



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DO ENSINO:
O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL – PR

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

Mariana Grapeggia Fanton

FLORIANÓPOLIS

2002

Mariana Grapeggia Fanton

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DO ENSINO:
O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL – PR**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora Prof.^a Dr^a Angelise Valladares.

Florianópolis, dezembro de 2002.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E QUALIDADE NO ENSINO
O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL – PR

Mariana Grapeggia Fanton

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Gestão e Competitividade) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof.^a Angelise Valladares, Dr^a. (orientadora)

Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr

Prof.^a Ana Elizabeth Moisechyk, Dra

As inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força, caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento.

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, fica-me a satisfação de perceber o quanto pude contar com o apoio e o suporte – institucionais e pessoais, necessários à sua conclusão. Ao agradecer, conscientizei-me de que nenhuma conquista é obtida sozinha. Assim, agradeço a Deus, que tem sido uma constante em minha vida.

Na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – UNIVEL, tive a oportunidade de contato enriquecedor com seu corpo docente e com os dirigentes, que forneceram todos os dados necessários à conclusão deste estudo.

À professora Angelise, por sua orientação com presteza e competência, que traduz o significado do alto comprometimento com o trabalho.

Foram muitos os momentos de ausência durante esta pesquisa, por isso agradeço a compreensão de meu esposo Marcos e nossos filhos João Vitor e Ana Julia.

Há, ainda, aquela rede de relacionamentos de amigos e familiares, incentivadores, que foram fundamentais nos momentos em que necessitei, entre eles estão: Gentil, Léia, Junior, Josiane, Francielli, Claudio, Dimas, Osni, Débora, Thaís, Elisangela, Daniel, Graça, Juliana, e os colegas da turma especial de Cascavel.

Registrar aqui essas presenças é uma forma de expressar meu mais sincero reconhecimento. Esse reconhecimento se estende, também, de modo particular à Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

GRAPEGGIA, Mariana. **Comprometimento organizacional e qualidade no ensino**: O Caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – Paraná. Florianópolis, 2002, 129f. Dissertação de Mestrado – programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Este trabalho contemplou um levantamento teórico do comportamento humano e suas implicações nas organizações, abordando os principais componentes do comprometimento com a organização, com a carreira e afetivo, e o Sistema de Avaliação de Desempenho. Apresentou, ainda, a evolução das faculdades brasileiras. Teve como objetivo verificar a relação existente entre o comprometimento e a qualidade do ensino, segundo a percepção de professores e alunos dos cursos de graduação da IES pesquisada. Esta pesquisa utilizou o método de estudo de caso, do tipo descritivo e natureza predominantemente quantitativa. Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos de pesquisa em forma de questionário, a saber: a) a versão adaptada no Brasil do OCQ – Organizational Commitment Questionnaire, aplicado aleatoriamente a amostra aleatória de docentes da IES; b) a Avaliação de Desempenho Institucional, aplicada aos discentes da IES desde 1999. Os principais resultados da investigação identificam que os docentes com mais de seis anos de trabalho na IES e com menos de dois anos de trabalho são os mais comprometidos com a faculdade, embora todos os docentes tenham uma avaliação média homogênea, o que possibilita concluir que a relação existente entre comprometimento organizacional e qualidade no ensino depende do tempo de serviço prestado em uma organização

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Comportamento Humano, Qualidade em serviços, Qualidade na Educação, Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

GRAPEGGIA, Mariana. **Organizational Commitment and Teaching Quality: The Case of Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – Paraná.** Florianópolis, 2002, 129s. Master Dissertation – Post-graduate program in Production Engineering, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

This research focused a theoretical study of the human behavior and the implications in the organizational environment, dialing with the main components of the organizational, the career an affective commitment, an the Performance Appraisal System. It approached, as well, evolution of the brazilian colleges. It aimed to identify the relation between the commitment and the teaching quality, according to the perception of professors and students of the graduation courses in the researched Establishment of Higher Education. This research used the study case method, in the descriptive and in the quantitative predominant nature type. To collect the data, two research instruments were used in form of a questionnaire: a) the adapted brasilian version of OCQ – Organizational Commitment Questionnaire, applied at random in the teaching staff; b) and an Institutional Performance Appraisal, applied in the students that attended the college since 1999. The main investigation results indentified that the teachers with more than a six-year-job and the ones with a less than a two-year-job are much more committed with the college, although, all the teachers have an homogeneous average appraisal, and this validates the to conclude that the relation between organizational commitment and the teaching quality depends on the service time provided in an organizational.

Key-words: Organizational Commitment, Human Behavior, Service Quality, Teaching Quality, Establishment of Higher Education.

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração

ANUP – Associação Nacional das Universidades Particulares

CNE – Conselho Nacional de Educação

DOM BOSCO – Faculdades Dom Bosco

FADEC – Faculdade de Cascavel

FAG – Faculdade Assis Gurgacz

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

PEA – População Economicamente Ativa

PUC – Universidade Católica

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste

UNIPAN – União Panamericana

UNIVEL – União Educacional de Cascavel

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE VARIÁVEIS RELACIONADAS AO COMPROMETIMENTO	43
FIGURA 2 - VISÃO GERAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	55
FIGURA 3 - AÇÕES E CONVÊNIOS INSTITUCIONAIS	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BR. 29

TABELA 2 - AÇÕES DECORRENTES DO EXAME NACIONAL DE CURSOS.....61

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PERFIL ENTRE AS FACULDADES PRIVADAS DE CASCAVEL.....	20
QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	35
QUADRO 3 - AÇÕES FACILITADORAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	38
QUADRO 4 - BASES DO GRAU DE COMPROMETIMENTO HUMANO	41
QUADRO 5 - ASPECTOS RELEVANTES PARA A GQT NOS SERVIÇOS.....	52
QUADRO 6 - OS 14 PONTOS DE DEMING APLICADOS ÀS FACULDADES.	56
QUADRO 7 - MODELO DE AVALIAÇÃO DE ENSINO.....	62
QUADRO 8 - COMPARATIVO DOS FATORES PARA DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE.	64
QUADRO 9 - OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	71
QUADRO 10 - ESCALA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL	79
QUADRO 11 - ESCALA LIKERT DA ANÁLISE DE COMPROMETIMENTO	81
QUADRO 12 - DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, COM A CARREIRA E AFETIVO.	82
QUADRO 13 - RELAÇÃO DE CURSOS DA UNIVEL.....	93
QUADRO 14 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES.....	100
QUADRO 15 - COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA	103
QUADRO 16 - COMPROMETIMENTO AFETIVO	106
QUADRO 17 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DOCENTES DA UNIVEL	109

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE UNIVERSIDADES POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA	90
GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO NÚMERO DE INSTITUIÇÕES POR NATUREZA.....	90
GRÁFICO 3 - FREQUÊNCIA DE IDADE DOS DOCENTES DA UNIVEL.....	97
GRÁFICO 4 - SEXO DO CORPO DOCENTE PESQUISADO	97
GRÁFICO 5 - REPRESENTAÇÃO (%) DA TITULAÇÃO DO CORPO DOCENTE	98
GRÁFICO 6 - TEMPO DE TRABALHO NA UNIVEL.....	99
GRÁFICO 7 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	101
GRÁFICO 8 - QUESTÕES MAIS RELEVANTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	102
GRÁFICO 9 - COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA.....	104
GRÁFICO 10 - QUESTÕES MAIS RELEVANTES DO COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA.....	105
GRÁFICO 11 - COMPROMETIMENTO AFETIVO	107
GRÁFICO 12 - QUESTÕES RELEVANTES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO...	108
GRÁFICO 13 - QUESTÕES MAIS RELEVANTES DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	110

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivos	16
1.3 Justificativa	17
1.4 Estrutura da Dissertação	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Comportamento Humano nas Organizações	23
2.1.1 ASPECTOS GERAIS DO AMBIENTE DE TRABALHO.....	25
2.1.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	31
2.2 Comprometimento Organizacional	39
2.2.1 CONCEITOS BÁSICOS	40
2.2.2 COMPROMETIMENTO AFETIVO	42
2.2.3 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA.....	46
2.3 As Instituições de Ensino Superior e a Qualidade	47
2.3.1 CONCEITOS BÁSICOS	48
2.3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	51
2.3.3 QUALIDADE DO ENSINO NO SÉCULO XXI.....	60
2.3.4 GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO.....	63
2.3.5 GESTÃO ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE.....	66
2.4.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	72
3 METODOLOGIA.....	75

3.1 Natureza da Pesquisa.....	75
3.2 Perguntas de Pesquisa	78
3.3 Definição dos Termos	83
3.4 Delimitação do Estudo	84
3.5 Coleta e Análise de Dados	84
3.6 Limitações do Estudo	86
4 O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL - UNIVEL.....	88
4.1 O Contexto Universitário em Cascavel	88
4.2 Caracterização da Univel	91
4.3 O Comprometimento Docente	96
4.3.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES DA UNIVEL.....	99
4.3.2 COMPROMETIMENTO DOS DOCENTES DA UNIVEL COM A CARREIRA	103
4.3.3 COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS DOCENTES DA UNIVEL	105
4.4 Qualidade do Ensino na Graduação da UNIVEL	108
4.5 Interpretação dos conteúdos.....	111
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
5.1 CONCLUSÕES.....	114
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	116

REFERÊNCIAS	118
APÊNDICES	125
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa	125
APÊNDICE B - Questionário de avaliação de desempenho	127

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

No novo milênio observa-se que se consolidaram as tecnologias e a forma de atuar das organizações, alterando a vida das pessoas. Dentre as transformações que estão ocorrendo na tecnologia destaca-se o *e-learning*, ou seja, a educação pela internet e os treinamentos corporativos, usando os recursos da rede, que surgiram para reduzir os custos e tornam-se mais acessíveis para empresas de pequeno porte.

A velocidade com que estas transformações se manifestam, aumentando a necessidade de modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e da forma de gerenciamento de recursos materiais e humanos, caracteriza a nova economia.

Visualiza-se, ainda, a rapidez com que as informações são disseminadas, levando a uma busca por conhecimento. Segundo Haddad (2002), as universidades brasileiras ganharam impulso quando os empresários se conscientizaram de que a educação é uma das ferramentas fundamentais de um país, para que ele tenha sucesso; que o setor privado poderia investir e lucrar com tal atividade; e de que a oportunidade de voltar à origem com uma capacidade nova de *manager*, está no ensino. Dentro dos paradigmas estabelecidos pela globalização, a gestão de pessoas torna-se um fator de fundamental importância na busca por competitividade nas organizações e também nas Instituições de Ensino Superior (IES).

A pesquisa sobre comprometimento do trabalhador com a organização insere-se na tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma sub-área denominada de atitudes no trabalho. Dadas as mudanças no cenário organizacional, e sobretudo educacional, a partir dos anos noventa, torna-se relevante estudar o comprometimento dos disseminadores de conhecimento aos integrantes da População Economicamente Ativa (PEA) deste país, os professores.

Por outro lado, considerando o aumento das expectativas da sociedade referentes à qualidade educacional, existe uma consciência de que as melhorias contínuas são importantes para se assegurar desempenho econômico e o crescimento organizacional, as IES privadas podem valer-se de pesquisas específicas sobre seu desempenho, percebido por seus consumidores, para melhorar seu ambiente interno. Pretendendo observar as atitudes que se refletem em comprometimento e bom desempenho profissional, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

- ✓ Qual a relação existente entre o comprometimento e a qualidade de ensino, em uma Instituição de Ensino Superior?

1.2 Objetivos

Este estudo tem como objetivo geral verificar a relação existente entre o comprometimento e a qualidade do ensino, segundo a percepção de professores e alunos de cursos de graduação em Administração, Gestão de Negócios Internacionais, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Jornalismo e Tecnólogo em

Processamento de Dados.

Em termos específicos pretende-se:

- ✓ descrever o contexto do ensino superior em Cascavel - Pr;
- ✓ caracterizar a Instituição de Ensino Superior selecionada - Univel;
- ✓ identificar e analisar o comprometimento do docente dos cursos de graduação da Univel;
- ✓ estabelecer as relações existentes entre comprometimento e a qualidade do ensino obtida a partir das avaliações de desempenho docente.

1.3 Justificativa

As aceleradas mudanças sociais, políticas e econômicas têm sido apontadas como fatores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho, sobre as relações entre indivíduos e as organizações. Segundo Vergara (2000), as disputas organizacionais por mercados têm tornado o mundo cada vez mais competitivo, por isso a gestão de pessoas assume grande relevância, já que a maior parte do tempo da vida as pessoas passam no interior das organizações. E as organizações não existem sem as pessoas, que podem ser a razão de seu fracasso ou sucesso no mercado. A autora coloca que, as organizações não nascem da terra, no céu ou no mar, que são construções sociais e que para penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar.

Mesmo com a globalização e a evolução tecnológica, onde também a educação

caminha para o virtual, a busca por competitividade, qualidade na prestação de serviços e reconhecimento público de excelência, as pessoas ainda são uma fonte de diferencial competitivo.

Para definir sua qualidade e produtividade, os dirigentes das faculdades podem investir na gestão de talentos humanos, uma vez que é pelas pessoas que passa o sucesso ou fracasso de qualquer plano de administração ou projeto de marketing, ou ainda, reestruturação organizacional.

Neste sentido, a literatura sobre a área comportamental, explora modelos, sugerindo receitas, elencando problemas, descrevendo métodos e induzindo as organizações a copiar experiências importadas de realidades diferentes das praticadas nas organizações brasileiras. Porém, tudo isto não tem validade se as pessoas não estiverem satisfeitas em seu ambiente interno de trabalho. A satisfação é um dos fatores que elevou em volume a pesquisa sobre comprometimento, tanto por buscar os antecedentes que explicam distintos níveis de comprometimento, como por utilizar a satisfação para predizer outros aspectos do desempenho do indivíduo no trabalho.

Contudo, na área da educação, o comportamento humano não tem sido um objeto de estudo muito freqüente e ao considerar o aumento, vertiginoso, do número de faculdades nos últimos anos, o desenvolvimento de um trabalho científico desta natureza torna-se relevante para o meio acadêmico. Este estudo relacionou qualidade e comportamento humano, como ferramentas da engenharia de produção. Esta dissertação foi possibilitada pela pesquisa bibliográfica sobre a gestão dos recursos humanos em uma faculdade privada, na cidade de Cascavel-PR, por ser uma região

onde o número de universidades privadas aumentou substancialmente. Até 1995, a cidade possuía apenas uma universidade pública.

Com a criação da primeira faculdade privada, em 1996, a Univel – União Educacional de Cascavel - os executivos da região conscientizaram-se das grandes oportunidades oferecidas pelo negócio, e desde então, Cascavel já conta com oito universidades, são elas: Unioeste – Universidade do Oeste do Paraná; Univel – União Educacional de Cascavel; Unipan – União Panamericana de Ensino; Unipar – Universidade Paranaense; FAG – Faculdade Assis Gurgacz; Fadec – Faculdade de Cascavel; PUC -Teologia e Dom Bosco.

O grande número de novas faculdades, não apenas em Cascavel, mas em todo o país, tem gerado uma grande competição no mercado educacional. Espera-se com o presente estudo obter uma sintética fonte de informações para auxiliar os administradores das faculdades privadas na solução dos problemas eventuais sobre o comportamento humano e a qualidade percebida pela sociedade.

Diante de tal quadro, optou-se pelo estudo da Univel, pois segundo pesquisa de Cândida (2001), esta é a faculdade privada que está na mente das pessoas (*Mind of Share*), em Cascavel e região, conforme evidenciado no Quadro 1, a seguir. Observa-se que embora a UNIVEL tenha 10 cursos a menos que a primeira colocada (a Unipar) e tenha 41% do número total de alunos da Unipar, é da Univel que os alunos e a comunidade local, lembram primeiro.

Essa autora explicita que, apesar de o Brasil sempre ter deixado de lado a educação em sua estratégia de desenvolvimento, com o nascimento da Nova

Economia (ou Economia do Conhecimento), a enorme demanda por educação fez com que o emprego para pessoas com grau superior aumentasse 50% em dez anos. No mesmo período, houve queda de 30% na ocupação de quem não terminou o ensino fundamental.

Faculdade	Forma	Nº cursos	Nº alunos	Ano de início	Nº de cursos reconhecidos pelo MEC	Mind of Share (ano base 2001)
UNIPAR	Universidade	17	3.500	1999	Nenhum	26%
UNIVEL	Faculdades Integradas	7	1.450	1996	Quatro	25,50%
FAG	Faculdades Integradas	15	854	1999	Nenhum	23,50%
UNIPAN	Faculdades Integradas	6	850	1999	Nenhum	13,50%
DOM BOSCO	Faculdades Integradas	3	350	1999	Nenhum	9%
FADEC	Faculdades Integradas	1	100	2000	Nenhum	2,50%
TOTAL	-----	49	7.104	-----	Quatro	100%

QUADRO 1 - PERFIL ENTRE AS FACULDADES PRIVADAS DE CASCAVEL
Fonte: Cândida (2001, p.24).

A necessidade de se capacitar foi rapidamente absorvida pela população, como mostra a pesquisa de Lahóz (2000) em que descreve alguns dados do INEP/MEC: 96% de jovens entre 7 e 14 anos freqüentam a escola (participação 98% semelhante à dos países ricos); entre 1980 a 1999 o número de alunos no ensino fundamental aumentou de 22,6 milhões para 36,2 milhões; no ensino médio aumentou de 2,8

milhões para 7,8 milhões; no ensino superior, de 1,4 para 2,1 milhões de alunos; e o número de vagas nas universidades aumentou em quase 30% nos últimos cinco anos: 500 mil novas matrículas. Estes números comprovam o crescimento dos investimentos em educação, crescimento este que, por elevar o número de Instituições de Ensino Superior (IES), exige melhor qualificação docente.

Porém, na prática, titulação nem sempre é percebida pelos acadêmicos e sociedade em geral como sinônimo de qualidade, e por esta razão, os dirigentes das IES precisam estar, constantemente, informados sobre a percepção de qualidade por seus clientes. Nesta busca, o Sistema de Avaliação de Desempenho tem se tornado um forte aliado para a qualidade institucional.

1.4 Estrutura da Dissertação

Com a presente pesquisa pretende-se oportunizar novas idéias para pesquisas futuras, envolvendo estudos sobre as Faculdades privadas, mais especificamente sobre o comprometimento docente para com a organização e sua congruência com a qualidade de ensino. Para atender aos objetivos, organizou-se este trabalho da seguinte forma:

O primeiro capítulo aborda a introdução, contendo uma breve descrição do tema e do problema de pesquisa, além dos objetivos e da justificativa da mesma.

No capítulo de número dois apresenta-se a fundamentação teórica, com a base conceitual deste estudo, abordando os conceitos de comportamento humano, comprometimento organizacional e a qualidade no ensino.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa, descrevendo seu delineamento e apresentando o instrumento de coleta de dados.

A discussão dos resultados é apresentada no quarto capítulo, com a análise do estudo de caso, complementando com os resultados do questionário sobre comprometimento e sua congruência com a qualidade.

No quinto e último capítulo conclui-se o presente estudo, apresentam-se as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da base conceitual foi iniciada com um breve conceituação e contextualização teórica sobre o comportamento humano no trabalho. Incorporou, ainda, a relação do comprometimento do indivíduo para com a organização e sua carreira e o comprometimento afetivo das pessoas para com o cargo que ocupam.

Além das questões teóricas consideradas relevantes para um estudo, foram consideradas as questões referentes à qualidade no ensino superior.

