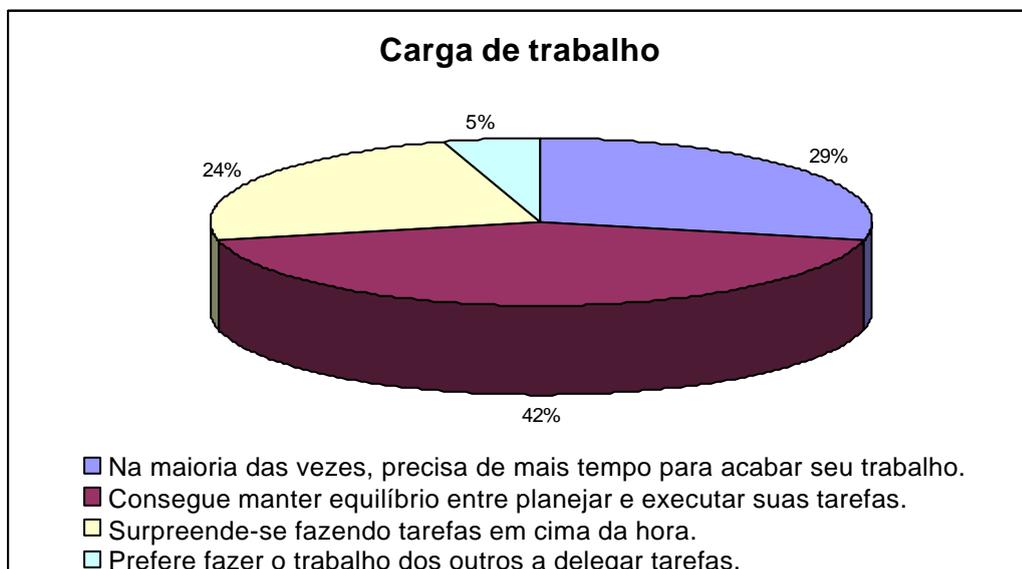


Figura XXI - Carga de Trabalho

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

Para os entrevistados na pesquisa ficou evidente com os resultados que a carga de trabalho atual mantêm o equilíbrio do planejado com a execução; isto porque a nosso ver vai exatamente de encontro com a política trabalhista adotada pela Direção da UNEB ou seja, pagar apenas aulas-horas trabalhadas e contratadas.

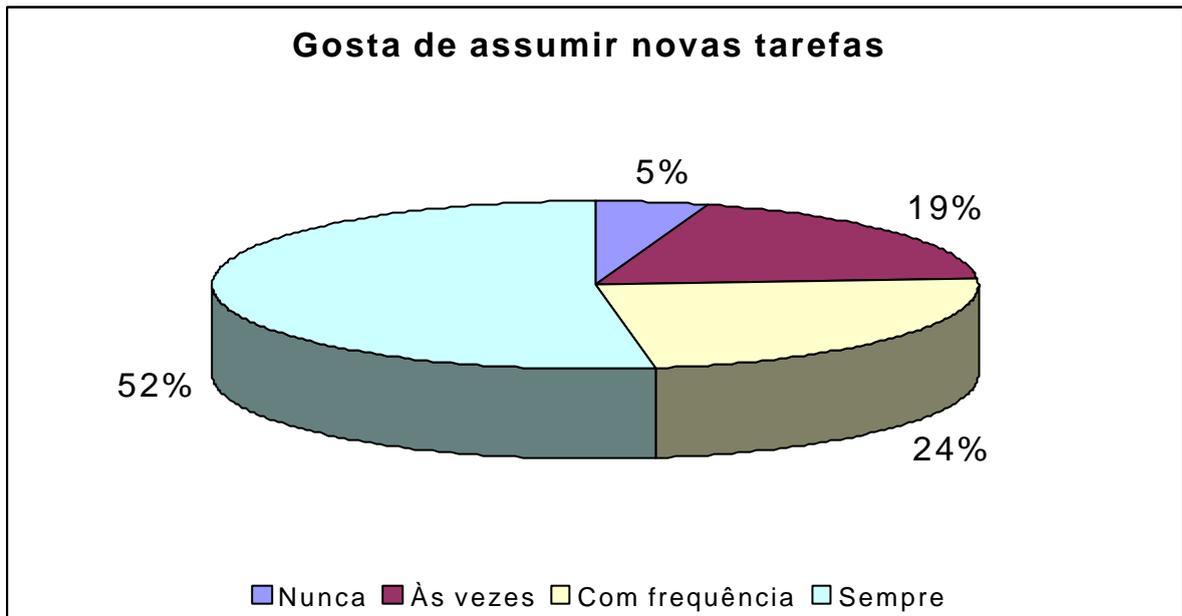
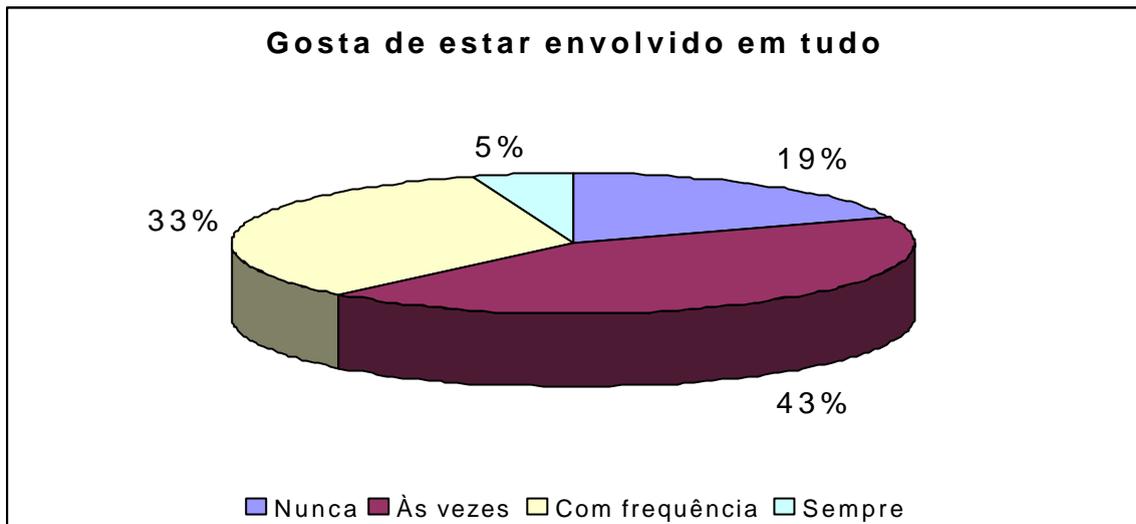


Figura XXII - Gosta de assumir novas tarefas  
 Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

Os seres humanos tem a lamentável propensão de achar que o mundo está piorando sempre. Os bons tempos de antigamente sempre nos parecem melhores que os dias de hoje. A sociedade atual vive correndo em busca de mais recursos financeiros acreditando que este é a chave para o bem estar. O bem estar individual não está estritamente vinculado a riqueza, idade, sexo, raça ou educação. O bem estar, ou felicidade, para o teórico Domênico de Masi (2000) consiste principalmente na participação do indivíduo na comunidade, o fazer parte de um grupo e a auto-expressão.

Enfrentar desafios faz parte das características o Ser Humano e, os integrantes do corpo docente da UNEB não poderiam ser diferentes, 52% dos entrevistados afirmam possuir disposição para assumir novas tarefas, resta somente à administração superior e imediata da UNEB saber identificar e aproveitar adequadamente as aptidões de cada um dos profissionais.



Figuras XXIII - Gosta de estar envolvido em tudo

Fonte: Dados originais da pesquisa de campo

Para não ser objeto da modernidade, mas ser sujeito criativo e humanizador, o trabalhador precisa dotar-se de um tipo específico de competência que vai muito além de treinamento, instrução, ensino. Precisa chegar ao “aprender a aprender” ao “saber pensar”.

Um das fases mais expressivas do aprender a aprender é a atualização permanente, também como decorrência do desafio inovador : os processos produtivos, incluindo-se oferta de serviços, estarão cada vez mais envolvidos com implicações de renovação tecnológica incessante, também por uma questão de qualidade e sobrevivência. Isso muda profundamente a expectativa em torno da competência do trabalho, porque implode todos os pacotes de mero ensino, no sentido do repasse de certos estoques de conhecimento disponível. Em seu lugar aparece o conceito de formação permanente ou educação continuada (DEMO, 1994, p.125).