2.1 Comportamento Humano nas Organizações

O estudo do comportamento humano teve sua origem na psicologia, conforme expressa Fagundes (1985, p.46):

Pode-se descrever as mudanças do próprio comportamento, ou os seus efeitos no ambiente, ou as duas coisas juntas. Dependendo do comportamento que se vai definir e das finalidades a que servirá a definição, ela poderá ser mais restrita ou mais ampla.

Para Reese (1976, p.14), comportamento humano é “qualquer movimento observável ou mensurável, feito por um organismo, incluindo movimentos externos e internos e seus resultados [...]”. Neste sentido, Skinner (1982) divide o comportamento humano em três categorias: inato, operante e verbal. O primeiro diz respeito ao reflexo, ou seja o comportamento em que uma espécie específica de resposta é atraída por uma espécie específica de estímulo, como o medo que pode ser atraído por um barulho, refletido em susto, e o susto ser refletido para outras situações onde o medo

se manifeste. Já o comportamento operante é fortalecido ou enfraquecido por eventos posteriores à resposta.

O comportamento inato é controlado por seus antecedentes, o comportamento operante é controlado por suas conseqüências. Já o comportamento verbal está isento das relações espaciais, temporais e mecânicas que prevalecem entre o comportamento operante e as conseqüências não sociais. A maneira de uma pessoa falar depende das práticas da comunidade verbal a que pertence, este comportamento pode ocorrer em quase todas as ocasiões.

A administração passou a observar as conclusões sobre os estudos do comportamento humano no intuito de melhor compreender as aspirações dos trabalhadores e melhorar a gestão das pessoas.

Neste sentido a gestão de pessoas, como função gerencial, visa à cooperação daqueles que atuam nas organizações para o alcance dos seus objetivos e dos objetivos pessoais, esta pesquisa vê como relevante o confronto de informações comportamentais com a gestão de pessoas durante o processo de produção.

Deve-se considerar que o conceito de gestão de pessoas evoluiu do que antes era chamado de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, considerados termos muito restritivos (GIL, 2001). O estudo da administração de Recursos Humanos considera as pessoas que trabalham em uma organização como recursos, e seu desafio atual tem sido criar e cultivar um ambiente organizacional voltado e motivado para o constante aprendizado.

Maurício (1998) argumenta que a sobrevivência, tanto profissional quanto organizacional, depende cada vez mais da capacidade de absorver o novo e elaborar respostas adaptativas às mudanças.

Essa nova exigência de conhecimento coloca a educação como fator preponderante no processo de modernização organizacional e desenvolvimento individual, exigindo visibilidade, no sentido de atualização diária de conhecimentos, teorias, relacionamentos novos, marketing pessoal, postura profissional e foco na carreira. Neste sentido, o estudo de Gestão de Pessoas no ambiente universitário tornou-se de grande relevância para a cidade de Cascavel, no estado do Paraná.

2.1.1 ASPECTOS GERAIS DO AMBIENTE DE TRABALHO

O administrador deve buscar um ambiente de trabalho, uma cultura interna, onde a informação seja uma importante arma na busca por competitividade, de forma a integrar toda a rede interna de colaboradores da instituição de ensino.

Na busca por competitividade, Peters (1993) assegura que nada é tão perigoso quanto o sucesso, quando ele induz à acomodação e à arrogância, ou quando leva a desprezar a opinião do maior ativo de qualquer negócio: o consumidor (neste caso o aluno). O fator principal de renovação é a criação de mercados, que surgem para quem serve melhor ao seu cliente.

Para repassar uma idéia ou uma inovação, tem-se que a informação é o primeiro passo, pois ela é uma comunicação entre o emissor e o receptor (dito não significa ouvido). Segundo Diemer *et al.* (1997), três passos devem ser observados na

comunicação:

- ✓ o que informar - qual o objetivo e finalidade de uma modificação, seu fluxo, qual o procedimento a ser adotado;
- ✓ como informar - verbalmente, com a apresentação de um vídeo, por computador, com cartazes, com momentos de experiências; e
- ✓ deve-se assegurar que a informação chegue ao recebedor, observando a redação, para que não seja errada, repetida e alterada.

A transmissão de informações ou da idéia da qualidade para os colaboradores, principalmente quando a estrutura da instituição possui muitos níveis hierárquicos, pode chegar distorcida. Para isso, Las Casas (1997) recomenda a comunicação de forma mais direta possível. Enfatiza que, para se obter resultados na implantação ou sustentação de programas da qualidade, a comunicação é o meio principal e que esta, deve ser planejada de forma oral ou escrita para que a cultura da qualidade seja implantada, mantida e preservada.

Para Diemer *et al.* (1997), a comunicação é de grande importância para o comportamento de aprendizado, pois as pessoas guardam 70% daquilo que falam. Recomendam a utilização de técnicas de diálogo e métodos de treinamento para uma comunicação aberta, como por exemplo: ouvir e resumir rapidamente aquilo que foi ouvido principalmente quando as explanações forem extensas para que o conteúdo seja entendido corretamente; informar acima de argumentar para não levar a discussões; oferecer *feedback*, com base no retorno de informações pode-se manifestar um comportamento eficaz e podem ser corrigidas estratégias sem êxito; o

processamento de conflitos é outra técnica que pode ser utilizada e quando processados corretamente, levam a uma série de efeitos positivos, como estímulo a atividades e novas idéias; encontrar uma chave para o comportamento no sentido de neurolingüística entre características neurofisiológicas e verbais; e a análise transacional, que possibilita perceber modos de experiências e de comportamento em uma ou mais pessoas e possibilita reagir de forma adequada para o processo de comunicação.

Em uma pesquisa realizada por Bernardi (1998), buscando fatores que caracterizam as melhores empresas para trabalhar, um dos itens de avaliação abordados foi a abertura na comunicação, mensurando a transparência na comunicação, e que esta deve ser uma via de mão dupla, funcionando de cima para baixo, assim como de baixo para cima. O fato de que os chefes avaliam seus subordinados mas também são avaliados por eles, recebendo críticas e sugestão, é um fator positivo para a satisfação. As empresas se empenham em informar aos funcionários sobre tudo o que pode afetar suas vidas, atuando de portas abertas com seus públicos internos.

Segundo essa pesquisa, o que mais impacta diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização, onde qualquer funcionário, do mais baixo ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais preparado, tem liberdade de expressão. Isso provoca a sensação de estar sendo ouvido e de poder mudar as coisas, fazendo com que o colaborador sinta que tem influência na organização do trabalho, na qualidade dos produtos e nos processos da

empresa, conduzindo para a satisfação no trabalho.

O tema central da Teoria Organizacional é a satisfação no trabalho, pois para esta teoria, uma vez satisfeito o indivíduo torna-se mais participativo e mais motivado para com a organização. A satisfação no trabalho tem sido objeto de pesquisa e tema de discussões nas empresas desde a Escola Clássica, que resolvia esta questão oferecendo incentivos materiais aos esforços dos trabalhadores. Depois, a escola comportamentalista passou a pregar que para aumentar a satisfação no trabalho era preciso integrar o homem com a organização. Passou o tempo, passaram os teóricos, mas a satisfação continuou sendo vista como chave para melhorar desempenho e produtividade organizacional.

Neste estudo, não se pretende abordar a literatura sobre satisfação no trabalho, que é muito vasta, haja vista não ser este o objetivo da pesquisa, porém considerando a qualidade educacional, esta é muitas vezes percebida como excelente de acordo com o grau de satisfação do seu cliente. Assim, abordaram-se alguns conceitos que se acredita, estão relacionados à qualidade percebida.

Segundo Freire (1998), satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre seu trabalho e à medida que seus objetivos e valores são atendidos. Neste sentido, a autora desta pesquisa tentou mostrar que se esta avaliação for regular e imparcial, o profissional pesquisado poderá utilizá-la para melhorar seu desempenho futuro e conseqüentemente, melhorar sua satisfação pessoal e profissional além da satisfação de seu público.

De acordo com dados da ANUP (2002), o Brasil tem 1180 (um mil cento e

oitenta) IES, destas, 176 (cento e setenta e seis) são Instituições Públicas, uniformemente distribuídas, onde 35% são federais, 35% estaduais e 30% municipais. Porém, a grande maioria da IES é privada (1004), sendo que 70% particulares e 30% comunitárias, conforme pode ser observado na Tabela 1, a seguir.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BR.

Instituições de ensino superior (2000)	1.180
Crescimento entre 99/00	7,60%
Capital	435
Interior	745
Instituições Públicas	176
Instituições Federais	61
Instituições Estaduais	61
Instituições Municipais	54
Instituições Privadas	1.004
Instituições Particulares	698
Instituições Comunitárias, Confessionais, Filantrópicas	306
Universidades	156
Universidades nas capitais	74
Universidades no interior	82
Universidades Públicas	71
Universidades Privadas	85
Centros Universitários Privados	50
Faculdades Integradas	90
Faculdades	865
Faculdades Públicas	83
Faculdades Privadas	782
Centros de Educação Tecnológica Públicos	19

Fonte: adaptado de ANUP (2002).

Com a nova economia, grande parte do trabalho será intelectual, realizado por equipes orientadas para projetos determinados pelo gestor da empresa, onde o foco no cliente e no negócio é que norteia todas as ações, e mais, onde o sucesso só será encontrado com investimentos na aprendizagem e no desenvolvimento, em esforços de

mudança e ao oferecer algo a mais.

Peters (1993) evidencia a necessidade de aproximar-se ao máximo do cliente. Ele fala ainda, que para conseguir tal aproximação, as empresas estão mudando suas estruturas hierárquicas, diminuí-las, e gerenciar com o auxílio de todos, buscando uma administração participativa. O envolvimento do cliente reflete-se na estrutura interna, na escolha por pequenas equipes. Essa troca direta com o cliente deve ser uma reflexão direta da estrutura interna das empresas que estão dando atenção ao cliente.

Segundo o autor, para que as organizações de tamanho moderado ataquem e conquistem mercado, a especialização por parte de todos os membros da equipe é mais importante do que nos ambientes tradicionais. Trata-se da nova especialização em torno de uma tarefa e não de uma função.

O desafio de uma nova era será o de ajudar os indivíduos, as instituições, as sociedades e o mundo a avançar para o comprometimento organizacional, arrancando sistematicamente pela raiz as atitudes, práticas e políticas que promovem e sustentam as desigualdades.

Em ambientes de Mudança Organizacional, a velocidade, a continuidade e a imprevisibilidade das inovações na tecnologia, nas ciências, na economia e em outras áreas do conhecimento, sem precedentes na história da humanidade, refletiram-se na dinâmica das empresas, desafiando a tradicional maneira de encontrar soluções para problemas e oportunidades. O grande desafio profissional e organizacional está centrado na capacidade de absorver o novo e elaborar respostas adaptativas às mudanças e em criar um ambiente organizacional voltado e motivado para o constante

aprendizado.

Segundo Mauricio (1998, p. 90), “essa nova exigência de permanente aprendizado coloca a educação como fator preponderante do processo de modernização organizacional e desenvolvimento individual”. Este fato aumenta a exigência na aquisição e na atualização de conhecimentos, capacitando as pessoas, a tomarem decisões.

2.1.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Classicamente, a administração tem sido descrita como o planejamento, organização, direção e controle de recursos necessários para se atingir certos objetivos, geralmente financeiros (HAMPTON, 1992). A evolução do modo de administrar é descrita por vários autores, dentre eles, Taylor, que se baseou em observações diretas, feitas em oficinas, e concluiu que os operários produziam muito menos do que poderiam produzir, e a partir teve início o movimento da Administração Científica (1890-1940), concentrando-se em descrever a administração correta e determinar a melhor forma para obtê-la. Esse movimento focava a eficiência da produção, o controle dos operários, visando assegurar o controle geral nas situações de trabalho como um meio de chegar-se à geração do lucro (ROBBINS, 1999).

Para Taylor (1982), a simplificação do trabalho e a padronização dos procedimentos exigidos para realizar uma tarefa, possibilitariam a redução de custos nas atividades de produção, uma vez que os gerentes e trabalhadores cooperavam

entre si para acelerar o trabalho. Porém, cabia à gerência a atribuição de impor padrões e focar a cooperação através da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e a direção da organização deveria dar ao trabalhador a oportunidade de participar do trabalho, propondo sugestões sobre os métodos de realização deste.

Além de Taylor, Fayol (1989) também estudou o movimento dos Princípios da Administração (1900-1950), identificando as quatro funções da administração como: planejamento; organização; coordenação; controle. Ele entendia que a administração era mais do que seguir mecanicamente um conjunto de regras, que o funcionário não era uma máquina, mas um ser criativo com capacidade de enriquecer as atividades da organização.

O Alemão Max Weber, também teve papel importante nas ciências administrativas, pois focou a eficiência dos diferentes tipos de estruturas administrativas. Para ele, o modelo de organização eficiente seria aquele hoje conhecido como burocracia, onde as pessoas são contratadas e promovidas com base em sua competência técnica (WAGNER III, 2000).

No período de 1930 a 1970, em consequência do trabalho de Mary Follet, surge o movimento das Relações Humanas, enfocando o crescimento, o desenvolvimento e a satisfação dos empregados. Para evidenciar cientificamente estas idéias, os estudos de Hawthorne são um marco dos estudos do comportamento humano, através do qual se pôde concluir que as condições sociais e o aumento da atenção aos trabalhadores afetavam o desempenho. Porém, Elton Mayo e sua equipe, mostraram que não eram

as condições de trabalho que afetavam a produtividade, mas o fato dos trabalhadores estarem sendo investigados.

A abordagem das Relações Humanas foi compreendida como a aplicação das ciências do comportamento ao estudo e à compreensão de gerência e organização da motivação humana na organização (GARDNER, 1969). Já para Chiavenato (1999), o movimento das relações humanas foi um dos grandes impulsionadores do bem-estar do trabalhador no seu ambiente de trabalho, uma vez que considerou os aspectos sociais e humanos dos trabalhadores, que interferem no andamento e desempenho das organizações.

McGregor, com sua teoria X e teoria Y, também adotou um enfoque humanista à administração, de acordo com sua escola a autonomia pessoal e a participação no grupo estimulam o crescimento, desenvolvimento e satisfação dos empregados, além de enfatizar os aspectos humanos do trabalho. De acordo com Wagner III (2000), desde os anos 1960, o movimento em vigor é a abordagem dos sistemas abertos, em que a organização é considerada como um sistema que está aberto ou sujeito à influência do ambiente circundante. Uma das obras fundadoras da abordagem dos sistemas abertos foi escrita por Katz e Kahn, que consideram o ambiente que cerca uma organização como fonte de recursos necessários e escoadouro de produtos. Dessa forma, para uma organização sobreviver, ela precisa ser sensível ao ambiente e ajustar-se às suas demandas.

O comportamento organizacional está baseado na teoria da administração e nas ciências sociais, que consideram como Abordagens Atuais a diversidade da força de

trabalho, ou seja, as diferentes sub-culturas das pessoas que trabalham nas organizações, que exigem maior atenção e sensibilidade dos administradores. Historicamente, a força de trabalho constituía-se em grande parte de brancos do sexo masculino. No entanto, por volta do ano 2000, apenas 15% dos novos contratados nas empresas americanas eram homens brancos. Em compensação, a maioria era de mulheres ou homens negros, hispânicos ou asiáticos. Segundo Wagner III (2000), a consequência disso é que a preparação dos gerentes para resolver as diferenças individuais em termos de habilidades, personalidades e motivações deve ser muito maior.

Como pode ser evidenciado no Quadro 2, a seguir, o ambiente organizacional está classificado em quatro categorias, passando pelos ambientes tranquilos, geralmente provenientes de empresas de pequeno porte, até ambientes complexos e mutáveis, como os ambientes prestadores de serviços públicos, que contam com possibilidades de mudança de diretores, gerentes, administradores, pelo menos a cada quatro anos, agravados pelo fato de que, pelo menos nos dois meses antecedentes à transição do poder, já não podem tomar decisões.

Considera-se ainda como abordagem atual a delegação de poder e o trabalho em equipe, uma vez que a administração está deixando de ser um processo de comando e controle de cima para baixo. Muitas vezes, a delegação de poder é realizada agrupando-se os empregados em equipes e concedendo-lhes a responsabilidade por atividades de auto-gerenciamento: como contratação, demissão e treinamento de seus membros, fixação de metas de produção, e avaliação da

qualidade da produção.

NOME	CARACTERÍSTICA
Ambientes plácidos fortuitos	Nestes ambientes as organizações funcionam de modo independente. As decisões de uma têm pouco efeito sobre as outras, geralmente de pequeno porte
Ambientes tranquilos agrupados	São mais interconectados. As empresas são agrupadas em um setor estável e atendem ao mesmo mercado;
Ambientes reativos agitados	São menos estáveis do que os ambientes tranquilos agrupados, mas são igualmente interconectados. As mudanças no ambiente em si, como o surgimento de novos concorrentes, exercem enorme impacto em todas as organizações;
Campos turbulentos	São extremamente complexos e mutáveis. As empresas funcionam em múltiplos mercados e, da noite para o dia, a ação pública e governamental pode alterar a natureza do setor.

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Fonte: adaptado de Wagner III (2000)

A reengenharia empresarial e administração da qualidade total também são fatores que devem ser considerados pelas organizações, com ênfase na produção em massa de artigos baratos e descartáveis para a produção de bens e serviços de alta qualidade, produzidos em lotes limitados e confeccionados para atender demandas específicas de indivíduos ou grupos pequenos de consumidores.

Poucas empresas no mundo irão limitar suas operações a uma única região nacional ou cultural, a tendência é que a norma seja o multinacionalismo, ou mesmo a ausência do Estado, em virtude da globalização. Conseqüentemente, os gerentes precisarão desenvolver uma maior sensibilidade às diferenças culturais internacionais.

Com os estudos sobre as relações humanas, e conseqüente atenção ao aspecto humano na organização formal, intensificaram-se os estudos sobre a cultura organizacional, podendo ser considerada a escola das relações humanas como o berço dos estudos da cultura e valores organizacionais.

Os conceitos de valores como componentes da cultura começaram a ser aplicados nas organizações como facilitadores dos processos de mudanças, aumentando as chances de sucesso das mesmas.

Para Schein (1985), cultura é um padrão de suposições básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma empresa, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Considerando-se o senso comum, pode-se afirmar que cultura é um conjunto de hábitos, normas, crenças, valores, rituais, sentimentos e atitudes que os povos possuem. Koenig simplificou os conceitos de cultura em uma única frase: “cultura é a soma total dos esforços do homem para ajustar-se ao seu ambiente e melhorar suas maneiras de viver” (*apud* COSTA, 2000, p.35).

Segundo Wagner III (2000), em termos individuais a cultura qualifica o saber, a instrução e o desenvolvimento intelectual. E em termos sociais a cultura indica o conjunto de comportamentos, crenças e valores espirituais e materiais compartilhados pelos membros de uma sociedade. Em termos organizacionais, Costa (2000) argumenta que o estudo da cultura organizacional é dificultado pela falta de uniformidade na sua definição, pela questão de como delimitar os fatores formal e informal na manifestação da cultura organizacional.

Wagner III (2000, p. 367) prefere incluir os fatores formais e informais no conjunto de propriedades da cultura organizacional:

Dentro de toda organização formal de cargos prescritos e relações estruturais, encontra-se uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais. Essa organização informal surge quando os funcionários realizam mudanças espontâneas, não autorizadas, no modo de fazer as coisas. [...] A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

É possível verificar-se nas sociedades a existência de diferentes grupos, comportando-se de maneira peculiar aos outros, caracterizando a existência de 'subculturas', ou seja de uma ramificação da cultura mais ampla da sociedade.