Os profissionais da UNEB, com base nos resultados da pesquisa, estão dispostos a se envolver e trabalhar pela Instituição, cabe à direção assumir a postura de estabelecer as condições e o papel que cada indivíduo pode desempenhar e os mecanismos de retribuição que serão adotados, tendo em vista sempre que o maior patrimônio de uma empresa é seu corpo profissional, são as pessoas e não os bens materiais e/ou financeiros.

Procedendo o exame dos resultados obtidos com a aplicação do questionário (anexo II) concluímos, após reflexão centrada nos conteúdos teóricos obtidos quando da elaboração dos pressupostos teóricos, aqui incluímos os materiais e o teor das discussões ocorridas durante a realização das disciplinas do curso, que os dados encontrados não se diferenciam muito da realidade descrita no pré projeto e também na introdução deste estudo, que é acima de tudo a situação de que os professores da UNEB, Instituição objeto do estudo, se encontram em sua grande maioria desmotivados.

Esta desmotivação pode ser detectada quando verificamos o resultado obtido nas questões 13 e 14 (figura IV, figura XXI e XVII) que diz quantos estão preocupados com a relação existente entre reunião/produtividade/eficácia.

Observamos neste item que 47% dos pesquisados entendem que as reuniões poderiam ser mais produtivas e, com isso certamente o tempo de cada um poderia ser mais otimizado e acima de tudo utilizado com racionalidade e o mínimo de coerência. Mesmo porque estes mesmos atores alegam que não tem tempo disponível para a família (figura V e VI) e estão sempre a sair mais tarde (figura XVI) para poder cumprir todas as tarefas.

Outro fator que merece destaque são as situações apresentadas na figura X, onde os pesquisados declaram que estão satisfeitos com a administração no que se refere à localização da instituição, aos recursos disponíveis para a execução de suas atividades.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De forma geral podemos dizer que os objetivos inicialmente traçados foram atingidos e para que possamos apresentar algumas recomendações torna-se necessário repassar alguns conceitos importantes para clarear e melhor caracterizar o espaço onde surgiu o questionamento sobre a utilização e conhecimento da questão tempo.

Com o avanço da mecanização e da computação nas empresas, somado às crescentes conquistas sindicais, imaginou-se, em meados do século XX, que no fim dele as pessoas trabalhariam cada vez menos e disporiam de um tempo cada vez maior para o lazer, as artes, a natureza e a família. Sonho utópico! As pessoas estão trabalhando cada vez mais, dispõem de menos tempo para o lazer e ficaram mais estressadas.

Pikunas (1979) assegura-nos que é conveniente reexaminar-mos a amplitude total de vida e observar os fatores cruciais de desenvolvimento e os processos das várias fases da vida em relação a nossa tecnologia e cultura. Afirmando que “cada estágio do desenvolvimento humano tem necessidades, tarefas e riscos próprios; cada qual proporciona oportunidades para perturbação e regressão”.

Através da influência parental e do labor pessoal, aprendem-se as expectativas societárias e as normas culturais, com o ajustamento apropriado; e segundo as metas pessoalmente motivadas, a pessoa influencia grandemente sua procura consciente e inconsciente de identidade, status, na comunidade e significado nos labores e sofrimentos, se não na existência total.

Ainda com base em Pikunas (1979) acrescentamos que os emaranhados de nossa presente sociedade, civilização e tecnologia – com a oportunidades e perigos da era globalizada – intensificam os desafios ao crescimento pessoal e à assunção e manutenção de responsabilidades adultas.

As organizações, sejam de pequeno, médio e grande portes, estão dante de um novo dilema: como atrair, inspirar e manter talentos? Podemos afirmar que os profissionais são o maior bem de uma instituição. Neste ponto cabe a instituição a missão incansável de seduzir seu funcionário e integrá-lo de maneira transparente aos objetivos a serem conquistados. Com o reconhecimento desta situação e passando a exercitar esta prática a instituição passa a proporcionar

a seu corpo laboral a oportunidade de exercer com mais galhardia os outros papéis sociais, também tão importantes quanto este exercício no ambiente empresarial.

Outro aspecto a ser lembrado é o de que as organizações devem contribuir para que as comunidades tenham suas necessidades básicas atendidas. O que não é favor, nem uma atitude que possa ser reduzida ao conceito de “politicamente correto”. Trabalhadores que desfrutam de lazer, iniciativas culturais, esportivas e melhores condições de trabalho produzem mais e melhor. Quando essas e outras vantagens são ampliadas a seus dependentes a imagem da empresa ainda é mais valorizada e conceituada.

Essa é uma relação de troca. A empresa ganha mais se a comunidade ao seu redor estiver mais satisfeita. Uma comunidade satisfeita produz trabalhadores mais eficazes e produtivos.

“No momento atual, se cada sociedade não criar estratégias e políticas adequadas, corre-se o risco de retornar formas primitivas de exploração do trabalho e de aprofundar o caos social “(MENEGASSO, 1998).

Desta forma, concluímos que os pesquisados, professores da IES estudada, ainda se encontram no momento de crescimento e caracterização madura da personalidade e este processo, aliado aos fatores ambientais – interferências internas e externas – conduzem estes profissionais a adotarem postura que embora aceitas pela sociedade atual são questionáveis sob o ponto de vista da administração tradicional.

As conseqüências deste ”atropelo” nos afazeres e o “descaso” com as responsabilidades sociais (facilmente detectável nas análises procedidas no resultado dos questionários) – aí se inclui os amigos e a família – levam as vezes a conseqüências trágicas e nefastas para a vida pessoal e profissional.

Vivemos numa cultura que nos prende a uma armadilha: fazemos muitas coisas, assumimos muitas responsabilidades, e dizemos sim a muitas coisas, assumimos muitas responsabilidades, e dizemos sim a muitas coisas, assumimos muitas responsabilidades, e dizemos sim a muitas oportunidades. Somos esmagados por planos que não podem ser executados, compromissos que não podem ser honrados, agendas e prazos que não podem ser comprimidos. Essa é a nova pobreza: fazemos parte de uma sociedade rica materialmente, mas pobre em relação ao tempo. A qualidade do tempo dedicado ao convívio humano simplesmente desapareceu de nossas vidas.

Ao questionar a falta de tempo, nossa cultura está, de fato, lidando com a eterna questão sobre o significado da vida humana. Se pudermos entender com sabedoria nossa grande preocupação com o tempo ( e se isso nos perturbar o bastante a ponto de percebermos que não podemos lidar com esse problema com mais criatividade e mais projetos), então encontraremos a resposta. Podemos reconquistar o tempo, reconquistando, assim, o poder para viver no presente. Isso é possível mesmo se agirmos de forma dinâmica e criativa no novo mundo que se apresenta à nossa frente.

Após estas considerações eis que volta a grande interrogação inicial: Qual é a percepção que os professores da UNEB têm a despeito das dimensões do tempo?

Mesmo com a aplicação e análise dos dados da pesquisa a resposta não é simples. Vejamos: teoricamente todos sabem traduzir e qualificar administração do tempo, suas formas de economicidade e utilização adequada, mas, do universo pesquisado todos, sem exceção em algum momento deixou transparecer o descuido - não intencional ou consciente – do descaso consigo próprio ou mesmo com a família; para todos, em depoimentos diretos aos pesquisador ficou a seguinte afirmação como verdade para os mesmos: teoria é uma coisa e prática, é outra, bem diferente.

Como recomendações ponderáveis, após este estudo, podemos considerar passíveis de estudo para uma possível aplicação no âmbito da Instituição objeto da pesquisa os seguintes pontos:

- Estabelecimento de um tempo (hora-aula) para coordenação; este seria o momento em que os professores teriam para se organizar, preparar materiais, atualizar os conteúdos, Ter um contato alternativo com os alunos que necessitassem, de uma orientação mais específica.
- Reuniões ao final do semestre, antes da emissão das notas finais, para se permitir um confronto com os demais professores e se chegar a uma opinião do grupo com relação a cada aluno, com isto a instituição proporcionaria ao aluno um verdadeiro *feed bak* de seu comportamento, enquanto aluno de uma instituição preocupada em atender bem e com qualidade o seu “cliente”.
- Oportunizar aos docentes encontros onde possam ser colocadas questões estratégias para o atingimento dos objetivos primeiros da Instituição ao mesmo tempo em que se daria oportunidade e recursos um momento de prazer e entrelaçamento entre os mesmos (hoje a UNEB já promove este tipo de evento, só que a periodicidade

deixa a desejar – ele somente ocorre, normalmente no dia em que se comemora o dia dos professores).

- Outra recomendação que se faz é o investimento imediato na aquisição de obras especializadas e atualizadas, recomendadas pelos titulares das disciplinas.
- Criação de um núcleo de iniciação científica para que docentes e discentes tenham a sua disposição mais um mecanismo de promoção social com a possibilidade de se envolver, em determinados momentos, até mesmo a presença da família (núcleo este que não seria nenhuma obra original pois já existe em outras instituições afins – fato que só corrobora, uma vez que os resultados obtidos são positivos, segundo nosso conhecimento).
- Por fim outra sugestão que se faz é a criação de um canal aberto de comunicação com a Direção da Instituição (este canal tem que ser muito transparente e verdadeiro em suas concepções, não basta apenas criar instrumentos burocráticos).

Os grandes líderes não relutam em desvencilhar-se de qualquer coisa que não ajude a criar sua visão, o que significa enfrentar a realidade, geralmente sozinhos e contra as agulhoadas ferinas dos que trabalham junto. Significa não se furtar às próprias responsabilidades e ter a coragem de agir, mesmo que isso represente um salto no desconhecimento ou um corte tão profundo que chega a sangrar.

É esta a atual realidade da UNEB, após a aplicação da pesquisa e as conclusões deste documento a Direção Superior da União educacional de Brasília – UNEB adotou a postura de contratar uma consultoria e passou a tomar iniciativas que estão, sem sombra de dúvidas, mexendo com todos os profissionais da Instituição.

A UNEB está passando por uma profunda reestruturação em todos os níveis. E, nesta reestruturação, para nosso deleite, a questão “administração do tempo” está contemplada; têm-se falado e discutido muito quanto ao tempo e atividades a serem realizadas, ou seja, quanto tempo é necessário para a realização das atividades e como a administração promoverá a contrapartida trabalhista ou o devido pagamento remuneratório para a tarefa a ser cumprida.

A causa mais comum de fracasso em processos de mudança é a falta de unidade na alta cúpula. Quando os líderes não estão de acordo sobre o que é necessário fazer, há poucas chances de que a iniciativa tenha sucesso. O que pode existir são pequenas diferenças e dificuldades ligadas ao tipo de mudança. Privatizações ou desregulamentações geralmente envolvem um aprendizado profundo sobre competição. Existem padrões emocionais comuns a todos os tipos de mudança. As emoções estão diretamente ligadas às chances de sucesso da empreitada. Qualquer situação pode ser afetada pelo entusiasmo das pessoas ou pela falta dele.

No dia-a-dia, cada funcionário sabe que precisa trabalhar duro e que pode contribuir para que as mudanças dêem resultado. Tem que se conseguir que todos se sintam emocionalmente comprometidos com isso pode ser uma grande vantagem.

As pessoas são mais propensas a aceitar mudanças penosas quando percebem que o esforço de hoje está relacionado a ganhos no futuro. Elas precisam ter esperanças de que seus sacrifícios renderão frutos.

Com certeza muitas opiniões serão reformuladas e adaptadas à nova realidade que está sendo construída não somente pelos componentes da Direção ou pela Consultoria contratada, mas sim por todos que compõem a Família Unebianana.

Como conclusão final deste trabalho colocamos a seguir um pensamento Zen que sintetiza de forma luminosa e positiva o ponto nevrálgico da pesquisa:

“Quem é mestre na arte de viver distingue pouco entre o trabalho e o seu tempo livre, entre a sua mente e o seu corpo, a sua educação e a sua recreação, o seu amor e a sua religião. Dificilmente sabe o que cada coisa vem a ser. Persegue simplesmente a sua visão de excelência em qualquer coisa que faça, deixando aos outros decidir se está trabalhando ou se divertindo. Ele pensa sempre em fazer ambas as coisas juntas.”

## 6 - REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Regina. **Obrigação de se divertir – o tempo livre deixou de ser livre**. In: **Revista Profissão Mestre**, Curitiba, Humana, nov., 2001 p. 14 – 15.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

BECKER, Howard S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Hu Citec, 1997.

BECKER, Howard's. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1997.

BERNHOEFT, Renato. **Administração do Tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional**. São Paulo: Nobel, 1985.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Repensando a Pesquisa Participante**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CARVALHO, H.M.de. **Introdução à Teoria de Planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CARVALHO, Irene Mello. **O Processo Didático**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. E ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COTTINGHAM, John. **Dicionário Descartes**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

CURRY, Antônio. **Organização & Métodos – uma visão holística, perspectiva comportamental, comportamental e abordagem contingencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

D'ONOFRIO, Salvatrie. **Metodologia do Trabalho Intelectual**. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, P.F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, v.1, 1975.

**DUCK, Jeanie Daniel**. O Monstro da Mudança nas Empresas – as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais. **São Paulo: Campus. 2001**.

ESTEVE, José Manuel. **O Mal – Estar Docente: a sala de aula e a saúde dos professores**. São Paulo: Edusc, 1999.

FAVA, Rubens. **Caminhos da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FERREIRA, Hermínio. **Aspectos do Subdesenvolvimento no Brasil e no Mundo – In: Coletânea de trechos selecionados**. Limonad: São Paulo. 1994.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

FROMN, Erich. **Análise do Homem** 13 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

GARDNER, Jonh W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Records 1990.

GEHRINGER, Max. **Relações Humanas no Trabalho – da primeira entrevista à aposentadoria**. In: **Revista Exame**, Abril, abril: 1999. p 25-26

GERZON, Robert. **Encontrando a Serenidade na Era da Ansiedade**. São Paulo: Objetiva 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GLINA, Débora. **Desânimo com Bula – a depressão é cada vez mais comum, mas ainda causa discriminação no trabalho e demissões**. In: **Revista Veja**. Abril, São Paulo: Ed. 1730. Dez., 2001. p 30-31.

GODOTTI, Moacir. **Comunicação Docente**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 1986.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jeans. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG, 1999.

LOPES DE SÁ, Antônio. **Ética profissional**: 3. ed. São Paulo: Atlas, 200.

MACKENZIE, Norman, ERAUT, Michael, JONES, Hywel C. **Arte de Ensinar e a Arte de Aprender**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio vargas, 1985.

MASI, Domênico de. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós – industrial**. Rio de Janeiro: UNB, 1999.

MASI, Domênico de. **O ócio criativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MAXIMILIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração - da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997

MEADRWS, A.J. **A comunicação Científica**. Brasília: Briquet de Lemos / livros, 1999.

MICHAELLIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 1998

MINAYO, Maria Cecília d Sousa. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5 ed. São Paulo: Hucitec – Abrasco, 1998.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRNAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Pontes de. **Direito a Subsistência e Direito ao Trabalho**. Bookseller: Campinas. 1999. 91p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 22 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

NISKIER, Arnaldo. **Educação Brasileira; 500 anos de história 1500 – 2000**. São Paulo; Melhoramentos, 1989.

OFFE, Claus. **Trabalho e Sociedade: problemas estruturais e perspectiva para o futuro da sociedade do trabalho**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiros, 1991. Volume II.

OLIVEIRA, J. Batista Araújo E. **Tecnologia Educacional: teorias da instrução**. 2. ed. Petrópolis: vozes, 1973.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PERUCCINI, Ronaldo. **Tempo para Tudo**. São Paulo: Madras Business, 2001.

PESSOA, Fernando. **Obra Poética**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1983.

PETTIGREW, A M. **A Cultura das Organizações é administrável ?** In: FLECURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

PIETTRE, Bernard. **Filosofia e Ciência do Tempo**. São Paulo. Edusc, 1997.

PIETTRE, Bernard. **Filosofia e Ciências do Tempo**. São Paulo: Edusc, 1997.

PIKUNAS, I. **Desenvolvimento Humano**. São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil, 1979.

PIKUNAS, Justin. **Desenvolvimento Humano – uma ciência emergente**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

RAMOS, Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro – esboço de uma teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAMOS, Guerreiro. **Administração e Estratégia do Desenvolvimento – elementos de uma sociologia especial da administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

\_\_\_\_\_. **A nova Ciência das Organizações – uma reconceituação da Riqueza das Nações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REIN, Irving, KOTLER, Philip, STLLER, Martin. **Marketing de Alta visibilidade: como tornar executivos, políticos, artistas, esportistas e profissionais de vários setores em pessoas amorosas, célebres e de alta visibilidade**. São Paulo: AB, 1999.

REVISTA EDUCAÇÃO E SOCIEDADE. **Formação de Profissionais da Educação: políticas e tendências**, nº 72, 2000.