Wagner III (2000) apresenta um conjunto de ações facilitadoras da manifestação da cultura de uma organização. Estas ações são inseridas na organização, na forma de normas e valores que moldam o comportamento humano, conforme pode ser evidenciado no Quadro 3, a seguir. Dentre as ações facilitadoras da cultura organizacional, as empresas escolhem aquelas que melhor se identificam com sua equipe de trabalho, com a gerência e a alta administração, podendo escolher uma ou mais ações e utilizá-las em momentos comemorativos, informativos, integrativos, ou no sentido de motivar as pessoas que participam das atividades da organização.

Na sociedade existem diferentes tipos de características culturais, de acordo com os costumes, crenças, valores, conhecimentos e práticas de convívio social e

relacionamento entre as pessoas.

Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da cultura
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou realizar determinados propósitos, como transmitir aos novatos na organização importantes aspectos da cultura;
Rituais	Cerimônias que reforçam as normas e os valores fundamentais, fortalecendo as relações entre os membros da organização. Por exemplo a pausa para o café da manhã, a reunião semanal com a diretoria;
Histórias	Relatos de eventos passados que todos os empregados conhecem e que servem como lembretes de valores culturais;
Mitos	Um tipo especial de história que fornece uma explicação imaginária, porém provável, para um evento ou coisa que de outro modo poderia parecer enigmática ou misteriosa;
Heróis	As pessoas que encarnam os valores de uma organização e de sua cultura servem como modelos, mostrando que o desempenho pessoal não só é desejável como viável;
Símbolos	Objetos, ações ou eventos aos quais as pessoas atribuíram significados especiais. Por exemplo: logotipos de empresas, bandeiras e marcas comerciais;
Linguagem	Um meio de compartilhar idéias e acordos culturais. Em muitas organizações, a linguagem utilizada pelos membros é, em si mesma, um reflexo da cultura particular à organização. Qualquer que seja a fonte de um vocabulário comum, o fato de que exista esse vocabulário atesta a presença e aceitação de um conjunto comum de normas e valores.

QUADRO 3 - AÇÕES FACILITADORAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Fonte: adaptado de Wagner III, 2000.

As organizações sociais também têm sua cultura própria e característica, sua cultura organizacional. Esta cultura evidencia o modo de vida e os valores sociais de cada organização. Logo, a cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder das pessoas que dela fazem parte, e assim influencia a organização formal, uma vez que modela a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais.

2.2 Comprometimento Organizacional

Na área da Psicologia Organizacional, os estudos sobre comprometimento do trabalhador procuram desvendar o que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho. Comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação (BASTOS, 1997).

Na busca por obter vantagem competitiva frente aos concorrentes, as organizações perceberam que esta vantagem seria obtida através do único ativo que as outras empresas não poderiam copiar: seus colaboradores. E neste sentido, aceitar a importância do ser humano para o sucesso e/ou fracasso de uma organização faz a diferença entre trabalhar com indivíduos comprometidos e envolvidos com sua organização.

Segundo Bastos e Pereira (1997), após esta descoberta o desafio das organizações reside em alcançar um ponto ótimo entre flexibilidade e compromisso, entre a capacidade de adaptação e competência para transformação e aprendizado. Neste sentido Herman (1993) entende que:

Os nossos recursos humanos, nossos funcionários, são os mais valiosos, os mais caros e os mais voláteis de todos os recursos que usamos para realizar o trabalho da organização. Precisamos de bons funcionários para executar tarefas. Um dos nossos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da organização (p.18).

O conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que

buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de atitudes ante o trabalho, Bastos (1994). Para favorecer tais atitudes é preciso que as organizações desenvolvam uma cultura que valorize as habilidades necessárias aos trabalhadores comprometidos, como por exemplo: capacidade intelectual; maior diferenciação e adaptabilidade; capacidade de bem relacionar-se, de negociar, de solucionar conflitos; responsabilidade para utilizar equipamento, para trabalhar em equipe, para agir em ambientes de incerteza (BASTOS e PEREIRA, 1997).

2.2.1 CONCEITOS BÁSICOS

Muitos são os conceitos de comprometimento, na linguagem cotidiana. Segundo Bastos (1994), a origem do termo técnico, na língua inglesa, '*commitment*', tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar.

Existem ainda, pelo menos três usos do conceito de comprometimento mais freqüentemente utilizados: o conceito de compromisso com envolvimento, descrevendo formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. O conceito de comprometimento que indica o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo, significando um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. E a relação entre conjuntos de condições que

conduzem a produtos indesejados (BASTOS, 1994).

Sob a ótica cotidiana, os conceitos comumente encontrados, de comprometimento, estão relacionados a aspectos positivos e negativos, em que a ausência da idéia de “compromisso e envolvimento”, reflete-se em descomprometimento do indivíduo. E também o comprometimento diz respeito a um estado de lealdade do indivíduo relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos.

Por outro lado, segundo Stecca (2001), na linguagem científica, o conceito de comprometimento conserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, com o sentido de forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer na empresa; com a identificação, com o engajamento, o empenho em favorecer a organização.

Bastos, Brandão e Pinho (1996), entendem como comprometimento, o grau em que o indivíduo internaliza ou adota as características ou perspectivas da organização, podendo este ser gerado em três bases, conforme apresentado no Quadro 4:

Complacência ou troca	No caso de atitudes e comportamento ocorrerem em função de recompensas específicas
Identificação ou afiliação	quando o indivíduo aceita a influência para manter uma relação satisfatória pelo desejo de afiliação e sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores
Internalização	envolvimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

QUADRO 4 - BASES DO GRAU DE COMPROMETIMENTO HUMANO

Fonte: adaptado de Bastos, Brandão e Pinho (1996)

Segundo Mowday *et al.* (1982), comprometimento organizacional é a força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica, expressa em três dimensões: fortes crenças e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer esforço em favor desta; e forte desejo de manter-se como um membro da organização.

Mais que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que atuam (NORTHCAFT e NEALE *apud* MORAES *et. al.*, 1995, p.178).

Existe grande diversidade de conceituações sobre comprometimento, com origens nas áreas da Sociologia, da Psicologia e das Teorias Organizacionais, porém, para todas, as muitas definições e modelos teóricos relacionados a comprometimento organizacional constatam interesses comuns entre os indivíduos e seu ambiente de trabalho, manifestos pela manutenção de comportamentos comuns, pró-ativos, demonstrados pelo indivíduo com o objetivo de contribuir na realização de algo, como reforça Costa (2000).

2.2.2 COMPROMETIMENTO AFETIVO

Borges-Andrade *et. al.* (1990) sugerem um conjunto de variáveis que podem ser utilizadas para análise dos determinantes do comprometimento organizacional, conforme pode ser observado na Figura 1, a seguir.

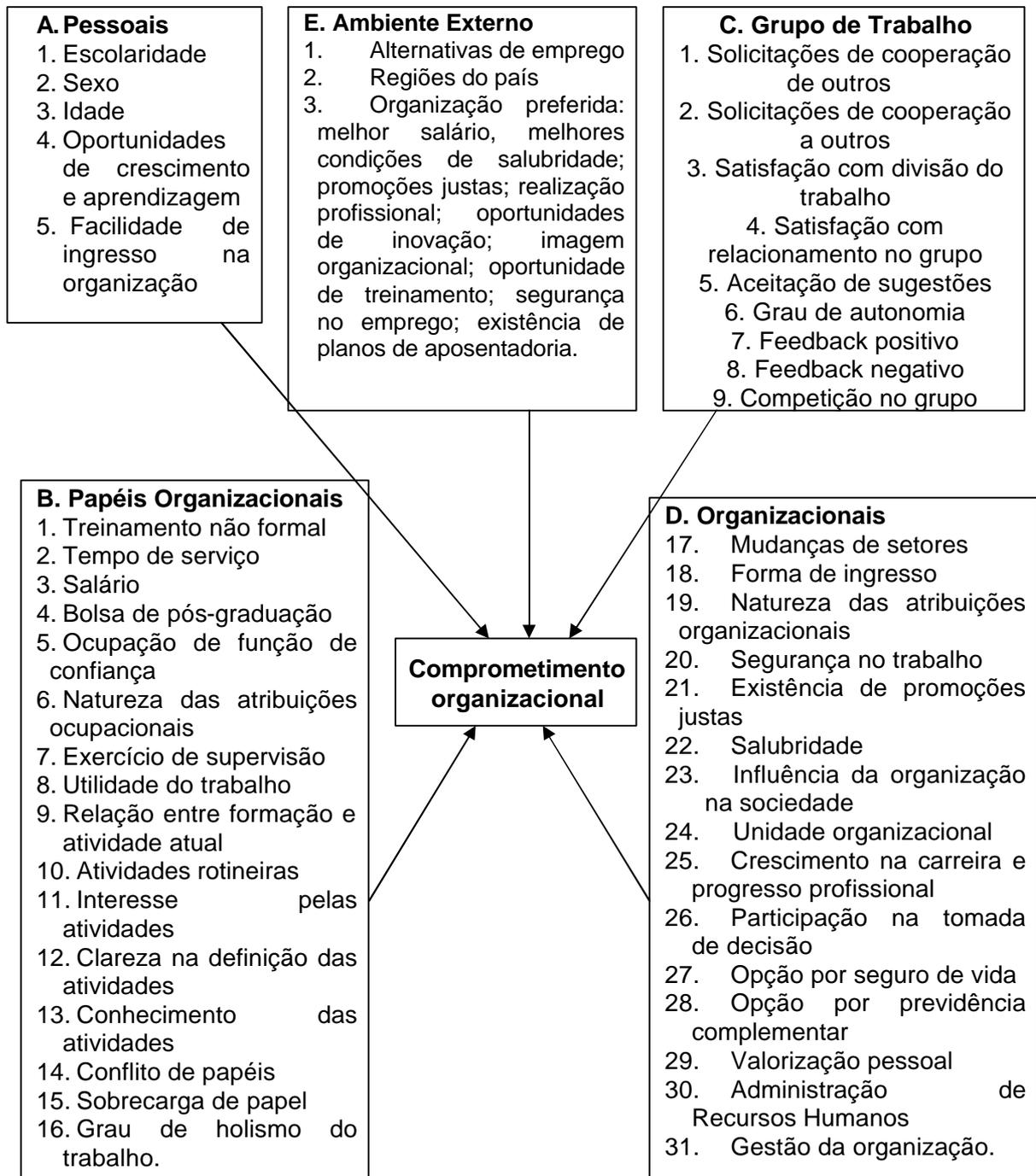


FIGURA 1 - MODELO DE VARIÁVEIS RELACIONADAS AO COMPROMETIMENTO
 Fonte: Borges-Andrade *et al.* (1990, p. 32).

Os autores seguem a linha das teorias organizacionais, pois sugerem que para comprometer-se é preciso se identificar com a organização sob as variáveis pessoais, de papéis organizacionais, de grupo de trabalho e do ambiente externo.

Esta identificação considera os aspectos culturais da organização, fazendo com que a definição das variáveis seja mais coerente e mensure com maior fidedignidade o comprometimento organizacional. Entendendo que para se compreender o comportamento humano são necessários diferentes níveis de análise.

Bastos (1993), em sua pesquisa, investigou o caminho percorrido por estas pesquisas e indicou algumas das abordagens conceituais e respectivas origens teóricas da investigação do comprometimento organizacional, identificando três disciplinas de pesquisa com cinco tipos diferentes de enfoques para o comportamento:

- ✓ na sociologia constatou o enfoque da autoridade no contexto do trabalho e o enfoque instrumental calculativo;
- ✓ nas teorias organizacionais: o enfoque afetivo e o normativo; e
- ✓ na psicologia social o enfoque comportamental.

Segundo Pereira *et al.* (1996), o enfoque da autoridade no contexto do trabalho (enfoque sociológico) diz respeito ao controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores como condicionante para o comprometimento. Assim, os trabalhadores trazem para as organizações um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras corretas de dominação, enquanto o enfoque instrumental calculativo visualiza a questão do comprometimento como junção das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo em sua experiência de trabalho, em aspectos como salário, status e

liberdade.

No enfoque afetivo comprometimento significa a força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular, representada por três dimensões: o indivíduo identifica-se com os valores, normas e objetivos organizacionais; ele deseja manter-se como membro da organização; ele se esforça pela organização. Segundo Stecca (2001), as pesquisas dentro desta vertente utilizam escalas de mensuração dentro de uma perspectiva quantitativa, apresentando dois pontos de análise: o organizacional (pelo estudo da cultura da organização) e o indivíduo (com o estudo dos fatores motivacionais e de comprometimento do trabalhador na empresa).

O enfoque comportamental reflete o sentimento de responsabilidade do trabalhador pelos seus atos, especialmente se estes são livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis, ou seja, o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos.

A evolução dos estudos, com Bastos, Brandão e Pinho (1996), apresenta um modelo do comprometimento, dividido em três tipos: comprometimento afetivo; comprometimento de continuação; e o comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização. No comprometimento de continuação o indivíduo considera muito alto o custo de abandonar a organização, pois existe uma forma de apego psicológico.

Já no comprometimento normativo o indivíduo se identifica com os valores e objetivos organizacionais. O trabalhador desenvolve um sentimento de dever, uma

obrigação para com a organização, sem apego emocional, ou seja, ele não considera o cálculo de custo-benefício para sua permanência na empresa.

2.2.3 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

Entre os cinco focos de comprometimento apontados por Morrow (1993), a carreira é um deles, para ele o comprometimento com a carreira implica numa escolha intencional de uma linha de trabalho e numa expectativa de que a lealdade a esta linha de trabalho se transcenderá a um trabalho em particular ou a um contexto organizacional.

O termo carreira, inclui a seqüência de posições relacionadas aos conteúdos do trabalho e a um movimento ordenado de indivíduos entre estas mesmas posições, ou seja, associa-se a uma perspectiva de ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida, ou à imagem que dela possui, como observa Bastos (1994).

Neste sentido, Costa (2000) coloca que dentro das organizações o comprometimento é considerado um estado psicológico entre o indivíduo e a organização de que faz parte. Assim, a socialização das experiências anteriores, a diversidade e a complexidade das atividades desempenhadas podem influenciar o comprometimento do indivíduo. Neste sentido é preciso que as pessoas gostem de sua profissão, pois assim se sentirão mais satisfeitas, motivadas e comprometidas com o trabalho.

O comprometimento tem relação direta com a carreira profissional, *Super e Hall* (apud BASTOS, 1997) apontam a ocupação, a profissão e a carreira, como conceitos

largamente utilizados no domínio da pesquisa sobre comprometimento.

Para saber se as pessoas realmente gostam do que fazem, Herman (1993) descreve algumas maneiras de reconhecer um bom desempenho ou realização, através de reconhecimento ou elogio pessoal na frente de outras pessoas; de uma palavra de agradecimento; de uma carta, um certificado ou uma placa; de um local especial no estacionamento, jantar, ingressos para eventos; de uma atribuição de importância especial; de um dia de folga remunerada; ou de uma promoção.

Porém, o reconhecimento externo não é tão importante quanto ouvir seus colaboradores ou clientes internos, neste sentido Barçante (1998, p.20) afirma que “ouvir a voz do cliente interno é mais que um simples processo; é um indicador eficaz de uma mudança de mentalidade empresarial”. Neste sentido, o comprometimento da administração pode ser estimulado através de um clima de segurança e cumplicidade, onde os colaboradores saibam que suas opiniões desencadeiam um processo de desenvolvimento da organização.

Bastos (1997) comenta que o comprometimento pode ser também relativo à carreira do indivíduo e neste caso envolve os componentes de persistência e identidade com a profissão, se o indivíduo gosta de sua atividade, trabalha com a visão de ser um *hobby* remunerado, ele será muito mais comprometido com a organização.

2.3 As Instituições de Ensino Superior e a Qualidade

Para caracterizar a UNIVEL, identificar e analisar a qualidade de ensino, este estudo contempla a história das Instituições de ensino. Para tal, apresenta-se uma

breve revisão dos conceitos. Em relação à qualidade aborda-se, ainda, a qualidade em serviços, a qualidade no ensino superior e a gestão da qualidade no ensino.

2.3.1 CONCEITOS BÁSICOS

As Instituições de Ensino Superior (IES) são sistemas sociais que têm com o propósito de ofertar o ensino de terceiro grau, a pesquisa e a extensão. Podem apresentar-se sob a forma de instituições isoladas, cuja principal função é o ensino, ou como universidades, que além de ensino devem desenvolver a pesquisa e a extensão. Também podem ser descritas como organizações universitárias, onde a prestação dos serviços educacionais faz parte de um processo que se iniciou há muito tempo, desde quando a educação é objeto de transformação do ser humano.

No processo de evolução humana, a educação formal foi apresentada como uma maneira de dominação, onde a classe dominante era preparada para falar e comandar bem, enquanto os dominados deveriam conviver com os dominadores e imitar a sua forma de trabalhar. Neste contexto de divisão de classes, surge a universidade. A educação era privilégio dos filhos dos ricos, cuja função social era continuar dominando os pobres e garantindo assim a diferenciação social, de acordo com Stecca (2001).

Neste espírito, as primeiras escolas superiores brasileiras foram trazidas pela família real com aquele espírito dominador, contudo, a universidade evoluiu para a posição de grupo social, podendo ser vista, então, como uma organização onde o Ensino Superior diz respeito ao grau de escolaridade que, na hierarquia do Sistema de

Ensino, situa-se no topo de todos os demais. Considerando a sucessão das três etapas (ensino superior, ensino médio e ensino superior), observa-se que o sistema escolar formal se assemelha a uma escada ascendente, em que o degrau mais alto é representado pelo ensino superior.

Souza (1991) corrobora com este estudo quando argumenta que o ensino universitário “é uma espécie desse gênero mais amplo, que é o ensino superior, porque além de superior pelo grau, é também aquele que se ministra numa universidade” (p.5).

O ensino superior surgiu entre os séculos XI e XV, sob o domínio inicial do clero, modelado na forma de uma universidade. A primeira grande transformação da universidade se deu em 1810, quando Humboldt instituiu a Universidade de Berlin (na Alemanha), com o surgimento do interesse pela pesquisa científica demandada pela industrialização (DALBOSCO, 2000).

Nos Estados Unidos, a primeira universidade foi fundada no ano 1538 na ilha de São Domingos, onde São Cristóvão teria ancorado quando descobriu as Américas. Somente em 1553 surge a segunda universidade no México, abrindo caminho para outras universidades no continente, as universidades de São Marcos no Peru, de São Felipe no Chile, de Córdoba na Argentina, dentre outras.

No Brasil colonial e imperial, a instrução superior era ministrada nas Universidades de Paris e Coimbra, beneficiando apenas os filhos de famílias ricas. Em 1572 iniciaram-se os primeiros cursos superiores no Brasil, de artes e teologia. Em 1808, os estudos de ensino superior passaram a abordar a matemática, a física, a

química, a biologia e a mineralogia; já em 1810 abordaram a anatomia e a cirurgia.

O que se constata olhando a realidade é que os países mais avançados só conquistaram seu desenvolvimento social e econômico e sua independência científica e tecnológica após investirem de forma maciça na educação e na saúde (SCHELEMPER *apud* BORDIGNON, 2000, p.22).

Segundo Pogere (2000), a universidade tem como finalidade a prática pedagógica, além de atender às aspirações da sociedade, que busca nela respostas para as inquietações constantes deste mundo marcado pela incerteza e pela competição. As universidades devem formar cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, de seus deveres e de seus direitos.