SANT'ANNA, Flávia Maria et, al. Enricone, Délcia, et. Al. André, Lenir Cancelli, et. At. **Planejamento de Ensino e Avaliação**. Porto Alegre: Sagra, 1976.

SILVEIRA, Mauro. **A Lira do Recreio – filhos precisam dos pais ao seu lado. Portanto, encontre tempo para eles, é a única maneira de fazê-los felizes**. In: **Revista você S/A**, Abril, novembro: 2001. p 56 – 61.

SOUER, Robert Menry. **Ética Empresarial: Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Ática, Rio de Janeiro: 2000.

STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa – Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

URIS, Auren. **O Livro de Mesa do Executivo**. São Paulo: biblioteca pioneira de administração e negócios, 1979.

VIOLANTE, Nida. **Manual Anti-Stress**. São Paulo: Gente 2000.

YOLTON, John W. **Dicionário Lucke**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

## Anexo I

### QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Procure responder as questões propostas, colocando realmente os fatos que ocorrem e não como você acha que é certo ou gostaria que fosse:

01 – Quantas horas você trabalha atualmente (considere o período de 24 horas):

\_\_\_\_\_ horas na UNEB  
\_\_\_\_\_ horas na .....  
\_\_\_\_\_ horas no.....  
\_\_\_\_\_ horas no.....

02 – Você atualmente dedica, durante o período de 24 horas:

.....\_\_\_\_\_ horas para o papel profissional (principal atividade de retorno financeiro)  
.....\_\_\_\_\_ horas para o papel profissional secundário  
.....\_\_\_\_\_ horas para o papel conjugal  
.....\_\_\_\_\_ horas para o papel familiar  
.....\_\_\_\_\_ horas para o papel social  
.....\_\_\_\_\_ horas para o papel educacional (sua própria educação)  
.....\_\_\_\_\_ horas para o papel recreacional

..... horas para atividades de caráter biológico/fisiológico  
 ..... horas para outras atividades

Analisando sua carga de trabalho na UNEB você diria que:

- 1 ( ) Na maioria das vezes, precisa de mais tempo para acabar seu trabalho.  
 2 ( ) Consegue manter o equilíbrio entre o tempo de planejar e o de executar suas tarefas.  
 3 ( ) Surpreende-se fazendo tarefas em cima da hora porque vive cheio de serviço.  
 3 ( ) Você percebe que prefere fazer o trabalho dos outros a delegar seu trabalho para os outros.

Você terminou todas as tarefas e está com algum tempo disponível. O que você geralmente faz com esse tempo (considere apenas sua atividade na UNEB)?

- A ( ) aproveita esse tempo para procurar informações importantes, organizar seu local de trabalho, ler documentos pendentes;  
 B ( ) aproveita para relaxar e fixa seus olhos no vazio para aliviar a tensão;  
 C ( ) vai até a cafeteira e fica observando os outros trabalharem;  
 D ( ) aproveita para colocar a conversa em dia com os colegas

Responda as questões preenchendo a opção que lhe pareça mais apropriada, sempre com foco nas atividades exercidas na UNEB :

Ord.	Questão	Nunca	As Vezes	Com Freq.	Sempre
01	Você faz primeiro as tarefas mais agradáveis?				
02	Você faz por último as tarefas menos agradáveis?				
03	Você precisa de mais tempo para acabar seu trabalho?				
04	Você falha nos prazos?				
05	Você se surpreende fazendo tarefas em cima da hora?				
06	Você tem que lidar com crises?				
07	Você gosta de assumir novas tarefas?				
08	Você faz o trabalho dos outros?				
09	Você prefere fazer algo por si só as delegar para outros?				
10	Você gosta de estar envolvido com tudo?				
11	Você participa de reuniões?				
12	As pessoas vêm falar com você sem se anunciarem?				
13	Você sente que as reuniões poderiam ser mais produtivas?				
14	Você precisa chegar cedo ou sair tarde para concluir seu trabalho?				
15	Você dispõe de pouco tempo para si mesmo durante o dia?				
16	Você fica tenso e sem condições de relaxar?				
17	Você dispõe de tempo definido para seus familiares?				
18	Você define um tempo para o lazer pessoal?				
19	Você dorme mais de cinco horas por dia?				

Responda à questão de forma objetiva

O que é “administração do tempo” ? \_\_\_\_\_

---

Como você está se sentindo atualmente em seu emprego na UNEB? \*\*

Para cada item apresentado na lista abaixo, marque:

<p>MS se estiver muito satisfeito  S se estiver satisfeito  0 se não tem certeza ou se a questão não tem relevância  para seu trabalho atual  I se estiver insatisfeito  MI se estiver muito insatisfeito</p>
---

- 01 - ( ) crescimento e desenvolvimento  
02 - ( ) trabalho sozinho ou em equipe  
03 - ( ) segurança  
04 - ( ) nível salarial  
05 - ( ) auto-estima e respeito próprio  
06 - ( ) participação no processo decisório

\*\* Teste adaptado do livro Dare to Change Your Job na Your Life, de Carole Kancier. (Jist.Works.Inc., 2000), publicado na revista “Emoção e Inteligência, Editora Abril, dezembro, 2000, pag.38.

## ANEXO II

### Mestrado em Engenharia de Produção ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional – UNEB 2

Início: **05/Agosto/99**

**Horário:** 3ª manhã – das 8:00h às 12:00h  
5ª à noite – das 18:00h às 22:00h

*Cronograma*

**1º trimestre:** 05/08/99 a 28/10/99

Análise Estatística **3ª M**

**Profs.:** Antônio Cezar Bornia e Pedro Alberto Barbetta

**Planejamento e Estratégia Organizacional 5ª N**

**Prof.:** Luiz Gonzaga de S. Fonseca

**2º trimestre:** 04/11/99 a 02/03/00

Adaptação Estratégica **3ª M**

**Prof.:** Carlos Raul Borenstein

***Gestão de Informação nos Sistemas de Produção 5ª N*****Profas.:** Aline França de Abreu e Pedro Felipe de Abreu**3º trimestre:** 14/03/00 a 01/06/00**Planejamento de Sistemas de Qualidade 3ª M****Prof.:** Edson Pacheco Paladini e Márcio Pires**Estratégias de Marketing 5ª N****Profas.:** Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa**4º Trimestre:** 13/06/00 a 28/08/00**Gestão de Serviços 3ª M****Prof.:** Gregório Varvakis**Comportamento Gerencial 5ª N****Prof.:** José Francisco Salm***Seminário de Dissertação (será realizado durante o curso)*****Prof.:** Osmar Possamai e Paulo Maurício Selig**ANEXO III**



Usuário: Mauricio Silva (mauricis)

(Adaptação) Adaptação Estratégica

(Análise) Análise Estatística

(Comportamento) Comportamento Gerencial

(Marketing) Estratégias de Marketing

(GestãoSiste) Gestão da Informação nos Sistemas de Produção

(GestãoSer) Gestão de Serviços

(Metodologia) Metodologia de Pesquisa Tecnológica

(Qualidade) Planejamento de Sistemas de Qualidade

(Planejamento) Planejamento e Estratégia Organizacional

	informações	alunos	biblioteca	área de colaboração
<u> mural</u>	<b>Alunos Matriculados</b>			
<u> recados</u>				
<u> publicação</u>		André Luiz Clímaco	[0]	(Guará II-DF)
<u> orientação</u>		Alcyon Ferreira de Souza	[0]	(BRASILIA-DF)
<u> fórum</u>		Antônio Carlos Guedes de Moraes	[0]	(Brasília-DF)
<u> acadêmico</u>		Bartolomeu Sebastião Vilela	[0]	(-)
<u> metodologia</u>		Carlos Augusto de Souza	[0]	(Brasília-DF)
<u> de pesquisa</u>		Celestino Ruchinski	[0]	(Brasília-DF)
		Cláudia Maria Ferreira Gomes	[0]	(Brasília-DF)
		Cristiane de Brito Nunes da Silva	[0]	(Brasília-DF)
		Francisco de Assis de Sousa Martins	[0]	(Ceilândia-DF)
<u> administração</u>		Gabriel A. L. A. Castelo Branco	[0]	(Brasília-DF)
<u> cadastro</u>		Gilberto Socoloski Junior	[0]	(Brasília-DF)
		Guilherme Monteiro Pessina	[0]	(Brasília-DF)
<u> &lt; sair</u>		João Emiliano de Queiroz	[0]	(BRASÍLIA-DF)
		José Arimatéa Soares de Oliveira	[0]	(taguatinga-df)
		Marcelo Gagliardi	[0]	(Brasília-DF)
		MARIA CHRISTINA HENSEL NUNES	[0]	(BRASÍLIA-DF)
		Mauricio Silva	[0]	(Brasília-DF)
		Mauro Castro Azevedo Souza	[0]	(BRASILIA-DF)
		Nélson Luiz dos Santos Tomassini	[0]	(TAGUATINGA-DF)
		norberto fischer	[0]	(brasilia-df)
		Pedro Jackson G Cruz Filho	[0]	(Taguatinga-DF)
		Péricles Augusto da Silva	[0]	(Brasília DF-DF)
		REGINALDO PEREIRA DE ARAÚJO	[0]	(BRASÍLIA-DF)
		Rita de Cássia Gomes Jacob	[0]	(Brasília-DF)
		Romilson Amaral Duarte	[0]	(BRASÍLIA-DF)
		Sérgio Oliveira da Silveira	[0]	(Brasília-DF)
		Sofia Mitsuyo Taguchi da Cunha	[0]	(Brasília-DF)

27 alunos

ANEXO IV

**CALENDÁRIO - 99/00 - UNEB 2**  
**Planejamento e Estratégia Organizacional**

Horário: 3ª feiras pela manhã e 5ª feiras à noite  
 Período: 03/08/99 a 29/08/00

	Ago/99	Set/99	Out/99	Nov/99	Dez/99	Jan/00	Fev/00	Mar/00	Abr/00	Mai/00	Jun/00	Jul/00	Ago/00
<b>1ª</b>													
TER	3			2		4	1		4	2		4	1
sem	5	2	7	4	2	6	3	2	6	4	1	6	3
<b>2ª</b>													
TER	10	7	12	9	7	11	8	7	11	9	6	11	8
sem	12	9	14	11	9	13	10	9	13	11	8	13	10
<b>3ª</b>													
TER	17	14	19	16	14	18	15	14	18	16	13	18	15
sem	19	16	21	18	16	20	17	16	20	18	15	20	17
<b>4ª</b>													
TER	24	21	26	23	21	25	22	21	25	23	20	25	22
sem	26	23	28	25	23	27	24	23	27	25	22	27	24
<b>5ª</b>													
TER	31	28		30	28		29	26		30	27		29
sem		30			30			30			29		

- 1º Trim.: 05/08/99 a 28/10/99**  
 Análise Estatística **3ªM**  
 Profs. Antônio Cezar Bornia e Pedro Alberto Barbeta
- 2º Trim.: 04/11/99 a 02/03/00**  
 Adaptação Estratégica **3ªM**  
 Prof. Carlos Raul Borenstein
- 3º Trim.: 14/03/00 a 01/06/00**  
 Planej. de Sist. Qualidade **3ªM**  
 Profs. Edson Pacheco Paladini e Márcio Pires
- 4º Trim.: 13/06/00 a 29/08/00**  
 Gestão de Serviços **3ªM**  
 Prof. Gregório Varvakis
- Planej. e Estrat. Org. 5ªN**  
 Prof. Luiz Gonzaga S. Fonseca
- Gestão de Inf. Sist. Produção 5ªN**  
 Profas. Aline França de Abreu e Pedro Felipe de Abreu
- Férias, feriados e intervalos entre os trimestres**
- Workshop Presencial**
- Comp. Gerencial 5ªN**  
 Prof. José Francisco Salm
- Estratégias de Marketing 5ªN**  
 Profas. Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira

## UNEB - PROFESSORES

Instruções para preenchimento:

- 1 - na marcação das respostas use somente lápis nº 2 ou esferográfica (azul ou preta).
- 2 - mais de uma resposta marcada, anula a questão.
- 3 - não dobre, amasse ou rasure este formulário.

Marque assim: 

Nunca marque assim: 

### 1 - Tempo de serviço

A - de 0 a 2 anos B - de 2 a 4 anos C - de 4 a 6 anos D - mais de 6 anos

- Tempo de serviço na atual atividade não docente A B C D
- Tempo de serviço na atividade docente em geral A B C D
- Tempo de serviço na atividade docente na UNEB A B C D

### 3 - Publicações de 1999 a 2000

- S - possui N - não possui
- tipo quantidade
- Artigos e /ou relatórios técnicos S N 1 2 3 4 5 6 7 8 9 +
- Teses e /ou monografias S N 1 2 3 4 5 6 7 8 9 +
- Livros S N 1 2 3 4 5 6 7 8 9 +

### 5 - Quanto aos seus alunos

A - bom B - regular C - insuficiente

- Pontualidade e permanência em aula do início ao término do horário. A B C
- Realização das atividades acadêmicas (leituras, trabalhos, testes, pesquisas, etc.) previstas na disciplina. A B C
- Consulta regular às bibliografias indicadas e outros meios facilitadores da aprendizagem. A B C
- Participação das aulas com levantamento de questões e sugestões, ampliando os conhecimentos. A B C
- Motivação para a formação profissional que as disciplinas do Curso oferecem. A B C

### 2 - Maior titulação

- Graduação
- Pós-graduado e / ou especialista
- Mestrado não concluído
- Mestrado concluído
- Mestrado não concluído
- Doutorado concluído

### 4 - Dedicção à atividade acadêmica

- Parcial
- Exclusiva

### 6 - Quanto à infra-estrutura do Curso

A - bom B - regular C - insuficiente

- Atendimento da secretaria A B C
- Atendimento da tesouraria A B C
- Atendimento da lanchonete e serviços em geral A B C
- Sala de aula. A B C
- Laboratório de informática A B C
- Biblioteca A B C
- Equipamentos audiovisuais A B C

### 7 - Avaliação dos Coordenadores e Chefes de Departamentos A - bom B - regular C - insuficiente

		Capacidade de liderança	Assiduidade	Perfil profissional para o cargo	Relacionamento interpessoal	Desempenho no cargo	Comportamento ético	Entusiasmo
<input type="checkbox"/>	Samir Coord. da Graduação	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Samir Coord. Do Colégio	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Agenor Coord. de Informática	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Sofia Ch. Dep. Humanidades	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Rubem Ch. Dep. Adm. Hosp.	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Marcelo Ch. Dep. Administração	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Evandro Ch. Dep. Economia	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Aparício Ch. Dep. Contabilidade	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Klein Ch. Dep. Mat. e Eco.	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Mabel Ch. Dep. Humanidades	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/>	Aragão Ch. Dep. Informática	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C

### 8 - Avalie o seu desempenho como professor considerando os seguintes aspectos:

- Domínio do conteúdo. A B C Relacionamento com os alunos. A B C A forma de avaliar seus alunos. A B C
- Seu desempenho como professor mediador, promovendo aulas dinâmicas e utilizando recursos diversos. A B C
- Sua disposição para preparar aulas utilizando trabalho de grupo, seminários, debates e outras técnicas similares. A B C
- Seu empenho em incentivar seus alunos aos questionamentos e ao debate durante suas aulas. A B C
- Seu envolvimento, crença e entusiasmo com o projeto pedagógico da UNEB. A B C

Utilize o espaço abaixo para opiniões e comentários que você considerar úteis

---



---



---

## Anexo VI

## Observatório da Qualidade UNEB - Curso: PD - 1º período

*Instruções para preenchimento:*

1 - na marcação das respostas use somente caneta esferográfica (azul ou preta).

2 - mais de uma resposta marcada, anula a questão.

3 - não dobre, amasse ou rasure este formulário.