O autor ainda argumenta que as universidades, organizações sociais, encontram-se em constante situação de troca, uma vez que em seu meio encontram-se pessoas com os mais diversos interesses e aspirações, num ambiente de constantes mudanças, conduzindo a administração a adaptações contínuas para prestar um ensino superior com excelência.

Neste novo milênio, as mudanças no ambiente exigem um dinamismo muito grande por parte das organizações, e neste sentido são as pessoas que viabilizam as mudanças necessárias à adequação da nova realidade social.

De acordo com a Lei n.9.536/97, artigo 52, “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. Têm como característica principal a “produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos

temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional”, da nova LDB da Educação Nacional (2001, p.58).

Segundo Bordignon (2000), a Universidade é uma instituição legitimada pela sociedade para a formação profissional e técnica, tendo sido criada pela sociedade para que melhor ajustar-se a si própria, contribuindo para a formação do ser humano em sua totalidade. O autor coloca que não basta a ciência ser rigorosa, ela deve estar orientada ao benefício da sociedade; e ainda, não basta a universidade ser útil, ela tem que ser também justa, do ponto de vista social.

Para Belloni (*apud* BORDIGNON, 2000, p.216) a universidade é “o espaço promissora e crítico, não conformista e aberto à inovação e à transformação do espaço social”. Esta afirmação evidencia o papel social desempenhado pela universidade, e para manter este papel, a universidade precisa que todos os seus integrantes tenham a consciência de sua importância social.

2.3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Nos serviços, o único nível que se deseja definir para erros, falhas, disparates e tempo desperdiçado é zero. Não se deve definir um nível aceitável de falta de cortesia, de falta de educação, indiferença ou mau humor (SPANBAUER, 1996).

No entanto, as instituições educacionais não são um simples negócio, não possuem controle total do acesso de seus alunos, não conseguem dominar plenamente o processo de ensino-aprendizagem, o qual é afetado pela participação maior ou

menor do próprio educando. Seu produto é totalmente diferenciado, desenvolve habilidades dos estudantes para pensar e raciocinar, habilidades para ler, falar e escrever e habilidades para resolver problemas. Para Mezomo (1994a), a gestão da qualidade nos serviços exige atenção nos aspectos relacionados a pessoas, clientes, cultura organizacional e organização, conforme pode ser observado no Quadro 5, a seguir, onde se encontram as características destes aspectos para o autor.

OBJETO	CARACTERÍSTICA
Pessoas	São o recurso mais importante da Instituição, e por isso devem ser educadas e valorizadas; em contrapartida devem incorporar a qualidade em suas atividades diárias;
Clientes	São o verdadeiro ativo das organizações e sua percepção da organização deve ser levada a sério.
Cultura Organizacional	É transformada pelo princípio da clientização da organização.
Organização	Deve ter uma estrutura flexível para responder com rapidez às mudanças do mercado; e ter como missão a qualidade.

QUADRO 5 - ASPECTOS RELEVANTES PARA A GQT NOS SERVIÇOS.

Fonte: adaptado de Mezomo (1994b).

Este autor foi escolhido por esta pesquisa por considerar-se que tais aspectos têm suma relevância para o sucesso ou fracasso da organização, e por estudar funcionários e clientes, aqui denominados como professores e alunos respectivamente. Segundo Guillon e Mirshawka (1995, p.166), cliente é "aquele (pessoa, processo ou instituição) que recebe e utiliza um serviço ou produto."

Os serviços prestados pelas universidades, segundo Meyer (1997), se caracterizam pela natureza essencialmente qualitativa, estrutura departamentalizada e fragmentada em distintas áreas, poder decisório descentralizado baseado em

colegiados, autonomia das unidades acadêmicas, trabalho na maioria individual, liberdade acadêmica que o professor usufrui como profissional e principal agente de produção. Para o autor, este perfil identifica uma organização complexa, definida na literatura especializada como uma anarquia organizada ou um sistema frouxamente articulado. Neste sentido, considerando que as faculdades possuem diversos públicos e precisam administrar relacionamentos com a maioria deles, compreende-se a complexidade de sua gestão.

As instituições educacionais possuem clientes da mesma forma que as empresas. No entanto, alguns educadores têm dificuldades em considerar os alunos como clientes; é necessário que todos os que trabalham em uma instituição de ensino os considerem dessa forma. Para Spanbauer (1996, p. 44) "uma orientação totalmente voltada ao cliente dá enfoque diferente à forma como os alunos e os colegas de trabalho são tratados". O autor classifica os clientes como interno e externo. Os clientes internos são os funcionários, professores, auxiliares de ensino, equipe de apoio, equipe técnica e gerentes. Os clientes externos são os alunos, os pais, as empresas, governo e sociedade em geral.

Ramos (1994) classifica o aluno como um cliente interno preferencial no processo ensino-aprendizagem, trata-o como um parceiro ativo na edificação da escola de qualidade, um sujeito ativo no próprio processo de aprendizagem, um colaborador ativo nas equipes de aprendizagem e um participante ativo na busca de novos mundos. Para a autora, o educando é o produto do trabalho de todos os profissionais da Escola, com especial destaque para os professores. E o produto aguardado pela Sociedade

em geral e pelas famílias, é um ser humano responsável, competente, saudável, alegre e atuante, tanto individual como social e profissionalmente.

Guillon e Mirshawka (1995) corroboram com Ramos (1994) no sentido de que:

O aluno à medida que vai recebendo conhecimentos que lhe permitem ter maior educação, maiores aptidões, vai mudando e conseqüentemente sai da escola com muito mais valor do que quando entrou, constituindo dessa forma um produto dela, (GUILLON & MIRSHAWKA (1995, p. 167).

Os alunos são tratados, pelos autores, como os clientes internos mais importantes de uma escola, acreditando que um aluno não pode ser classificado como um cliente externo, como algumas pessoas polemizam, comparando-o com alguém que entra num restaurante para se alimentar e vai embora satisfeito.

Arruda (1997) classifica o aluno, em uma instituição de ensino, como sujeito e cliente do processo de ensino-aprendizagem. O estudante, ao ingressar na instituição de ensino busca satisfazer algumas expectativas, como acesso ao conhecimento, habilitação através do ensino-aprendizagem a uma profissão e a garantia de sua entrada no mercado de trabalho.

Mezomo (1994) considera como clientes os alunos, as famílias, a sociedade nacional e internacional, indústrias, serviços, governos, professores, funcionários e administradores escolares. "Pode parecer estranho ou forçado usar o termo 'cliente' para designar a todas estas pessoas, mas na falta de um melhor, ele ainda representa bem os destinatários da própria educação" (p. 144). A Figura 2 pode sintetizar o conceito exposto anteriormente, sob a perspectiva da sociedade.

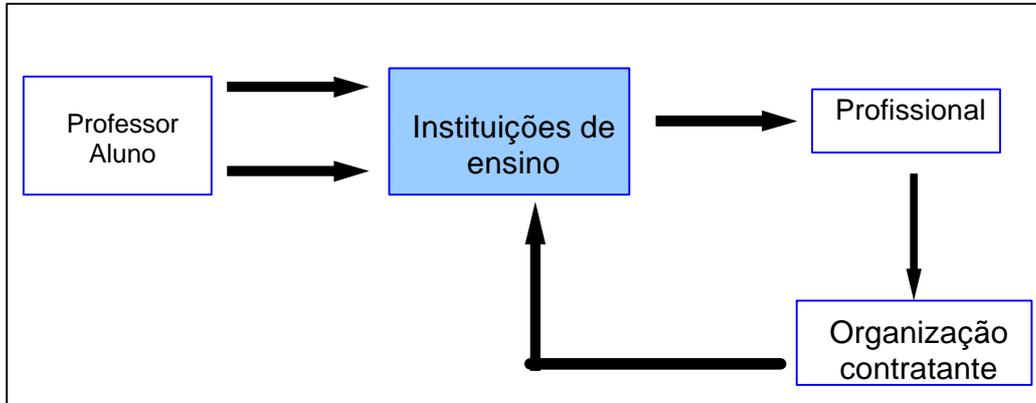


FIGURA 2 - VISÃO GERAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
 Fonte: adaptado de Tachizawa (1999, p.23)

Diante destas afirmações, o aluno pode ser classificado de forma diferente de acordo com o referencial com o qual ele é observado. Segundo Ramos (1992), a qualidade não se decide no topo (direção da escola), mas se constrói de baixo para cima. Isso ocorreria através dos alunos, professores, dirigentes, técnicos administrativos do setor educacional e a sociedade como um todo.

Os autores Ramos (1992), Mezomo (1994), Guillon e Mirshawka (1995), afirmam que o pensamento de Deming é aplicável às faculdades como a qualquer outro tipo de organização. Utilizam os 14 pontos do método Deming para refletir, analisar e repensar as estruturas, funções e atividades das instituições educacionais, conforme pode ser observado no Quadro 6, a seguir.

ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO
1) Constância de propósitos.	Definir o que a Faculdade pretende ser no futuro. Para isso é preciso definir a missão, a visão, a política, os objetivos e os planos de curto e longo prazos.
2) Filosofia da qualidade.	A administração deve estar consciente de suas responsabilidades e assumir frente à transformação necessária para uma transformação da educação.
3) Avaliação no processo.	Acompanhar, detectar problemas antes que eles cresçam e despendam muito tempo e esforços para sua solução.
4) Os insumos da qualidade.	Saber quem são os fornecedores e estabelecer transações de longo prazo.
5) Melhoria constante.	Buscar permanentemente áreas a serem melhoradas, utilizando ciclo PDCA e métodos estatísticos.
6) Treinamento em serviço.	Funciona como uma necessidade imediata da empresa para aperfeiçoar processos, estabelecer padrões para colaboradores novos, para utilização de novos métodos e novas tecnologias.
7) Liderança.	Instituir a liderança no lugar das chefias, visando orientar e motivar as pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.
8) Afastamento do medo.	Pois o medo provoca altos custos `as organizações, estraga relacionamentos, distorce as comunicações entre as pessoas.
9) Eliminação de barreiras.	Pois elas podem prejudicar o objetivo fim da organização, uma vez que podem estar tanto nas áreas administrativas como pedagógicas ou em grupos informais.
10) Comunicação produtiva.	Criar um diálogo aberto e construtivo entre todos os elementos envolvidos nos processos, a partir de propósitos comuns.
11) Abandono de cotas numéricas.	O trabalho medido impede a qualidade, deve-se buscar mensurações através de métodos estatísticos.
12) Orgulho da execução.	Eliminar as barreiras que usurpam dos trabalhadores o direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho.
13) Educação e aperfeiçoamento.	Dar oportunidade e incentivar a educação e aperfeiçoamento de todos os colaboradores.
14) Ação para transformação.	Tornar-se uma organização de qualidade total requer a participação de todos na discussão de como agir para melhorar e buscar a inovação.

QUADRO 6 - OS 14 PONTOS DE DEMING APLICADOS ÀS FACULDADES.

Fonte: adaptado de Ramos (1992).

No entendimento de Glasser (*apud* RAMOS, 1992), o sucesso e a produtividade de uma organização educacional dependem da qualidade do trabalho do aluno e das habilidades dos dirigentes e professores, para tal identifica como pontos principais: a)

gestão democrática ou por liderança da escola e das salas de aula; b) o diretor como líder da comunidade educativa; c) o professor como líder dos alunos; d) a escola como ambiente de satisfação das necessidades de seus membros; e) ensino baseado no aprendizado cooperativo; f) participação do aluno na avaliação de seu próprio trabalho; g) trabalho escolar de alta qualidade como produto de uma escola de qualidade.

Segundo Tachizawa (1999), o ponto fundamental quando se pretende implantar um programa de qualidade nas instituições de ensino é obter o comprometimento da alta direção, pois ela deveria fixar um padrão de atendimento adequado às necessidades dos clientes.

A implantação da qualidade total tem como objetivos: contribuir para a formação de profissionais orientados para o mercado; reduzir os índices de evasão e reprovação escolar; e a racionalização dos meios e dos custos, melhorando a receita e a qualidade das pesquisas.

Diversas universidades já iniciaram um processo de melhoria, no tocante à qualidade, mas segundo Meyer (1997) a implantação da qualidade nas universidades brasileiras é muito recente, cabendo destaque para o trabalho desenvolvido na Pontifícia Universidade Católica do Paraná e na Universidade do Estado de Santa Catarina, apesar de seus resultados serem incipientes. O autor questiona a atual prática gerencial adotada nas universidades brasileiras, principalmente as do setor público, que necessitam de transformação no estilo de gerência, eliminando o gerenciamento amadorístico e adotar o estilo de gerenciamento profissional. É necessário alterar a forma de condução dos gestores universitários para não privilegiar

gestores políticos e amadores nas funções gerenciais.

A descontinuidade gerencial é uma das características das universidades, as quais necessitam de gestão centrada na eficiência, na qualidade e na eficácia organizacional para poder enfrentar os desafios deste final de milênio. A universidade deve garantir a qualidade para resgatar sua legitimidade social e provar que ela mesma se respeita e respeita a comunidade:

A universidade precisa enfrentar o desafio da qualidade em seus serviços para evitar que os efeitos da não qualidade descaracterizem sua missão, criem um impasse total na relação fornecedor-cliente e tornem infrutífero o esforço da universidade para a criação de uma nova ordem social (MEZOMO 1994, p. 10).

De acordo com Barçante (1998), as instituições federais de ensino superior têm zelado pela qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais que têm se destacado no mercado. Mas há diferença entre ser uma instituição reconhecida pela qualidade dos profissionais que lança no mercado e uma instituição que tem um processo dinâmico de gestão da qualidade total, implantado e difundido em todos os níveis da instituição.

Uma forma de avaliação da qualidade pelo MEC, aplicada a todas as faculdades (públicas e privadas) é o 'Provão' aos formandos que, com maior ou menor eficiência, examina determinados cursos das faculdades brasileiras, classificando-os a partir do desempenho nas respostas às questões das provas. Isto demonstra que o MEC está dando ênfase aos resultados finais da Educação e não aos processos educacionais, o que é contrário às teorias da gestão da qualidade total, que enfatizam verificação dos

processos e não dos produtos finais, principalmente na área de prestação de serviços.

As organizações que prestam serviços possuem grande dificuldade em torno de um consenso sobre qualidade, em função da natureza intangível dos serviços, pois o conceito de qualidade, além de complexo e dinâmico, envolve valores, crenças, perspectivas e julgamentos acerca dos serviços produzidos.

Ao trabalhar a qualidade na educação superior, Arruda (1997) afirma que este conceito é difícil de ser atacado de frente, e precisa ser trabalhado num sentido mais amplo, porque:

[...] dentro das universidades há várias visões sobre o que realmente tem valor, o que constitui performance em um nível mais alto, e quais são as características que têm valor com relação ao bom ensino e aos estudantes [...] qualidade é a capacidade de atendimento a expectativas dos clientes ou nível de realização de características ou saídas específicas. É um julgamento de valor (ARRUDA 1997, p. 6).

Para Guillon e Mirshawka (1995, p. 151), "Qualidade, de uma maneira simples, é o que distingue um produto do outro, um serviço do outro, um professor do outro, uma escola da outra!!!". Afirmam que conceituar qualidade é muito complexo, porque qualidade não é apenas um conceito. Para adotar a filosofia da qualidade total nas instituições educacionais, deve-se aceitar as diversas formas de gestão nas empresas nos últimos 90 anos e que são ineficazes tanto às empresas como às escolas, por não obterem a produtividade necessária para enfrentar as transformações mundiais.

Conforme Mezomo (1994, p. 04), é necessário introduzir na definição de qualidade o conceito de missão da organização para garantir e preservar a identidade de cada organização, e então conceitua: "qualidade é o resultado da adequação dos

produtos/serviços à missão de uma organização comprometida com o pleno atendimento das necessidades de seus clientes".

2.3.3 QUALIDADE DO ENSINO NO SÉCULO XXI

A qualidade do ensino no novo século esbarra com a necessidade de deixar de lado as discussões de aspectos filosóficos dos modelos gerais de ensino, partindo para as ações pequenas, específicas e concretas.

Na tentativa de melhorar a inserção do Brasil na mundialização, as faculdades tendem a primar pela cultura das grandes e profundas reflexões geradoras de intensos debates, e freqüentemente acalorados de definição das melhores estratégias através da melhoria do ensino. No entanto, na prática, as IES perdem tempo com excessivas discussões teóricas, gerando belíssimos projetos pedagógicos, fazendo diagnósticos profundos e quando partem para a ação deparam-se com dificuldades.

Segundo dados da pesquisa da ANGRAD sobre o provão de 2000, observou-se que, em busca de qualidade, agora é entendida pela sociedade em geral como conceito A, as faculdades estão investindo em mudanças, em reflexões filosóficas relacionadas a projetos pedagógicos amplos, concentrando investimentos em qualificação pessoal.

Berndt (2001) afirma que os resultados apresentados na Tabela 2, a seguir, precisam ser observados com muito cuidado. A principal reação ao provão tem como principal ação a qualificação e titulação docente. Por mais saudável que seja a pressão

do MEC para melhoria da qualidade docente, é importante considerar que a busca da titulação por si só de nada serve, e a qualificação necessária diz respeito muito mais às habilidades docentes do que às habilidades de elaboração de uma dissertação ou tese.

TABELA 2 - AÇÕES DECORRENTES DO EXAME NACIONAL DE CURSOS

Ações	% respostas
Qualificação e titulação docente	28
Biblioteca	27
Reforma Curricular	23
Laboratório de Informática	20
Infra-estrutura	14
Projeto Pedagógico	12
Admissão de novos professores (mestres e Doutores)	11

Fonte: adaptado de Berndt (2001)

Dificuldades semelhantes às de qualificação e titulação docente são encontradas nos investimentos da biblioteca. A questão que se coloca não é a de maior número de títulos, mas a efetiva utilização pelos professores nas suas disciplinas dos materiais disponíveis nas bibliotecas. O acesso a informações atualizadas ocorre hoje mais pela *internet* do que pelas bibliotecas.

Ao observar o segundo conceito A de análise, acelerar, Berndt (2001) observa que as faculdades privadas precisam recuperar o tempo perdido com discussões pouco produtivas e partir para ações específicas e concretas, como a produção científica.

Para mudar a tradicional restrição cultural dos brasileiros, temerosos de assumir riscos e realizar experiências inovadoras, o investimento em pesquisas torna-se

relevante. O preço pago pela sociedade, dado o baixo número de pesquisas é a lentidão do desenvolvimento do país com o PIB estagnado, há duas décadas.

Os dois conceitos 'A's anteriores dizem respeito às ações objetivas de se focar processos e elaborar ações rápidas de melhoria, por outro lado, o terceiro conceito 'A' pretende dar um salto para além das atuais discussões mundiais de avaliação dos cursos, conforme pode ser observado no Quadro 7, a seguir, que envolve ações avaliadoras antes e depois de terminado o estudo de graduação.

AFUNILAR	No sentido de focar os processos mais necessidades de aprimoramento pedagógico.	O que? As experiências para os processos mais urgentes e comprometedores da qualidade do ensino atual;
ACELERAR	Reduzir discussões e aumentar ações, "plugando-se" no mundo.	Acelerar os processos de discussão de melhoria, realizando ações efetivas, corretivas dentro do espírito de corrente que está se formando em associações como a ANGRAD;
APRECIAR	Tornar as avaliações permanentes pré e pós decisões de melhoria, envolvendo todos os agentes partícipes.	introduzir nos processos contínuos de decisão de melhoria o conceito de apreciação, ou seja, a permanente realização de avaliações pré e pós decisões com todos os agentes partícipes envolvidos.