Marque assim:

Nunca marque assim:

Prezado/a Aluno/a:

O presente questionário tem em vista melhorar os serviços que a UNEB lhe oferece. Por favor, responda com franqueza assinalando a melhor alternativa em cada caso. Os dados, claro, são confidenciais. **MUITO OBRIGADO!**

**LEGENDA**  
A - BOM B - REGULAR C - INSUFICIENTE

**1 - Avaliação do atendimento ao aluno**

	Atendimento
<input type="checkbox"/> Secretaria	A B C
<input type="checkbox"/> Protocolo	A B C
<input type="checkbox"/> Tesouraria	A B C
<input type="checkbox"/> Banco	A B C
<input type="checkbox"/> Lanchonete	A B C
<input type="checkbox"/> Salas de Aula	A B C
<input type="checkbox"/> Auditório	A B C
<input type="checkbox"/> Laboratório de Informática	A B C
<input type="checkbox"/> Equipamentos Audiovisuais	A B C

**2 - Avaliação da biblioteca**

Atualização do acervo	A B C
Nº de exemplares disponíveis	A B C
Adequação do horário	A B C
Adequação das instalações	A B C
Atendimento	A B C
Acervo de periódicos especializados	A B C

**3 - Avaliação dos Coordenadores e Chefes de Departamentos**

		Assiduidade	Atendimento	Relacionamento com os alunos	Resolução de problemas
<input type="checkbox"/> Agenor Virgínio	Coordenador de Informática	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Samir Suaiden	Coordenador da Graduação	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Wilson Klein	Ch. Dep. Mat. e Econ.	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Eduardo Aragão	Ch. Dep. de Informática	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Mabel Neves	Ch. Dep. de Humanidades	A B C	A B C	A B C	A B C

**4 - Avaliação dos docentes deste semestre**

		Domínio dos conteúdos	Didática <small>(metodologia e estratégias utilizadas)</small>	Relacionamento com os alunos	Materiais <small>(textos, projeções, etc.)</small>	Assiduidade
<input type="checkbox"/> Mauricio	Met. Cient.	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Silveira	Intr. Programação	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Fernando Frota	Português	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Walter	Cálculo I	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Walter	Intr. Lógica	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Vicente	I. T. S.	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Franco	Inglês Básico	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
<input type="checkbox"/> Renato	Intr. à Computação	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C

**5 - Como você avalia seu desempenho como aluno?**

Auto-avaliação A B C

**6 - Utilize o espaço abaixo para opiniões e comentários que você considerar úteis**


Intermédio

### Anexo VII

## BIBLIOTECA VIRTUAL UFSC

### 1. O ACESSO À BIBLIOTECA

O acesso à biblioteca virtual UFSC/LED pode ser realizado através dos seguintes endereços:

1. Através do site do LED – [www.led.ufsc.br](http://www.led.ufsc.br) – link Biblioteca; Bibliotecas Virtuais,
2. Diretamente no site da Biblioteca da UFSC - [www.bu.ufsc.br](http://www.bu.ufsc.br); ou
3. Através do site de seu curso - link AJUDA, BIBLIOTECAS, BIBLIOTECA CENTRAL – UFSC.

## 2. EMPRÉSTIMO DE LIVROS, DISSERTAÇÕES, TESES, ETC.

### 2.1. Para fazer empréstimos

- Acesse a página da Biblioteca através dos endereços fornecidos;
- Verifique se a Biblioteca possui o livro, dissertação, etc. de seu interesse, no link “Consulte o Nosso Acervo” – “Consulta a Base de Dados BIBLIUFSC”. Anote o “Número de Chamada” do livro. Com estas informações, solicite o livro para a biblioteca através do e-mail: [ead@bu.ufsc.br](mailto:ead@bu.ufsc.br). No e-mail inclua as seguintes informações:

- nome completo
- informe que você é aluno do LED, indicando o curso que você está matriculado
- inclua o endereço completo para o envio do material

### 2.2. Prazo do empréstimo

O prazo é de 30 (trinta) dias, considerando como referência a data de postagem. Se você recebeu um livro com data de postagem de 12/04/2000, você precisará devolver o livro até o dia 12/05/2000 (data de postagem).

### 2.3. Prorrogação

Para prorrogar o prazo de empréstimo, você deverá entrar em contato com a BU **antes** de finalizar os 30 dias de empréstimo da obra. Se a obra não estiver reservada para outro aluno, a prorrogação poderá ser efetuada.

### 2.4. Reserva

Se ao consultar a base de dados BIBLIUFSC você verificar que a obra de seu interesse estiver emprestada para outro aluno, você poderá reservá-la. Quando a obra retornar para a BU ela será enviada a você.

## 2.5. Multa

A multa por atraso na devolução de materiais da biblioteca é de R\$ 1,00 (um real) por dia, por livro. Você poderá solicitar novos materiais quando sua dívida com a biblioteca for saldada.

**OBS.:** Estes procedimentos devem ser seguidos quando você solicitar materiais por e-mail.

Para você retirar livros (teses, dissertações, etc.) diretamente na biblioteca (quando você estiver em Florianópolis), você deverá selecionar a obra de interesse e ir com o livro até o balcão de empréstimo da biblioteca. Na ocasião você deverá apresentar a sua carteira de identidade e informar qual o curso do LED que você está matriculado. Você criará uma senha, que deverá ser utilizada sempre que você precisar retirar livros presencialmente na biblioteca.

## 3. BASES DE DADOS

A Biblioteca da UFSC assina bases de dados com artigos completos nas áreas de concentração em que atua. Você pode acessar os artigos diretamente de sua residência, através da Internet. Se você tiver alguma dúvida sobre a utilização das bases de dados, você pode contatar Susana Arruda, no e-mail: [susana@mbox1.ufsc.br](mailto:susana@mbox1.ufsc.br).

### 3.1. BASES FULL TEXT

- *Acesse a página da Biblioteca através dos endereços fornecidos e clique em Biblioteca Virtual;*
- Escolha a Base de Dados na qual deseja realizar a sua pesquisa: ABI-INFORM (Web) ou EDUCATION PLUS TEXT

- ABI-INFORM (Web)

Possui mais de 1.300 periódicos científicos em língua inglesa. Destes, cerca de 800 com textos completos. A base de dados inclui periódicos nas áreas de administração, negócios, tecnologia da informação, logística, marketing, entre outros. A base abrange artigos com, pelo menos, 9 anos retrospectivos. É possível imprimir e também salvar os arquivos em disco. Os arquivos são visualizados em formato PDF (necessita o Acrobat Reader).

Utilize sua senha pessoal para acessar o ABI-INFORM e o EDUCATION PLUS TEXT. A senha é a mesma para estas duas bases de dados.

- EDUCATION PLUS TEXT

Possui mais de 400 periódicos na área de educação, educação a distância, psicologia educacional, sociologia da educação, entre outros. A base abrange artigos com, pelo menos, 5 anos retrospectivos. É possível imprimir e também salvar os arquivos em disco. Os arquivos são visualizados em formato PDF (necessita o Acrobat Reader).

- IEEE COMPUTER SOCIETY

Acesso a dezoito periódicos com textos completos, desde 1997 e também a proceedings de conferências da IEEE Computer Society, com textos completos. Os periódicos com textos completos disponíveis na base de dados são: Computer, Computing in Science & Engineering, IEEE Computer Graphics & Applications, IEEE Concurrency, IEEE Design & Test of Computers, IEEE Intelligent Systems, IEEE Internet Computing, IT Professional, IEEE Micro, IEEE Multimedia, IEEE Software, IEEE Transactions on Computers, IEEE Transactions on Knowledge & Data Engineering, IEEE Transactions on Parallel & Distributed Systems, IEEE Transactions on Pattern Analysis & Machine intelligence, IEEE Transactions on Softwares Engineering, IEEE Transactions on Visualization & Computer Graphics, IEEE Annals of the History of Computing. É possível imprimir e também salvar os arquivos em disco. Os arquivos são visualizados em formato PDF (necessita o Acrobat Reader). Em breve este serviço estará disponível. Aguardem o envio de senha (o acesso a esta base de dados está condicionado ao IP/UFSC, como o seu computador não possui IP/UFSC, você precisará de senha).

Enquanto você não tiver a sua senha, você pode solicitar os artigos (indicar referência completa do artigo) para a biblioteca, através do e-mail [ead@bu.ufsc.br](mailto:ead@bu.ufsc.br). Você também poderá solicitar à biblioteca a pesquisa nesta base de dados. Neste caso, envie para o e-mail indicado as palavras-chave e período de interesse. As bibliotecárias realizarão a pesquisa para você e enviarão por e-mail os artigos encontrados.