QUADRO 7 - MODELO DE AVALIAÇÃO DE ENSINO

Fonte: adaptado de Berndt (2001).

Na apresentação do conceito 'A', de Apreciação, na ocasião do primeiro seminário do MEC (em 18 de agosto de 99 em Brasília) notou-se que para melhorar não basta avaliar e pretendeu contextualizar avaliações e decisões de melhoria em uma cultura participativa. A expansão do conceito de avaliação para o de apreciação

inclui duas novas dimensões: o processo de decisão e a inclusão de todos os agentes partícipes desse processo.

O sistema de avaliação do ensino, realizado pelo MEC é composto por sete categorias de análise: a) liderança; b) planejamento estratégico; c) enfoque no aluno e demais *Stakeholders*; d) informação e análise; e) enfoque no corpo docente e pessoal de apoio; f) processos de suporte gerencial e educacional; g) resultados do desempenho educacional.

2.3.4 GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO

Ao longo da história, vários autores com diversas abordagens sobre o tema qualidade surgiram, gradualmente, o que torna necessário conhecer as terminologias empregadas sobre a constante evolução dos conceitos aplicados. Os pioneiros ou os gurus da qualidade como Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran e Ishikawa deixaram valiosas contribuições para a evolução do conceito da qualidade.

Para Deming (1990), o enfoque da qualidade é voltado para a estatística, por conferir o rigor da análise necessária para soluções de problemas da qualidade. Os empregados são envolvidos por conscientização e motivação integrados aos objetivos individuais e da empresa. Juran destacou-se ao lado de Deming, com a função de um consultor, ajudando o Japão a alcançar a supremacia da qualidade, focalizando: planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para a qualidade e o estabelecimento de metas e objetivos para a melhoria, como evidencia o Quadro 8.

Fatores	Qualidade	Sistema da qualidade	Abordagem gerencial	Recursos humanos
ABORDAGEM	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	FOCO	FATORES
Deming	Perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade do processo de serviços com baixa variabilidade (previsibilidade)	Direcionamento pelas necessidades do consumidor e desenvolvidas pelo aprimoramento dos processos administrativos numa postura de contínua melhoria.	Gerência com ênfase em princípios operacionais e ação pontual, utilizando como ferramenta o controle estatístico de processos.	Promovendo comprometimento conscientização e motivação pela integração de objetivos do desenvolvimento individual possibilitado pelo desenvolvimento da empresa.
Crosby	Cumprimento das especificações estabelecidas para satisfazer aos clientes de modo econômico	Construídas através do envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, avaliadas através de dados confiáveis de custos	Mecanismos de planejamento e controle alimentados por esquemas eficientes de comunicação	Estabelecendo comprometimento conscientização, comunicação e motivação através de recompensas
Juran	Adequação ao uso através de percepção das necessidades dos clientes	Evidenciadas através das características dos produtos e serviços que garantem a satisfação dos clientes (adequação ao uso) e aprimoramento passo a passo por equipes multifuncionais, com a garantia de manter e melhorar níveis de qualidade já atingidos	Funções gerenciais em qualidade com planejamento, execução e melhoria através de metodologia de resolução de problemas	Mostrando compreensão da qualidade, comprometimento da organização com a qualidade em todos os níveis, conscientização e envolvimento de todos com a melhoria
Ishikawa	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos/ serviços e homogeneidade dos resultados dos processos.	Instaladas desde o desenvolvimento e projeto de novos produtos e serviços e aperfeiçoadas através da estrutura da empresa, de forma a permitir ao cliente perceber que a qualidade esperada e prometida está garantida.	O trabalhador é prioridade, a gerência deve ensinar-lhe e orientar-lhe; e a direção deve transferir-lhe benefícios alcançados aos colaboradores e sociedade.	Compreendendo a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade

QUADRO 8 - COMPARATIVO DOS FATORES PARA DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE.

Fonte: adaptado de Cardoso (1995).

Armand V. Feigenbaum argumenta que a ênfase no comprometimento positivo das pessoas com a qualidade é fundamental (SCRIBEL,1995). Já Philip B. Crosby tornou-se conhecido através do conceito de 'zero defeito' na década de 60, e acrescentou um conceito inovador, 'o custo da prevenção' na garantia da qualidade, que até então era de inspeção, teste e verificação. Sua filosofia enfoca princípios dirigidos à alta administração e apresenta como ponto forte uma forma estruturada de mudança na cultura da organização (BARÇANTE, 1998).

Kaoru Ishikawa ficou conhecido como o pai do Total Quality Control -TQC - pela sua forte visão humanística dos sistemas de produção (BARÇANTE, 1998). O enfoque da qualidade é abrangente e agrega a agilidade de resposta da empresa às reações de mercado (CARDOSO, 1995).

Com o uso no dia-a-dia das pessoas e das organizações, o conceito de qualidade sofreu alteração, sempre buscando a necessidade do mercado consumidor. As empresas que acompanharam tais alterações sobreviveram. Em função da relação entre a atividade industrial e a de prestação de serviços, Paladini (1995, p. 31) argumenta que:

a evolução do conceito acabou por associar-se às ênfases que marcaram os diferentes estágios pelos quais passaram as organizações – sejam quais fossem seu porte, ramos de atuação, locais ou épocas.

Os sistemas de comunicação intensificaram o intercâmbio de informações, tornando unificado o processo de evolução da qualidade no mundo. O Quadro 8 (p.64),

apresenta a evolução cronológica dos conceitos, áreas afins e técnicas da qualidade abordada por Barçante (1998).

Ao estudar as contribuições dos pioneiros deste processo, Cardoso (1995, p. 333) afirma que "uma empresa ao adotar o conceito de qualidade, deverá o fazer conforme cultura vigente e estágio em que esteja na evolução da qualidade".

As faculdades são organizações que prestam serviços à sociedade. Porém, por sua natureza preponderantemente intangível, tem-se dificuldades em estabelecer um consenso sobre qualidade. Gianesi e Corrêa (1994) vêem os serviços diferente da manufatura, neste setor as características principais são: a intangibilidade; a presença e participação do cliente; o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

2.3.5 GESTÃO ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE

A adoção de novas posturas gerenciais sob a ótica da qualidade total requer o rompimento de regras e regulamentos não mais vigentes no mundo atual. É um processo de mudança na maneira de pensar:

[...] romper com o passado, é conscientizar-se de que a empresa pode ser continuamente melhorada, que não existe fim para o processo de melhorias e que esta é uma responsabilidade total e indelegável da administração da empresa (CAMPOS, 1992 p. 25).

Cabe aqui o pensamento de Maquiavel sobre mudança, onde o autor coloca que nada é mais difícil de realizar, mais perigoso de conduzir ou mais incerto quanto

ao seu êxito do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a mudança tem como inimigos todos aqueles que prosperaram sob as condições antigas e como defensores todos os que podem se dar bem nas novas condições (MAQUIAVEL, 2001).

Para Spanbauer (1996), o comprometimento do dirigente máximo é essencial para montar o palco para mudanças e uma forma pela qual o diretor pode alterar o estilo de gestão é tornando-se um modelo. Abandonar anos de práticas tradicionais de gestão é muito difícil, muitos gerentes relutam contra novas medidas, dar o exemplo estimula os outros a experimentar as novas abordagens. Assim afirma:

mesmo com a total implementação dos processos da qualidade acima de tudo na instituição de ensino, a mudança ocorre lentamente. Exigem-se muita paciência e compreensão tanto do líder como dos clientes. Essa transformação cultural crescerá e se reforçará à medida que a reforma começar a mostrar resultados positivos, (SPANBAUER, 1996 p. 72).

Uma instituição de ensino voltada para a qualidade somente terá mudança duradoura, quando os professores estiverem direta e ativamente envolvidos no planejamento, desenvolvimento e implementação de reformas.

De acordo com Mohrman (*apud* BERTOL, 1997), quando uma organização altera seu padrão de desempenho, antecipando-se ou reagindo à mudança ambiental, agregando novos padrões de atividades e descartando padrões superados, está ocorrendo o aprendizado organizacional. São atividades comuns desse aprendizado o desenvolvimento de recursos humanos, estratégias de planejamento e a introdução e o domínio de novas tecnologias.

Para Kim (1994), o aprendizado organizacional deve avançar em dois níveis; o

primeiro é o nível operacional, que significa melhorar comportamentos ou métodos, e o segundo é o aprendizado conceitual, que diz respeito à mudança dos modelos mentais sobre como o mundo funciona. Os modelos mentais são pressupostos profundamente enraizados que as pessoas têm e que influenciam o modo de percepção do mundo (SENGE 1990).

A manifestação do raciocínio e o tratamento consciente da qualidade, são atingidos através da respectiva convicção e posicionamento, ou seja, o aprendizado ocorre a cada momento no mundo do trabalho. Por esta razão, deve ser experimentado de forma consciente, além de estar sujeito a diferentes possibilidades de interferência: dito não significa ouvido; ouvido não significa entendido; entendido não significa estar de acordo; estar de acordo não significa guardado; guardado não significa aplicado; e, aplicado não significa mantido (DIEMER *et al.*, 1997).

Paladini (1995) cita como entraves comuns na implantação da qualidade em empresas: as dificuldades decorrentes de equívocos no conceito de qualidade; dificuldades originadas pelo confronto entre a teoria e a prática; deficiência em treinamento; ausência de recursos, procedimentos, políticas ou planos; posturas administrativas; a forma e as ações de envolvimento dos recursos humanos no processo; ação da gestão é centralizadora; o programa apresenta resistência em termos de participação; programa mal planejado, mal implantado ou que não beneficia uma visão integrada das áreas.

Barbosa *et al.* (1995), afirma que os maiores obstáculos à implantação da GQT, nas faculdades, são decorrentes do aporte de capital, onde os excessos de burocracia,

as deficiências na gestão financeira e a falta de uma política definida para a priorização e aplicação dos recursos são características predominantes. E em virtude do aporte de conhecimento (estrutura e organização), característico pela falta de visão da Alta Administração e pela falta de política definida para formação de recursos humanos.

Ramos (1992) identifica, como barreiras à implantação da qualidade nas escolas, a centralização administrativa, o isolamento pedagógico e as influências de grupos informais como sindicatos e outros.

Dentro do contexto das universidades os fatores que restringem a implantação da qualidade são: a natureza qualitativa do produto (conhecimento, habilidades, valores, cultura); a dificuldade de mensuração do produto; a resistência a abordagens empresariais; a natureza individual da atividade acadêmica, dificultando o trabalho em equipe; a estrutura de poder compartilhada; a resistência à mudança; a prática gerencial centrada no amadorismo; e a aversão a riscos e desafios.

As universidades preparam futuras gerações de profissionais e cidadãos, onde são feitas reflexões acerca do mundo e da vida em sociedade, no entanto, é nestas mesmas universidades que se encontram as maiores resistências às mudanças e transformações exigidas pelo ambiente (MEYER, 1997).

Administrar as organizações frente às rápidas mutações do ambiente é uma tarefa árdua e complexa; considerando que as empresas crescem e se expandem, levando seus gestores a desenvolverem estratégias como formas de sobrevivência. As instituições universitárias ou centros de educação são organizações complexas, o que

exige um planejamento estratégico das atividades do ensino, da pesquisa e da extensão. Para enfrentar tais mutações é preciso reformular a função e a missão destas instituições, definir novos enfoques e estabelecer prioridades para o futuro.

Neste sentido, para evitar que barreiras de implantação de qualidade atrapalhem o processo de melhoria, o planejamento estratégico pode e deve ser utilizado. Entendendo planejamento estratégico como "o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de mercado" (KOTLER e FOX, 1994 p. 97). A ênfase dada ao planejamento estratégico nas organizações "reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia" (PORTER 1997, p. 13).

Apesar do planejamento estratégico ter surgido por volta dos anos 60, para assegurar a sobrevivência das empresas em geral, no meio educacional em nível de Brasil, é assunto novo para a maioria das faculdades. De forma geral, o planejamento é elaborado nas organizações de ensino há bastante tempo, mas está voltado mais para o curto prazo destinado a resolver um problema ou um sintoma, quando deveria estar orientado estrategicamente para o planejamento de longo prazo (KOTLER e FOX, 1994).

Spanbauer (1996) confirma o pensamento de Kotler e Fox quando diz que:

O diretor executivo é responsável principalmente por estabelecer o plano e a estratégia para o futuro da escola, são com muita freqüência de curto prazo e desordenados – não há plano abrangente. O processo da qualidade requer um quadro referencial ordenado para o

planejamento de longo prazo que assegure a melhoria contínua, (SPANBAUER, 1996 p. 8).

Quanto à falta de planejamento de longo prazo nas universidades, Teixeira (1995), afirma que é preciso encontrar uma forma de arrancar a alta administração das Faculdades da rotina operacional, para deixá-la livre para coordenar a arquitetura do futuro no presente, cerrando a porteira do clientelismo e do populismo.

A operacionalização do planejamento estratégico segundo Campos (1992), deve ser baseada em fatos e dados, e cabe à alta administração definir a filosofia de administração (valores), a visão e a estratégia, conforme evidencia o Quadro 9, a seguir.

Filosofia	busca um ideal comum, possível de ser atingido e que deve ser conhecido por todos os colaboradores
Visão	formulada pela alta administração após análise do meio ambiente (mercado e concorrentes), observando os valores da empresa bem como ouvindo as pessoas. Deve ser estabelecida sobre as dimensões da qualidade total para garantir a satisfação das pessoas (qualidade, custo, entrega, moral e segurança).
Estratégia	é a definição dos meios necessários para atingir a visão.

QUADRO 9 - Operacionalização do Planejamento Estratégico

Fonte: adaptado de Campos (1992)

A missão é a razão da existência de uma instituição, definida como "uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa" (OLIVEIRA, 1996, p.

116).

Para Santos (1997), a missão estabelece qual a razão de existir da instituição; a visão mostra para onde ela se desloca a longo prazo e a estratégia identifica o que, quando e por quê. O desdobramento da estratégia estabelece quem e como o processo será desenvolvido.

De acordo com as abordagens desses autores, o planejamento estratégico em faculdades é um instrumento fundamental, pois possibilita a continuidade administrativa, auxilia na racionalização de recursos, propicia a integração e participação dos servidores, fornece diretrizes para curto, médio e longo prazos, além de agilizar a implantação de processos de avaliação de desempenho da instituição. Para Kotler (1994), o planejamento estratégico em instituições educacionais pode ser implementado tanto em unidades como em toda a instituição.

2.4.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A avaliação de desempenho não é uma técnica de mudança de comportamento, mas sim um instrumento de levantamento de dados que auxiliam nas decisões gerenciais.

Bergamini (1977) argumenta que a avaliação tem como propósito auxiliar uma organização e seus gerentes a identificarem os níveis de desempenho das pessoas e identificar as áreas que precisam de desenvolvimento. Avaliação é uma técnica para refletir aspectos particulares da empresa. Para Chiavenato (1992), a avaliação de

desempenho constitui uma técnica de direção importante para a atividade administrativa. É um meio para localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo, de motivação. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode auxiliar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa.

Da mesma forma, Neto (2000), conceitua avaliação como um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas frente a certas situações. Um sistema de avaliação de desempenho deve seguir uma periodicidade freqüente, com intervalos de tempo iguais.

A grande vantagem desta ferramenta gerencial é a possibilidade de a organização conhecer melhor seus colaboradores e o resultado de suas ações gerenciais aos olhos de funcionários e clientes, principalmente quando estes últimos participam do processo de avaliação.

Bergamini (1977) colocava como vantagens da avaliação:

- ✓ a sensação de segurança, em termos de carreira;
- ✓ a resposta afetiva no sentido de que quem trabalha faz parte de um grupo, e necessita sentir-se parte deste;
- ✓ o sentido de importância de seu trabalho em relação às outras atividades avaliadas;
- ✓ o aspecto da viabilidade de desenvolvimento das próprias habilidades e seus pontos positivos; e

- ✓ a real intenção da empresa em promover medidas que visem ao melhor aproveitamento dos aspectos positivos bem como em dar solução às deficiências do avaliado.

Todas estas vantagens podem ser aderidas como verdadeiras na atualidade, pois na percepção dos avaliados estas contribuições são de grande valia, uma vez que podem auxiliar seu crescimento pessoal e profissional.

O administrador que não acredita na falácia da imagem do espelho, ou seja, não supõe que o outro é igual a si próprio, que aceita a diversidade como uma vantagem competitiva, utiliza a avaliação de desempenho regularmente.

Aliado a isso, considera-se que a avaliação fornece subsídios a diversas áreas da gerência, ou seja, na seleção de pessoal; no treinamento e desenvolvimento de pessoal; na administração salarial; e na movimentação de pessoal.

Na seqüência apresenta-se o grau do comprometimento dos docentes de uma universidade, a partir da percepção dos alunos, baseando-se nas referencias até aqui apresentadas.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se o método geral, aplicável a todas as áreas do conhecimento humano, a metodologia. Apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na condução desta pesquisa é o que se pretende neste capítulo.

Num estudo metodológico pode-se considerar as idéias de René Descartes, que apresenta como regras básicas:

[...] primeiramente, não aceitar coisa alguma que não se conheça a evidência como verdadeira; segundo, dividir as dificuldades encontradas no trabalho; terceiro, estabelecer ordens de pensamento; e por último, fazer enumerações exatas e revisões gerais do assunto sempre que possível, (PARRA FILHO 1998, p. 47).

Neste sentido, as pesquisas desenvolvidas nas mais diferentes áreas de conhecimento, têm contribuído com a eficiência e eficácia das organizações, seja na verificação ou na implantação de soluções aos problemas das mais diversas naturezas.

3.1 Natureza da Pesquisa

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos por meio de um método que permita determinado conhecimento. Segundo Oliveira (2001), a ciência abrange praticamente todos os campos do conhecimento humano, a partir de critérios metodológicos estudam-se as relações existentes entre causa e efeitos de um fenômeno qualquer.

Dessa forma, a natureza desta pesquisa é quantitativa, e pode ser definida como:

[...] o tipo de pesquisa que, como o próprio termo indica, quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo como coeficiente de correlação, análise de correlação, normalmente, utilizados nas defesas de tese (OLIVEIRA, 1997, p. 115).

Embora existam vários tipos de pesquisa científica, ou métodos de investigação de estudo, optou-se por utilizar, para a realização desta dissertação, um estudo de caso, uma vez que através deste, pode-se sugerir um modelo de análise de comprometimento organizacional em faculdades.

Gil (1999) diz que o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, com o objetivo de permitir seu conhecimento e sua aplicação ampla e detalhada. Suas vantagens são o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Yin (*apud* GIL, 1999) entende estudo de caso como um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade.

Em um estudo de caso é preciso selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de estudar seus aspectos característicos, segundo Santos (1999), e neste caso o objeto de estudo foi uma Faculdade isolada do oeste do Paraná.

Optou-se por este estudo de caso pelo fato de que em cinco anos (de 1996 a 2000) a cidade de Cascavel, no oeste paranaense, viu surgir sete novas faculdades em seu mercado. O universo desta pesquisa compreendeu os membros da equipe de professores da primeira faculdade particular da cidade, a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel.

Outra parte integrante da metodologia é o método, trata-se do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. “Método é o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 1994, p.27).

Esta dissertação utilizou-se do método descritivo, por partir da análise dos fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador sobre eles. Marconi (1999) define pesquisa descritiva, como aquela que aborda a descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento presente e futuro. Esta pesquisa é descritiva porque pretende detalhar com maior exatidão possível os fatos e fenômenos da situação em estudo, neste caso, a relação existente, se é que existe, entre comprometimento organizacional e qualidade no ensino superior.

O método indutivo também foi adotado por possibilitar a generalização das respostas dos alunos aos questionários de avaliação institucional. Através do método indutivo as constatações particulares levam às leis gerais, ou seja:

Tratando-se de fatos observados, em que por meio do processo indutivo chega-se até a sociedade em geral, pela observação direta da família, da escola e da cidade, a partir de observações de casos particulares é possível chegar a conclusões de ordem mais geral, Parra Filho (1998, p. 92).

Utilizou-se, para esta coleta de dados, uma avaliação de desempenho elaborada

pela faculdade pesquisada, no período de 1999 a junho de 2002, realizada com os acadêmicos dos cursos de Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Direito e Tecnólogo em Processamento de Dados, pois estes cursos já foram reconhecidos.

Desta forma, após o levantamento e análise dos dados desta avaliação, observou-se a evolução do desempenho dos docentes e sua caracterização por sexo, idade e tempo de casa. Aos docentes da IES pesquisada, foi aplicado um questionário, de perguntas fechadas, objetivando levantar o grau de comprometimento destes, para posteriormente analisar sua relação com a qualidade de ensino. A estrutura do questionário aplicado será descrita no item 3.3 deste estudo.

3.2 Perguntas de Pesquisa

A pesquisa utilizou dois instrumentos de coleta de dados, ressalta-se que a escala de respostas dos questionários é diferente. A Instituição iniciou o uso de seu Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) no ano de 1999, e desde então a avaliação tem se repetido anualmente, sendo que os discentes respondem às perguntas fechadas, respeitando uma escala Likert de sete pontos, conforme Quadro 10, a seguir.

Ressalta-se que, a escala adotada considera como média a resposta que identifica o desempenho docente como bom, o que leva a considerar esta pesquisa tendenciosa. Porém, seus resultados são relevantes neste estudo, uma vez que é a

primeira pesquisa institucional desta natureza.

Número de pontos	Resposta
7 (sete)	excelente
6 (seis)	ótimo
5 (cinco)	muito bom
4 (quatro)	bom
3 (três)	regular
2 (dois)	fraco
1 (um)	insuficiente

QUADRO 10 - ESCALA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

Fonte: adaptado de Kotler (1994b)

As dimensões compreendidas no SAD da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, a Univel, são:

- ✓ auto-avaliação do aluno: compreende assiduidade, pontualidade de entrada e saída, comportamento, relacionamento com os colegas, relacionamento com os professores, iniciativa para atividades individuais, participação nas atividades em grupo, atenção e participação em aula, esforço de aprendizagem, integração com as turmas do curso, postura crítica para melhoria da qualidade, responsabilidade;
- ✓ avaliação docente: planejamento das aulas, metodologia e didática, material didático, domínio de classe, pontualidade, relacionamento professor-aluno, domínio e conhecimento prático, formas das avaliações, cumprimento do programa, seqüência dos conteúdos, estímulo à participação dos alunos, controle de presença;

- ✓ avaliação estrutural: direção geral, direção administrativo-financeira, atendimento do Financiamento Estudantil (Fies) concedido via Caixa Econômica Federal e do Programa Alternativo de Pagamento (PAP), concedido pela própria Instituição (Univel), coordenação do curso, serviços da secretaria, serviços da tesouraria, atendimento, quantidade de títulos/volumes e instalações da biblioteca, *home page* www.univel.br, laboratórios, setor de fotocópias, cantina, sala de aula, banheiros, Diretório Central dos Estudantes (DCE), semana de provas e atendimento telefônico.

O objetivo inicial do sistema, no ato de sua criação pelo então diretor geral, era coletar informações que viabilizassem o desenvolvimento funcional de seus colaboradores, uma vez que avalia além do desempenho docente, o desempenho dos funcionários no atendimento ao discente. A divulgação dos resultados aos setores e aos docentes ocorre via carta formal, com a média de pontos, calculados via média aritmética simples.

Para analisar comprometimento, o questionário aplicado aos docentes da IES pesquisada, foi composto em duas partes. A primeira contendo 16 itens, onde os primeiros nove itens buscam medir o comprometimento organizacional e profissional, cujas perguntas tiveram por base a utilização do “*Organizational Commitment Questionnaire*” – OCQ, de autoria de Mowday e Cols (1982), que foi adaptado para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989), e validado por Bastos (1992).

Os sete itens restantes, referem-se ao comprometimento com a carreira, mensurados através de um instrumento, elaborado por Blau (1985), também validado por Bastos (1994). A escala, do tipo Likert utilizada foi a mesma para comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira, conforme evidenciado no Quadro 11, variando de 1 (baixo comprometimento) a 5 (alto comprometimento), obedecendo à seguinte gradação:

Número de pontos	Resposta
5 (cinco)	Concordo plenamente
4 (quatro)	concordo
3 (três)	nem concordo, nem discordo
2 (dois)	discordo
1 (um)	discordo totalmente

QUADRO 11 - ESCALA LIKERT DA ANÁLISE DE COMPROMETIMENTO

Fonte: perguntas de pesquisa

A segunda escala, que analisa o comprometimento afetivo, adaptada de sua composição original por Siqueira (1995), é composta por 18 itens. Todos os itens foram respondidos, também com base em uma escala de frequência Likert, de cinco pontos, variando de “nunca” até “sempre”.

O Quadro 12 descreve as perguntas e os respectivos itens sobre o comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e comprometimento afetivo, que também podem ser encontrados no apêndice A, tal como foi aplicado à amostra.

Breve Descrição	Item do Instrumento
Comprometimento organizacional	
1. Referência à instituição como ótimo local de trabalho	1
2. Sentimento de pouca lealdade	3
3. Valores similares aos da instituição	5
4. Orgulho de pertencer à instituição	7
5. A instituição inspira o melhor para o meu progresso	9
6. Contentamento por ter escolhido a instituição	11
7. Interesse pelo destino da instituição	13
8. Considera a instituição como a melhor para se trabalhar	15
9. Erro ao decidir trabalhar na organização	16
Comprometimento com a Carreira	
1. Possibilidade de escolha de uma carreira diferente,	2
2. Desejo de fazer carreira na profissão escolhida,	4
3. Não escolher a profissão atual, caso tivesse outra chance	6
4. Continuar exercendo a profissão mesmo que tivesse muito dinheiro	8
5. Gosto pela profissão, impedindo o seu abandono	10
6. Profissão ideal para trabalhar o resto da vida	12
7. Desapontamento na escolha da profissão.	14
Comprometimento Afetivo	
1. Confiante nela	01
2. Apegado a ela	02
3. Distante dela	03
4. Animado com ela	04
5. Fascinado com ela	05
6. Fiel a ela	06
7. Responsável por ela	07
8. Preocupado com ela	08
9. Envolvido com ela	09
10. Empolgado com ela	10
11. Contente com ela	11
12. Entusiasmado com ela	12
13. Desiludido com ela	13
14. Desgostoso com ela	14
15. Orgulhoso com ela	15
16. Dedicado a ela	16
17. Encantado com ela	17
18. Interessado por ela	18

QUADRO 12 - DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, COM A CARREIRA E AFETIVO.

Fonte: perguntas de pesquisa

3.3 Definição dos Termos

A definição dos termos objetivou esclarecer possíveis dúvidas em relação a termos específicos empregados na pesquisa, para isso o presente trabalho explica as seguintes expressões:

- ✓ Comprometimento: o estado de lealdade em relação a algo;
- ✓ Comprometimento com a organização: o estado com que um indivíduo se identifica com os objetivos e valores da organização e deseja permanecer como membro da mesma. Quanto maior o envolvimento social do indivíduo com outros membros da organização, maior o seu comprometimento organizacional;
- ✓ Comprometimento com a carreira: uma atitude em relação a sua aptidão ou profissão, que envolve a identidade com o cargo ocupado;
- ✓ Comprometimento afetivo: uma atitude de apego emocional com a organização, o desejo de permanecer trabalhando nela e de se esforçar por seu sucesso;
- ✓ Qualidade no ensino superior: percepção de valor;
- ✓ Avaliação de desempenho: possibilita o fornecimento de *feedback* e a identificação dos pontos fortes e fracos do avaliado, necessidade de treinamentos, base para promoções, enfim, utilizada para auxiliar a tomada de decisões gerenciais.

3.4 Delimitação do Estudo

O presente estudo tratou de uma confrontação da pesquisa bibliográfica com a realidade acadêmica de uma IES privada, cuja entidade mantenedora atende pelo nome de Univel – União Educacional de Cascavel. Utilizou-se ainda de dados secundários, conforme pesquisa bibliográfica sobre o objeto desta pesquisa, para posteriormente, na análise dos dados confrontá-los com os dados primários, objetivando mensurar e analisar o grau de comprometimento docente, com a organização, com a carreira e seu comprometimento afetivo.

3.5 Coleta e Análise de Dados

Os resultados obtidos nesta pesquisa foram coletados através de dados primários, inicialmente com informações documentais da faculdade e seu quadro de professores. Em seguida, passou-se para a observação e análise daquela pesquisa para verificar se o nível de comprometimento de seus colaboradores tem congruência com a qualidade percebida pelos serviços da faculdade na sociedade.

O conjunto total de elementos com características comuns sobre o qual se faz um estudo estatístico recebe a denominação de população. A amostra pode ser definida como um subconjunto da população, através do qual se forma um juízo sobre as características de toda a população (TOLEDO, 1985). A amostra pesquisada foi do tipo aleatória simples. Uma amostra aleatória pode ser obtida ao acaso, “por um procedimento tal que cada elemento da população tenha uma probabilidade conhecida

de ser escolhido e que não possua nenhuma fonte conhecida de erro sistemático”, segundo Kazmier (1982, p. 127).

A população da pesquisa é composta por 87 docentes, porém considerando a definição do tamanho da amostra feita com base no Teorema do Limite Central, definido pelo autor supra mencionado), ao aumentar o tamanho da amostra, a distribuição da amostragem da média aproxima-se da forma de distribuição normal. Kazmier (1982) considera como amostra expressiva um número igual ou maior do que 30 elementos da população pesquisada, assim, utilizou-se uma amostra aleatória simples a partir do rol de docentes fornecido pelo departamento de Recursos Humanos da Instituição.

Além de seu desempenho no SAD, foi pesquisado o grau de comprometimento com o que faz e onde faz. Os dados apresentados foram tabulados em quadros e gráficos, possibilitando maior facilidade na verificação das relações entre eles. Os dados coletados foram confrontados com a pesquisa bibliográfica e em seguida analisou-se o nível de comprometimento dos membros desta faculdade para com o sucesso pessoal e profissional das pessoas e da organização.

Para interpretação dos dados coletados foi utilizada uma medida de tendência central, a média aritmética simples, e medidas de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação de Peason). As medidas de posição dentro de um conjunto de dados são valores numéricos, calculados a partir de informações brutas e são usadas, de alguma forma, para descrição dos dados (KAZMIER, 1982).

A média aritmética simples pode ser definida como o quociente entre a soma

dos valores de um determinado conjunto e o número total de elementos deste conjunto. A sua utilização é muito comum quando o objetivo é a comparação de valores de uma mesma natureza (TOLEDO, 1985).

O coeficiente de variação (CV), segundo TOLEDO (1985, p. 20), “é uma porcentagem cujo cálculo resulta da comparação entre o desvio-padrão ou o desvio médio e a média ou mediana.” Expressa-se sempre em valores relativos. A utilização dessa medida de dispersão serviu para verificar a homogeneidade das respostas em relação aos quesitos elaborados para medição dos níveis de comprometimento e qualidade no ensino. Técnicas estatísticas de distribuição de freqüências também foram empregadas.

3.6 Limitações do Estudo

No presente estudo, quanto à forma de coleta de dados utilizada na pesquisa institucional, encontrou-se uma limitação que conduz a afirmação de que o instrumento de Avaliação Institucional de Desempenho da IES precisa ser revisto. Embora a alta direção da Univel acredite que o SAD é um aliado quando se pretende implantar um programa de qualidade, exatamente como afirma Tachizawa (1999), a pesquisa observou que o instrumento utilizado é tendencioso, uma vez que o questionário utiliza escala Likert de sete pontos onde a pontuação média classifica o docente como bom, enquanto que a classificação como regular, ou outro termo que remeta a idéia de imparcialidade, deveria constar no quarto item da escala Likert adotada.

Outra limitação da pesquisa diz respeito ao questionário OCQ, validado para a

realidade brasileira por Bastos (1994), embora com margem de erro de 5%, apresenta respostas tendenciosas quando utiliza expressões como claramente e pouca nas perguntas do questionário.

4 O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL - UNIVEL

4.1 O Contexto Universitário em Cascavel

Liderando a próspera região Oeste do Estado do Paraná, integrada por 51 municípios, nos quais vivem cerca de 1,8 milhões de pessoas, Cascavel ocupa posição geopolítica das mais estratégicas em relação ao Mercosul. É nesse universo de infinitas possibilidades de realização pessoal que se projeta a participação da Univel, oferecendo os caminhos da educação superior, não só para estimular, como também para melhorar a qualidade do desenvolvimento sócio-econômico.

O território de Cascavel foi caminho para a migração de indígenas, paraguaios e argentinos, que entre os anos 1930 e 1940, durante o ciclo da madeira, atraiu grande número de famílias do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, a maioria de descendentes italianos, alemães e poloneses. Hoje, há total miscigenação de etnias e pessoas de todas as partes do País. O município foi criado em 14 de dezembro de 1952 .

A região Oeste do Paraná é responsável por 1/3 das safras agrícolas do Estado, produzindo, entre os principais produtos, soja, milho, trigo, arroz, algodão e feijão. A produção de aves, suínos e bovinos também é expressiva devido à volumosa matéria-prima, estimulando a expansão da agroindústria. Entre os frigoríficos da região destaca-se, o da Cooperativa Coopavel, em Cascavel, que abate diariamente 140 mil

aves/dia (CASCAVEL, 2002).

O setor industrial se destaca nas áreas metal-mecânica e moveleira, respondendo por 16% das receitas geradas. O setor de comércio e serviços responde por 77% das receitas, e o restante provém da agropecuária - além de seus reflexos diretos nas demais atividades.

Cascavel conta com uma população total de: 245.066 habitantes; sendo que destes 228.340 fazem parte da população urbana e 16.724 caracterizam-se como população rural. Quanto ao sexo, a população de homens é de 119.465 habitantes; e uma população de mulheres de 125.601. A taxa de crescimento anual da cidade é de 2,77%, segundo dados do IBGE (2002).

Por estas características, Cascavel tornou-se um pólo universitário, contando com aproximadamente 12,5 mil acadêmicos, freqüentando 62 diferentes cursos em sete Instituições privadas e uma pública. E nas 61 escolas municipais, onde estudam 23 mil alunos; enquanto nas 39 unidades estaduais, estudam 38 mil alunos (CASCAVEL, 2002). Estes números evidenciam que a cidade acompanhou a evolução do quadro em nível nacional, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1 (pág. 87), onde os dados do INEP (2002) mostram que 65% das mais de mil universidades brasileiras são privadas e que 70% dos alunos ingressantes no ensino universitário o fizeram nas universidades privadas.

Dentre as Instituições privadas, o maior número concentra-se nas faculdades isoladas, pois das 727 existentes até 1998, 81% eram privadas, enquanto que das 153 universidades do país apenas 49% eram privadas. Já a totalidade das Faculdades

Integradas eram privadas, conforme pode ser visualizado no Gráfico 2 a seguir.

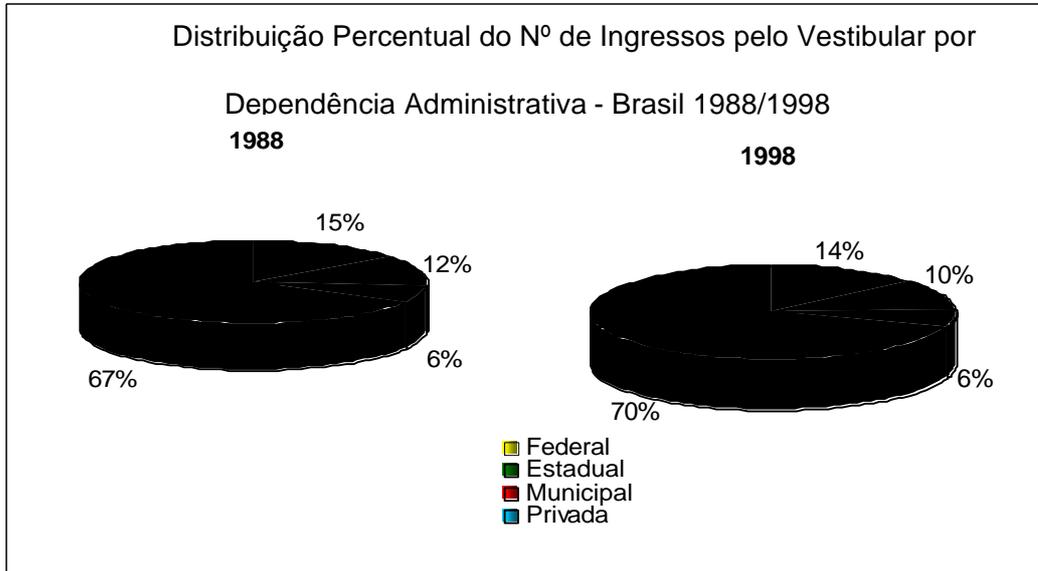


GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE UNIVERSIDADES POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA

Fonte: INEP (2002, p. 02)

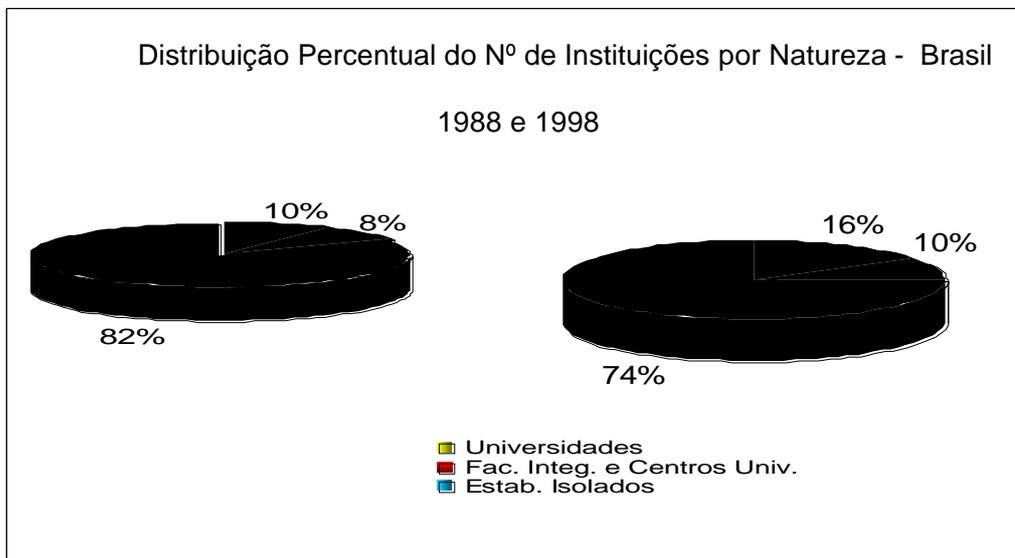


GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO NÚMERO DE INSTITUIÇÕES POR NATUREZA

Fonte: INEP (2002, p. 02)

Os dados apresentados nos Gráficos 01 e 02, servem para evidenciar a necessidade de maiores estudos sobre as instituições de ensino privadas, visando fornecer subsídios na busca por prolongar a vida das Instituições e melhorar sua fonte de vantagem competitiva frente às concorrentes. É neste sentido que acredita-se ser relevante o estudo do comportamento humano nas organizações e do comportamento das próprias organizações – cujo campo de pesquisa é chamado de comportamento organizacional.