### 3.2. BASES DE DADOS REFERENCIAIS

- *Acesse a página da Biblioteca através dos endereços fornecidos e clique em Biblioteca Virtual;*
- Clique no link ÁREAS DE BIOMÉDICAS, EXATAS, HUMANAS, VETERINÁRIA E AGRÁRIAS. Selecione a sua área de interesse e, depois, em que bases de dados você deseja realizar a pesquisa. Utilize a sua senha pessoal para acessar estas bases de dados (lembre que esta senha é diferente da senha para acessar as bases com textos completos).
- Realize suas pesquisas. Estas bases possibilitam a procura de artigos por palavras-chave, título, autor, assunto, palavras no texto, ano ou período de publicação. As bases indicam o título do artigo, o autor, o periódico, a data da publicação, a língua do artigo, o ISSN da revista, o resumo do artigo e o número de acesso. Com estas informações, o artigo pode ser solicitado junto à Biblioteca Central, através do e-mail [ead@bu.ufsc.br](mailto:ead@bu.ufsc.br).  
 Inclua as seguintes informações em seu e-mail:
  - dados completos do artigo de interesse: Nome do artigo, autor, nome da revista, volume e número.
  - o seu nome completo (aluno)

- informe que você é aluno do LED, indicando o curso que você está matriculado
- inclua o endereço completo para o envio do material

Se a biblioteca da UFSC tiver o artigo em seu acervo, ela efetuará cópia do artigo e enviará para o aluno. Para este procedimento, será cobrada uma taxa referente ao valor das cópias efetuadas. O artigo será enviado após a efetuação do depósito no valor estipulado. Caso a biblioteca da UFSC não tiver o artigo em seu acervo, a UFSC poderá conseguir o artigo através de um serviço de comutação. Neste caso, a biblioteca informará ao aluno o prazo e o custo para o envio de artigos por este sistema.

Utilize sua senha pessoal específica para acessar estas bases referenciais.

### **Web of Science – Base de Dados de Citações**

Não disponível aos alunos a distância, pois o acesso está limitado aos computadores com IP/UFSC. Se desejar pesquisar nesta base, solicite ajuda aos bibliotecários, através do e-mail: [ead@bu.ufsc.br](mailto:ead@bu.ufsc.br)

## **4. OUTRAS BASES DE DADOS E BIBLIOTECAS VIRTUAIS**

A Biblioteca atualiza constantemente links para outras bases de dados e bibliotecas virtuais disponíveis. Confira periodicamente os novos links. Exemplos de algumas bases disponíveis, entre outros:

### **SciELO**

Biblioteca virtual que oferece acesso a artigos completos de revistas científicas selecionadas. Possibilita o acesso aos artigos por meio de buscas por título, autor, palavras-chave, palavras no interior do artigo, nome da editora, cidade da publicação ou assunto. Acesso livre, não necessita senha.

### **ERIC**

Um dos melhores recursos na área de educação. Neste site é possível: postar perguntas sobre educação - respondidas em até dois dias; realizar pesquisas referenciais em artigos científicos, utilizando palavras-chave; pesquisas em planos de aulas; acessar listas de discussão na área de educação; pesquisar programas educacionais desenvolvidos por emissoras de televisão. Acesso livre, não necessita senha.

### **SITES SELECIONADOS**

Bookmarks selecionados pelas bibliotecárias da Biblioteca Universitária. Possui links para sites com artigos completos, organismos governamentais, universidades, utilidades públicas, etc. Acesso livre, não necessita senha.

## **5. COMUT – PROGRAMA DE COMUTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA**

O COMUT, mantido pelo IBICT, permite que qualquer pessoa possa solicitar e receber, por intermédio de uma biblioteca, fotocópias de documentos (artigos, teses, dissertações, capítulos de livros, etc.) existentes nas bibliotecas do país.

### 5.1. Como solicitar

As solicitações de fotocópias devem ser feitas no Serviço de Comutação Bibliográfica (COMUT), localizado no serviço de periódicos da Biblioteca Central da UFSC, por meio do e-mail: [comut@bu.ufsc.br](mailto:comut@bu.ufsc.br). O Serviço COMUT também está disponível em toda a biblioteca participante da rede COMUT.

### 5.2. Quanto custa

R\$ 1,50 reais a cada 5 páginas ou até 5 páginas. Se o material for enviado por fax, R\$ 9,00 a cada 5 páginas ou até 5 páginas, ou, ainda, 6 bônus.

**CONSULTE SEMPRE A PÁGINA DA BIBLIOTECA DO LED/UFSC E DO LED PARA  
ACOMPANHAR ATUALIZAÇÕES NA BASE E NOVOS LINKS PARA PESQUISA!!!**

## ANEXO VIII

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Laboratório de Ensino a Distância – LED

---



---

### RESULTADOS: AVALIAÇÃO DISCIPLINA

**Trimestre: 1**

**Professores:** Luiz Gonzaga de S. Fonseca

**Curso:** União Educacional de Brasília

**Turma:** 02

**Disciplina:** Planejamento e Estratégia Organizacional

---



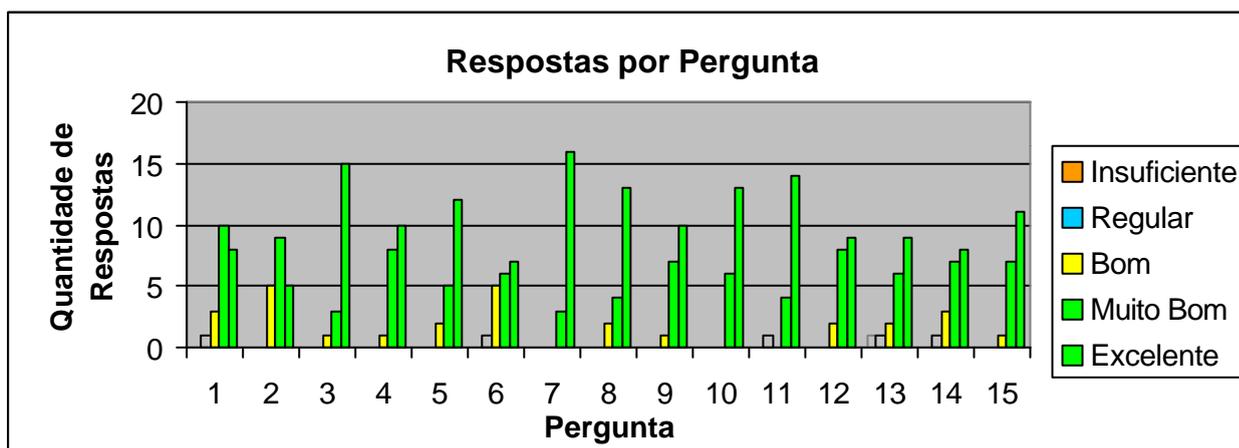
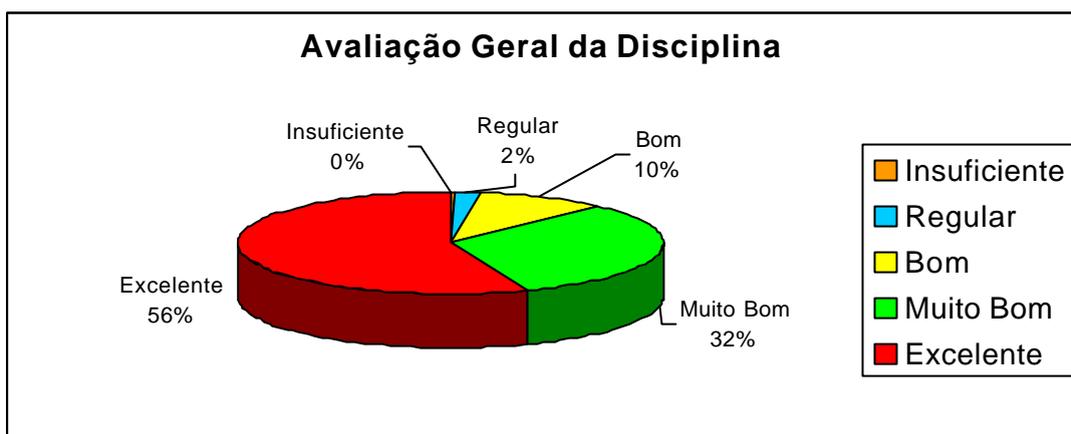
---

Esta disciplina iniciou em setembro e acabou em dezembro de 1999. Dos trinta (30) alunos, dezenove (19) enviaram a avaliação.

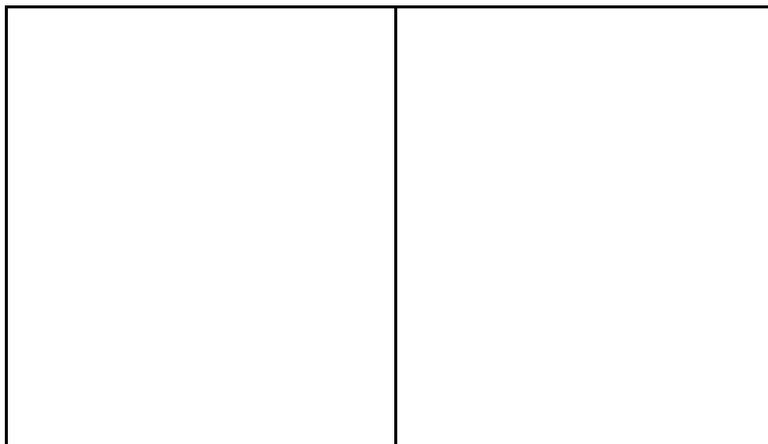
Conforme ao gráfico abaixo, mais da metade dos alunos avaliaram esta disciplina como “muito bom” ou “excelente” (88%). As avaliações e as perguntas dos itens desempenho do

professor, desenvolvimento da disciplina, e infra-estrutura de apoio são apresentadas em mais detalhes a seguir. As sugestões dos alunos são listadas por último.