A partir dos dados acima é possível ainda, analisar o ambiente organizacional em que se situa a Univel, o qual de acordo com a revisão bibliográfica pode ser classificado como um ambiente reativo agitado, conforme classificação de Wagner III (2000), pois em um mercado com alto número de concorrentes (oito IES em Cascavel) as mudanças são mais frequentes e intensas, exigindo uma gestão participativa para facilitar a tomada de decisões gerenciais. Neste sentido a IES pesquisada já descentralizou as contratações e demissões de professores e funcionários, antes realizadas pela Administração e atualmente a cargo dos coordenadores e chefes de setor.

4.2 Caracterização da Univel

Até o ano de 1995, Cascavel contava com apenas uma universidade, da rede pública de ensino. Porém, em fevereiro do ano em questão, o empreendedor Renato Silva e seus sócios tomaram a iniciativa de abrir as portas de uma escola superior privada, e surge a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, e como

entidade mantenedora a União Educacional de Cascavel (Univel), tendo como compromisso educar o homem sob os primados da ética e da cidadania.

Segundo o catálogo institucional (2001, p. 01), a Univel estabeleceu para sua trajetória a missão de “ser um centro de excelência em educação superior, orientando para gerar consciência crítica, formando empreendedores com o perfil que as transformações da sociedade exigem, integrados com a comunidade regional”. Esta missão corrobora com a pesquisa bibliográfica no sentido de que a missão da IES evidencia a sua razão de existir.

Desde seu nascimento até o ano 1999, a Univel formou mais de 500 alunos nos cursos de Graduação e em torno de 1000 alunos nos cursos de Pós-Graduação. Em 2000, a Instituição atendeu 1.307 acadêmicos em seus cursos de graduação e mais de 700 alunos nos programas de pós-graduação profissional com nível de especialização *Lato Sensu*, cursando aulas regulares. Em 2002, a Univel ampliou este número para aproximadamente 1950 alunos na graduação e mais de 850 alunos na pós-graduação.

Suas instalações próprias, em áreas de seis mil metros quadrados, abrigam salas de aula com ar condicionado, quadro branco, aparelhos de TV, vídeo, retroprojeter e multimídia; além de auditório com 200 lugares e laboratórios (informática, fotografia, rádio e televisão) equipados com tecnologia moderna.

Acreditando firmemente nos benefícios do investimento na educação, já que o saber é um bem para toda a vida e que investir na educação pós-graduada é alimentar o amor a este saber, e que a avaliação da qualidade do ensino, instituída pelo MEC, é percebida como diferencial pela sociedade, a Univel investe no diálogo franco com

seus colaboradores e alunos para encontrar formas de melhorar seu desempenho no provão. O desempenho atual da Univel neste exame pode ser observado no Quadro 13:

CURSO	N ° DE VAGAS	CONCEITO
Administração	100	B
Ciências Contábeis	100	*
Ciências Econômicas	100	D
Comunicação Social/Jornalismo	80	*
Direito	280	C
Gestão de Negócios Internacionais	50	*
Tecnologia em Processamento de Dados	100	**
Curso seqüencial em Gestão de Marketing	100	***
Curso seqüencial em Desenvolvimento de Sistemas.	100	***

* o curso ainda não formou a primeira turma

** o curso não participa do provão por ser tecnólogo

*** o curso não participa do provão por ser um seqüencial

QUADRO 13 - RELAÇÃO DE CURSOS DA UNIVEL

Fonte: catálogo institucional (2001)

Ainda na fase em que estava sendo idealizada, a Univel assumiu o compromisso de estabelecer uma visão inovadora em suas relações com a comunidade, considerando que o papel de um centro de ensino superior não se esgota na nobre missão de educar e formar profissionais aptos a contribuir para o engrandecimento do país, interagindo com os mais diferentes setores da sociedade organizada, a Univel pretende ser, acima de tudo, um agente transformador da realidade, capaz de somar seus esforços aos de outras entidades pública e privadas empenhada na melhoria social e cultural da população, através de cursos, treinamentos, seminários e

atividades assistenciais.

As ações da Instituição resultaram em serviços e convênios mantidos pela instituição. Em termos de serviços evidenciam-se o Núcleo de Prática Jurídica (NPL), aprovado pelo MEC recebendo conceito "A", e citado como modelo para faculdades de Direito de todo o país; o Serviço de Atendimento Jurídico (SAJU), coordenado por professor de Direito com equipe de advogados, monitores e estagiários, promove o ensinamento da prática jurídica real aos alunos do curso, oferecendo gratuitamente ampla assistência jurídica à comunidade carente; e a empresa júnior, um centro e integração das teorias econômico-administrativas que permite aos alunos, sob orientação de professores, executarem as práticas de contabilidade, estudos de viabilidade econômica e consultorias empresariais.

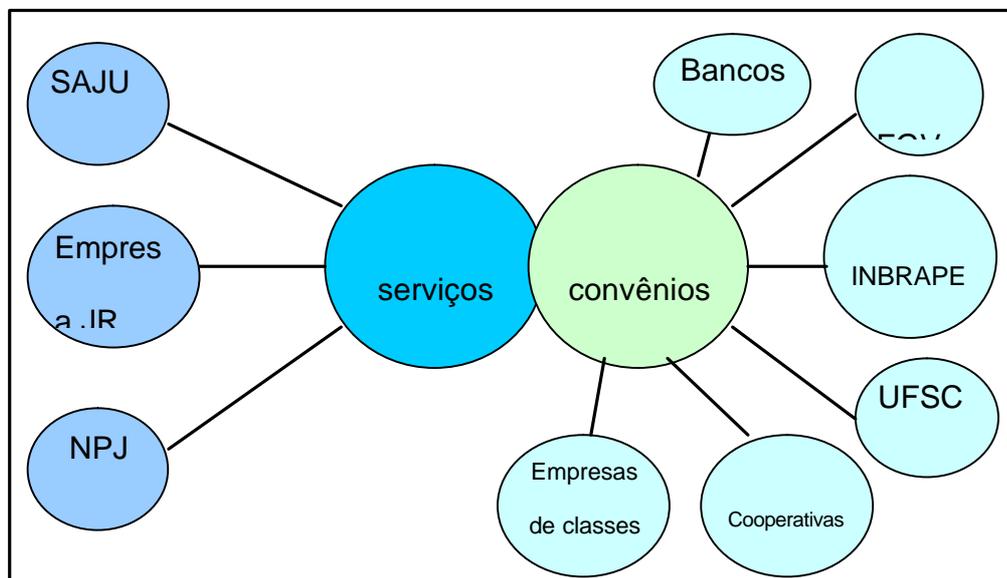


FIGURA 3 - AÇÕES E CONVÊNIO INSTITUCIONAIS

Fonte: Catálogo Institucional (2001)

Entre os convênios mantidos pela Univel, estão: Empresas de consultoria, empresas prestadoras de serviços, cooperativas, bancos, órgãos públicos, associações de classes (totalizando mais de 400 conveniados); Inbrape – Instituto Brasileiro de Pesquisas Aplicadas; FGV – Fundação Getúlio Vargas; e UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

O campus da Univel oferece aos seus alunos quadras de esporte, lanchonete, serviço bancário, biblioteca, auditório, serviço de atendimento social, e outras facilidades. Os cursos de Especialização utilizam salas destinadas a seus professores, funcionários e assistentes de pesquisa. Aos docentes e discentes a Univel dispõem de quatro laboratórios, com 94 (noventa e quatro) computadores ligados em rede, com acesso à Internet além de impressoras. Para uso em sala de aula (a Univel dispõe de 29 salas de aula), alunos e professores dispõem de equipamentos didáticos, tais como: televisor, vídeo cassete, multimídia e projetores de slides.

A Biblioteca da Univel possui um dos mais importantes acervos do oeste paranaense, sobretudo pela qualidade de seu acervo bibliográfico referente às Ciências Sociais, totalizando mais de 20.550 obras, sendo 7.753 títulos, acrescidos de uma vasto acervo de periódicos (107 títulos). Destes, 1.960 volumes compõem o campo particular da Administração, com 625 títulos. No campo das Ciências Econômicas o acervo conta com 2000 volumes e 500 títulos. O curso de Direito possui 12.000 volumes, sendo 5.100 títulos. E o campo das Ciências Contábeis conta com 400 volumes e 120 títulos. A biblioteca possui ainda, as revistas de iniciação científica

da UNIVEL, com artigos publicados por seus professores e alunos.

Este acervo é controlado por um sistema com código de barra que está sendo implantado. Este sistema oferece à sua comunidade usuária, os seguintes serviços:

- ✓ consulta local de livros/monografias, periódicos, fitas de vídeo;
- ✓ empréstimo em domicílio para docentes e discentes;
- ✓ empréstimo entre bibliotecas em âmbito estadual e nacional;
- ✓ acesso a artigos e periódicos, através do COMUT,
- ✓ orientação aos usuários;
- ✓ levantamento bibliográfico via *Internet*; e
- ✓ serviços de fotocópias.

Assim sendo, a biblioteca encontra-se pronta a atender às necessidades da comunidade em fase de formação do ensino superior e subsidiar as pesquisas dos profissionais em atuação, contando com adequação do seu espaço físico e qualificação de seu pessoal para o bom desempenho de suas funções. O acervo via *web* mostra que a IES está acompanhando a evolução tecnológica e o fato de que as pesquisas têm se realizado por meio eletrônico.

4.3 O Comprometimento Docente

A descrição do rol de docentes da IES pesquisada, foi separada por idade, sexo, titulação e tempo de trabalho na instituição. A distribuição de idades dos 62 docentes que responderam aos questionários, é a seguinte: 6,50% (04 docentes) possuem menos de 25 anos; 30,60% (19 docentes), possuem entre 25 e 30 anos; 30,60% estão

entre os 31 a 35 anos; 21,00% (13 docentes) possuem de 36 a 40 anos; enquanto 6,50% possuem entre 41 e 45 anos. Apenas 3 professores, ou 4,80% possuem mais de 46 anos de idade, estes dados estão evidenciados no Gráfico 3, a seguir:

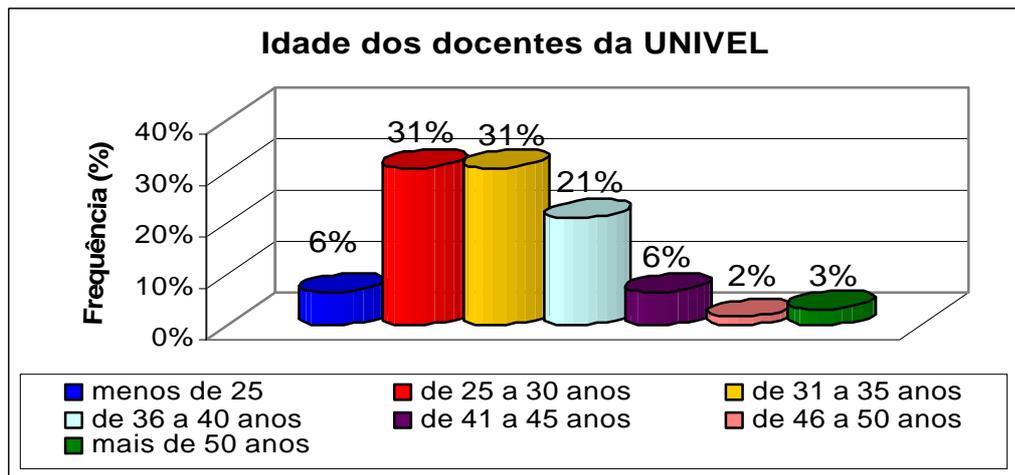


GRÁFICO 3 - FREQUÊNCIA DE IDADE DOS DOCENTES DA UNIVEL

Fonte: dados da pesquisa

No Gráfico 4, observa-se que, dos docentes pesquisados, são do sexo masculino 64,5%, ou 40 docentes, contra 22 docentes do sexo feminino, ou 35,5%.

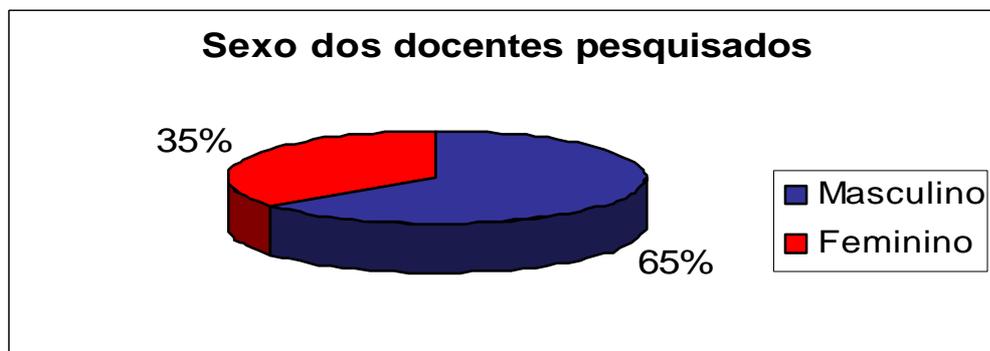


GRÁFICO 4 - SEXO DO CORPO DOCENTE PESQUISADO

Fonte: dados de pesquisa

Quanto à titulação do corpo docente, o Gráfico 5, a seguir, mostra a caracterização dos docentes, quanto ao nível de escolaridade. Conforme pode ser observado, a Univel possui 39% de seus docentes (24 destes) com Especialização *lato sensu*; 25% são Mestres (ou seja, 16 docentes tem pós-graduação *stricto sensu*); 09 docentes, representando 14% docentes são mestrandos com previsão de titularem-se até o final de 2003; 10% (ou 06 docentes) possuem apenas a graduação, 8% (05 docentes) são doutorandos; e 4% (02 docentes) já são doutores.

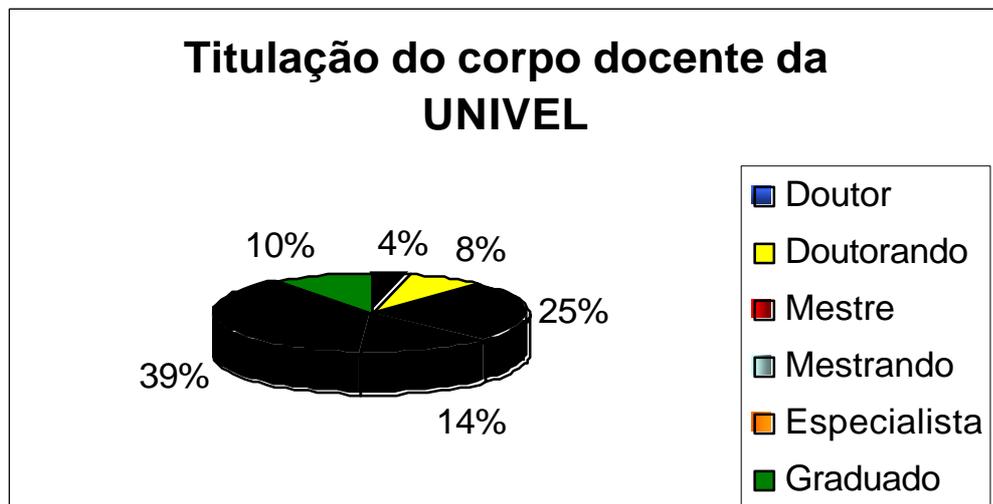


GRÁFICO 5 - REPRESENTAÇÃO (%) DA TITULAÇÃO DO CORPO DOCENTE
Fonte: dados de pesquisa

Em relação ao tempo de serviço na organização, os participantes tinham em média 3,32 anos de serviço, apresentando um Desvio Padrão (DP) de 2.38. O Gráfico 6, a seguir, aponta o tempo de trabalho dos professores da instituição, conforme classificação que foi adotada para a interpretação dos questionários da pesquisa, para tal dividiu-se os docentes por classes de tempo de serviço na instituição, com incrementos de dois anos a cada classe. Observou-se que 42% (26 docentes) têm

menos de dois anos na IES pesquisada; 21% (13 docentes) estão na instituição entre 2 e quatro anos; 10 docentes (16%) estão na instituição entre 4 e seis anos, enquanto 13 docentes (21% da amostra) que estão na instituição desde a sua fundação há mais de 6 anos.

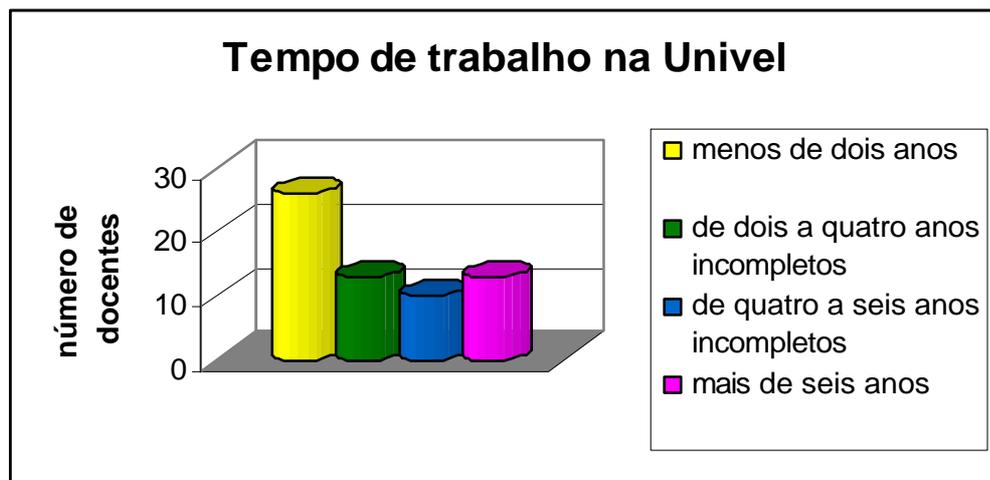


GRÁFICO 6 - TEMPO DE TRABALHO NA UNIVEL

Fonte: dados da pesquisa

Conforme descrito anteriormente, o levantamento do comprometimento docente foi dividido em três partes: o comprometimento com a organização, com a carreira e o comprometimento afetivo, que foram analisados detalhadamente nos itens abaixo.