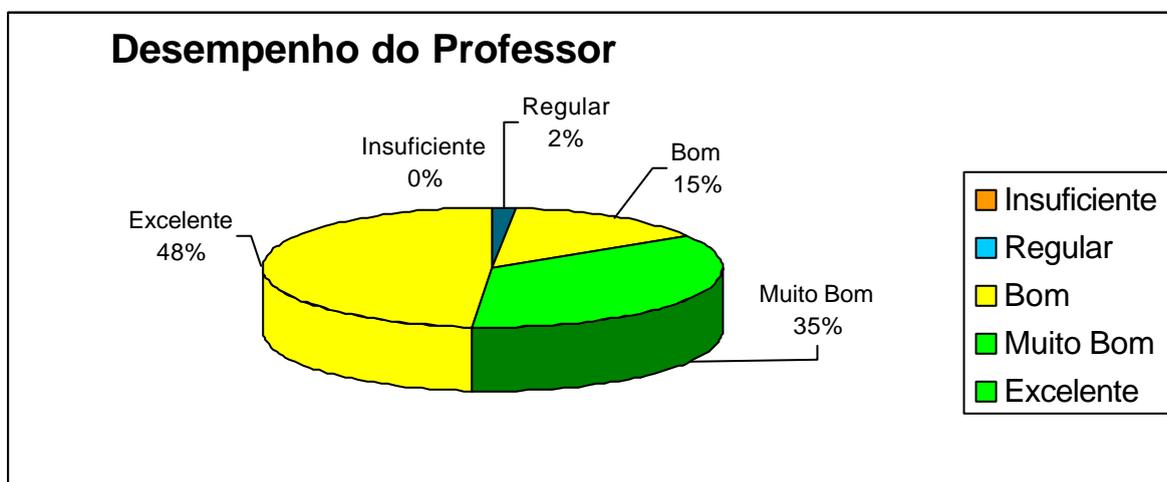
Ressaltamos a observação de que em algumas questões o número de respostas não corresponde ao número exato de alunos; isto se deve ao fato do sistema permitir que o aluno não assinale nenhuma alternativa da questão.



Legenda:	
<b>E = Excelente</b> <b>MB = Muito Bom</b> <b>B = Bom</b>	<b>R = Regular</b>



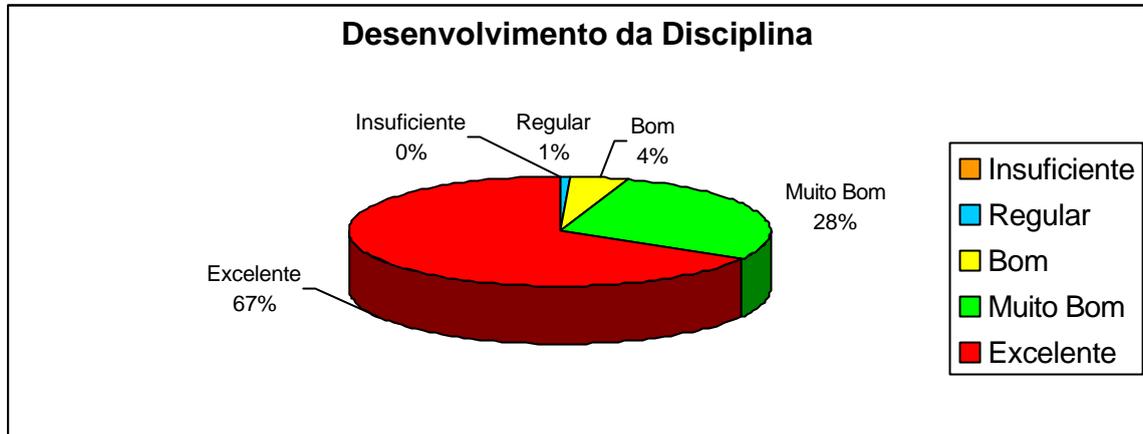
### Desempenho do Professor



	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>Total</b>
1. Desempenho geral do professor, através da videoconferência.	7	8	3	1	0	19
2 Utilização do equipamento pelo professor.	5	9	5	0	0	19
3. Clima estabelecido pelo professor em aula.	15	3	1	0	0	19
4. Didática do professor.	10	8	1	0	0	19
5. Desenvolvimento do conteúdo.	12	5	2	0	0	19

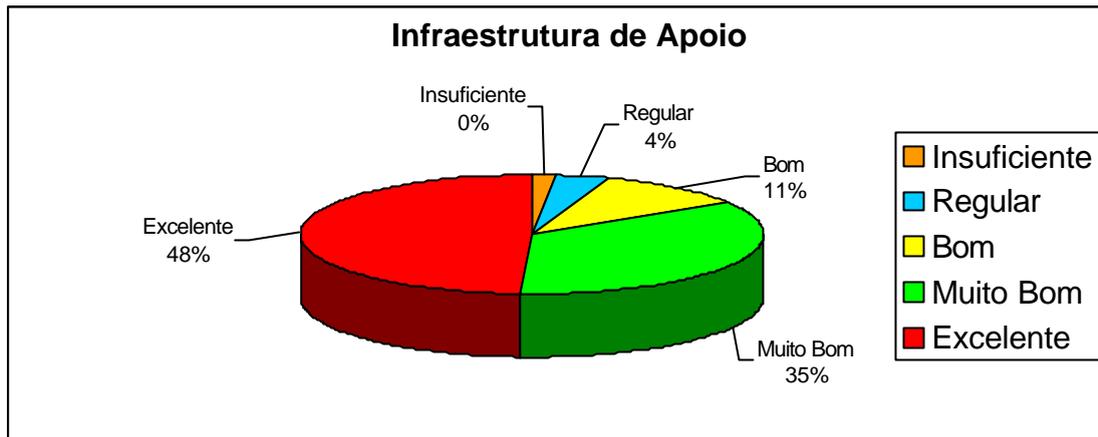
6. Qualidade gráfica do material utilizado pelo professor.	7	6	5	1	0	19
--	---	---	---	---	---	----

### Desenvolvimento da disciplina



	E	MB	B	R	I	Total
7. Objetivos da disciplina dentro do contexto do curso.	16	3	0	0	0	19
8. Bibliografia indicada.	13	4	2	0	0	19
9. Processos de avaliação (testes, provas, trabalhos).	10	7	1	0	0	18
10. Contextualização dos trabalhos, para o seu dia a dia, na vida profissional.	13	6	0	0	0	19
11. Processo de aprendizagem em relação a disciplina	14	4	1	0	0	19
12. Participação geral da turma.	9	8	2	0	0	19
13. Estrutura de apoio para o desenvolvimento da disciplina (monitoria, recursos disponíveis na Internet, etc.).	9	6	2	1	1	19
14. Qualidade das tecnologias disponibilizadas na disciplina	8	7	3	1	0	19
15. Avaliação geral da disciplina	11	7	1	0	0	19

### Infraestrutura de Apoio



### ***Sugestões dos Alunos***

---

1. Fiquei muito triste da disciplina ter acabado. Agora que estava ficando bom. O professor Gonzaga é um excelente professor. Aprendi muito com os seus ensinamentos, principalmente de vida. A UFSC só tem a ganhar com professores do nível e da competência dele. Já estamos com saudades de suas aulas.
  
2. Que os professores utilizem as mesmas normas para elaboração de trabalhos visuais solicitadas aos alunos.
  
3. Um comentário: aprendi muito com o Professor Gonzaga, vez que a preocupação dele extrapolou, positivamente, os limites do desenvolvimento de nossa capacidade crítica - reflexiva, abordando os assuntos de forma abrangente, contribuindo para a formação do planejador estratégico ético e profissional. Sugestão: continuidade da estratégia didática (Seminários), utilizada pelo Professor em nossa turma, pois foi muito dinâmico e produtivo.
  
4. Utilização mais efetiva do site.