4.3.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES DA UNIVEL

Com referência ao comprometimento organizacional, a pesquisa entre os rol de docentes, escolhidos aleatoriamente, que trabalham na Univel com tempo variável entre: até dois anos de trabalho (identificados pela cor amarela); de dois anos

completos a menos de quatro anos (cor verde); de quatro anos completos a seis anos incompletos (cor azul) até os docentes mais antigos na IES; e os docentes com mais de seis anos de casa (representados pela cor rosa). Os resultados da pesquisa sobre o comprometimento com a instituição estão apresentados no Quadro 14, a seguir:

Tempo de trabalho na IES	Docentes com até dois anos de casa		Docentes com dois a quatro anos incompletos de casa		Docentes com quatro a seis anos incompletos de casa		Docentes com mais de seis anos de casa	
	Média	Coeficiente de Variação	Média	Coeficiente de Variação	Média	Coeficiente de Variação	Média	Coeficiente de Variação
Conversando com amigos, sempre me refiro à Instituição onde trabalho, como uma organização para a qual é ótimo trabalhar.	4,12	22,09%	4,08	11,63%	4,40	15,89%	4,85	7,75%
Sinto pouca lealdade para com a Instituição.	1,31	35,99%	1,85	63,19%	1,30	37,16%	1,46	66,19%
Julgo que os meus valores são muito similares àqueles defendidos pela Instituição onde trabalho.	3,92	25,92%	3,38	27,27%	3,70	36,15%	4,15	16,58%
Sinto-me orgulhoso (a) dizendo às pessoas que sou parte desta organização.	4,35	15,86%	4,31	16,75%	4,40	15,89%	4,92	5,63%
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor para meu progresso no desempenho de meu trabalho.	3,96	20,79%	3,77	15,27%	3,90	30,70%	4,15	21,64%
Estou contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras que considerei na época da contratação.	4,27	16,97%	4,00	16,98%	4,20	18,78%	4,77	9,19%
Interesso-me pelo destino da organização onde trabalho.	4,46	14,50%	4,46	11,17%	4,40	28,75%	4,92	5,63%
Considero que esta organização é a melhor de todas as Instituições, desta cidade, para se trabalhar.	3,88	21,01%	3,92	18,60%	3,90	32,99%	4,46	17,40%
Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	1,12	29,21%	1,46	74,06%	1,10	28,75%	1,08	25,75%

QUADRO 14 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES
Fonte: dados de pesquisa

De uma forma ampla, este estudo identificou a existência de um comprometimento dos professores com a organização, com base na análise das médias dos pontos atribuídos pelos mesmos, na Escala Likert. Também foi identificado homogeneidade nas respostas dos docentes, representada pelo baixo coeficiente de variação, em praticamente todos os quesitos abordados. Os pontos mais evidentes dos quesitos do questionário da pesquisa podem ser observados nos Gráficos a seguir:

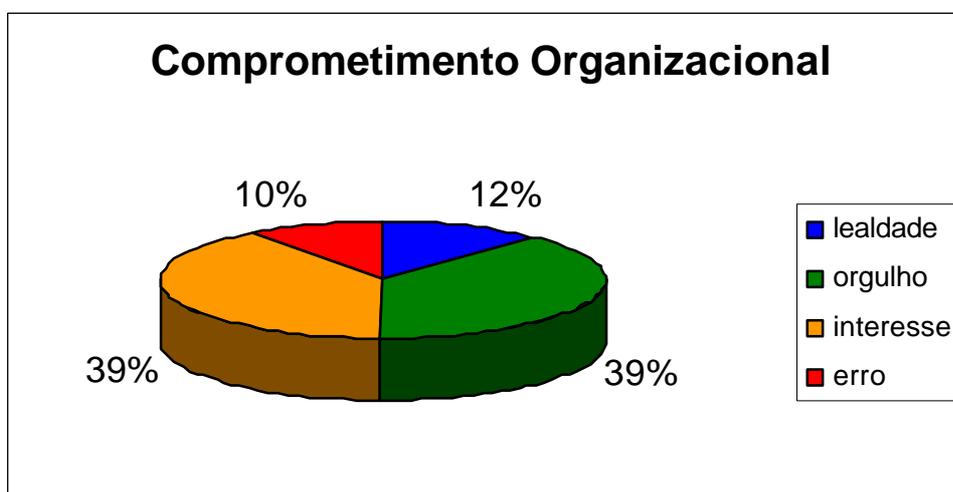


GRÁFICO 7 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Fonte: dados da pesquisa

Entre os aspectos mais relevantes tem-se: o sentimento de orgulho por trabalhar na Instituição e o interesse pelo destino da mesma, manifestos pelos docentes pesquisados, atingindo média superior a quatro na escala Likert (de cinco pontos) da pesquisa, conforme demonstra o Gráfico 7.

Porém, quando questionados sobre seu sentimento de lealdade para com a UNIVEL, observou-se grande variação nas respostas dos professores com mais de 6

anos de casa, ultrapassando a casa dos 66%, indicando que muitos atribuíram maior pontuação na escala. O mesmo ocorreu com as respostas dos docentes que trabalham na Instituição entre dois e quatro anos, conforme pode ser observado no Gráfico 8.

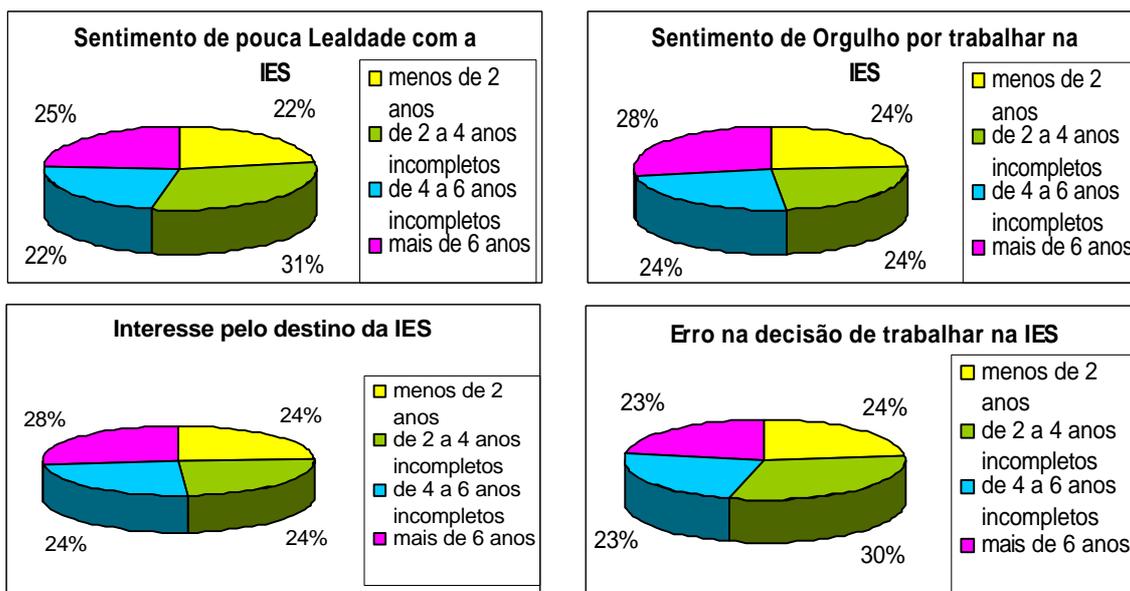


GRÁFICO 8 - QUESTÕES MAIS RELEVANTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Fonte: dados da pesquisa

O sentimento de orgulho por pertencer ao quadro docente da Univel está evidente nas respostas dos pesquisados, especialmente entre os mais antigos da casa, apontando para uma média de 4,92 na Escala Likert, com baixa variação de resposta dentro da amostra.

A classe dos professores que estão entre 2 e 4 anos na IES apresentou respostas com ampla variação no que se refere ao quesito de decisão em trabalhar na instituição.

4.3.2 COMPROMETIMENTO DOS DOCENTES DA UNIVEL COM A CARREIRA

Os professores da amostra pesquisada demonstraram um comprometimento com a carreira acima de quatro pontos na escala Likert adotada na pesquisa, indicando o desejo em seguir na profissão, em permanecer na carreira escolhida, conforme pode ser observado no Quadro 15. Foi observado uma elevada variação no quesito que apontava para a escolha de profissão alternativa, com o mesmo rendimento financeiro.

Tempo de trabalho na IES	Docentes com até dois anos de casa		Docentes com dois a quatro anos incompletos de casa		Docentes com quatro a seis anos incompletos de casa		Docentes com mais de seis anos de casa	
	Média	Coeficiente de Variação	Média	Coeficiente de Variação	Média	Coeficiente de Variação	Média	Coeficiente de Variação
Perguntas de pesquisa								
Se pudesse escolher um profissão diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria.	1,96	65,26%	2,23	61,12%	2,30	64,98%	1,69	65,56%
Desejo, claramente, fazer carreira na profissão que escolhi.	4,23	30,86%	4,46	11,63%	4,70	10,28%	4,69	18,22%
Se pudesse fazer tudo novamente, não escolheria trabalhar na minha profissão atual (nesta Instituição).	1,50	60,37%	1,38	80,95%	2,00	70,71%	1,69	88,26%
Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito, sem ter que trabalhar, continuaria exercendo a minha profissão.	4,15	26,97%	4,23	10,37%	4,10	31,38%	4,92	5,63%
Gosto demais da minha profissão para largá-la.	4,23	16,79%	4,46	14,80%	4,20	29,27%	4,62	18,84%
Esta minha profissão é a ideal para trabalhar o resto da vida.	3,92	23,83%	4,00	17,68%	4,00	31,18%	4,54	14,55%
Sinto-me desapontado (a) por ter escolhido a minha profissão.	1,15	40,22%	1,46	77,08%	1,10	28,75%	1,23	35,63%

QUADRO 15 - COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

Fonte: dados de pesquisa

Outro quesito com alta variação de resposta, apresentando um desvio padrão maior que 60% das respostas, foi o que perguntou sobre a possibilidade de poder voltar no tempo e recomeçar a vida profissional em outra IES, não escolhendo a profissão atual para trabalhar na Univel. Entre os pesquisados que fazem parte do corpo docente da IES há mais de 6 anos, a variação de opiniões foi mais expressiva.

Por outro lado, os números demonstraram um gosto muito grande pela profissão, 23 docentes manifestaram gostar da profissão que desempenham na IES, corroborando para um alto nível de comprometimento com a carreira. Essas evidências podem ser mostradas no Gráfico 9, a seguir.

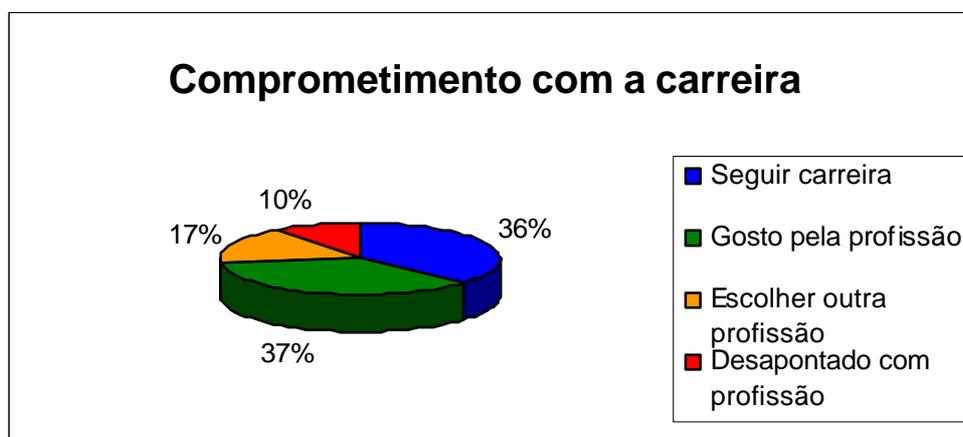


GRÁFICO 9 - COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

Fonte: dados da pesquisa

Outra observação importante diz respeito a não homogeneidade das respostas em praticamente todos os quesitos, demonstrando que, embora exista um comprometimento alto com a carreira, analisado pelos escores da média, também

existe muita disparidade de opiniões acerca do assunto, vide Gráfico 10 a seguir.

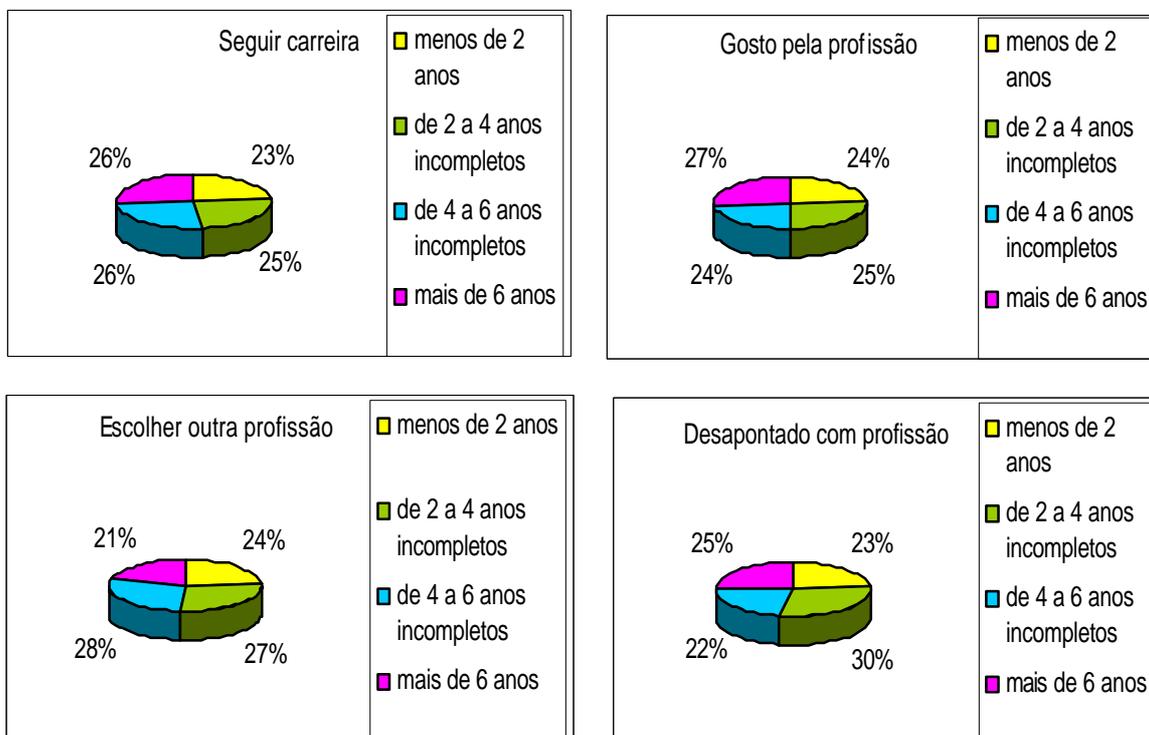


GRÁFICO 10 - QUESTÕES MAIS RELEVANTES DO COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

Fonte: dados da pesquisa

4.3.3 COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS DOCENTES DA UNIVEL

No quesito comprometimento afetivo dos docentes, observou-se que os escores da pesquisa em relação à Instituição, dos quesitos positivos, daqueles que trabalham há mais tempo na IES, são maiores, ou seja, mais próximos de cinco (pontuação máxima na escala pesquisada), apresentando baixa variação de respostas, conforme

evidenciado no Quadro 16, a seguir.

Tempo de trabalho na IES	Docentes com até dois anos de casa		Docentes com dois a quatro anos incompletos de casa		Docentes com quatro a seis anos incompletos de casa		Docentes com mais de seis anos de casa	
	Média	Coefficiente de Variação	Média	Coefficiente de Variação	Média	Coefficiente de Variação	Média	Coefficiente de Variação
Perguntas de pesquisa								
Confiante nela	4,04	14,83%	4,23	14,16%	3,70	31,34%	4,08	12,11%
Apegado a ela	3,73	20,84%	4,00	17,68%	3,80	29,88%	4,46	14,80%
Distante dela	1,31	41,99%	1,62	40,27%	1,50	47,14%	1,46	53,11%
Animado com ela	4,08	16,88%	3,92	16,33%	3,80	20,76%	4,31	17,44%
Fascinado por ela	3,46	24,83%	3,31	25,84%	3,30	28,75%	4,08	18,63%
Fiel a ela	4,50	16,92%	4,46	14,80%	4,60	15,20%	4,69	10,24%
Responsável por ela	4,58	14,06%	4,31	17,44%	4,40	15,89%	4,54	14,55%
Preocupado com ela	4,35	17,15%	4,23	14,16%	4,30	19,15%	4,69	10,24%
Envolvido com ela	4,46	15,82%	4,38	14,83%	4,20	15,06%	4,62	14,09%
Empolgado com ela	3,81	22,31%	3,77	19,23%	3,60	32,61%	4,38	14,83%
Contente com ela	3,81	19,68%	4,00	14,43%	3,40	31,62%	4,08	18,63%
Entusiasmado com ela	3,65	20,40%	3,69	17,07%	3,40	15,19%	4,31	17,44%
Desiludido com ela	1,46	44,26%	1,38	36,57%	1,80	68,29%	1,31	48,21%
Desgostoso com ela	1,35	41,72%	1,15	32,55%	1,70	62,31%	1,38	46,98%
Orgulhoso dela	3,96	15,11%	4,23	10,37%	3,70	28,63%	4,46	11,63%
Dedicado a ela	4,42	14,54%	4,31	11,15%	4,20	15,06%	4,69	10,24%
Encantado com ela	3,58	19,65%	3,77	19,23%	3,40	28,41%	4,23	17,14%
Interessado por ela	4,35	15,86%	4,38	11,55%	4,00	28,87%	4,77	9,19%

QUADRO 16 - COMPROMETIMENTO AFETIVO

Fonte: dados da pesquisa

A percepção que se teve dos números foi que os docentes da amostra selecionada, apresentaram um elevado grau de comprometimento afetivo para com a Univel, demonstrando fidelidade e assumindo responsabilidades pela instituição, com menor variação nas respostas dos docentes que trabalham a mais de seis anos.

Contudo, embora fiéis os docentes não se sentem fascinados pela Instituição.

As considerações mais evidentes, observadas na pesquisa estão colocadas no Gráfico 11, a seguir:

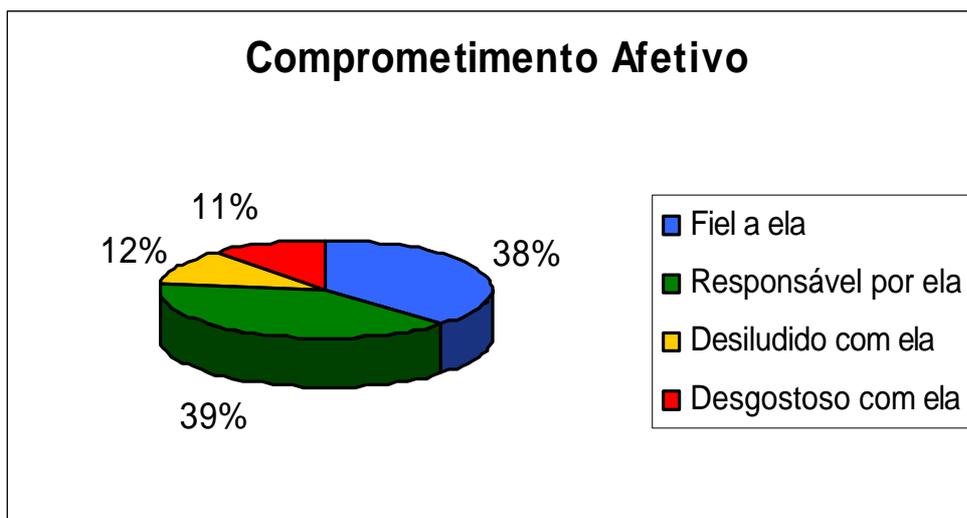


GRÁFICO 11 - COMPROMETIMENTO AFETIVO

Fonte: dados de pesquisa

Com referência à variação nas respostas das questões negativas, em relação ao comprometimento afetivo, como por exemplo: sentir-se desiludido e desgostoso com a IES; os resultados apontam que os docentes que estão trabalhando na instituição entre 4 e 6 anos apresentaram as respostas mais variadas. Embora, as médias tenham sido baixas (1,8 e 1,7 respectivamente), o que era de se esperar dos quesitos negativos, as variações nas respostas foram altas, vide Gráfico 12, a seguir.

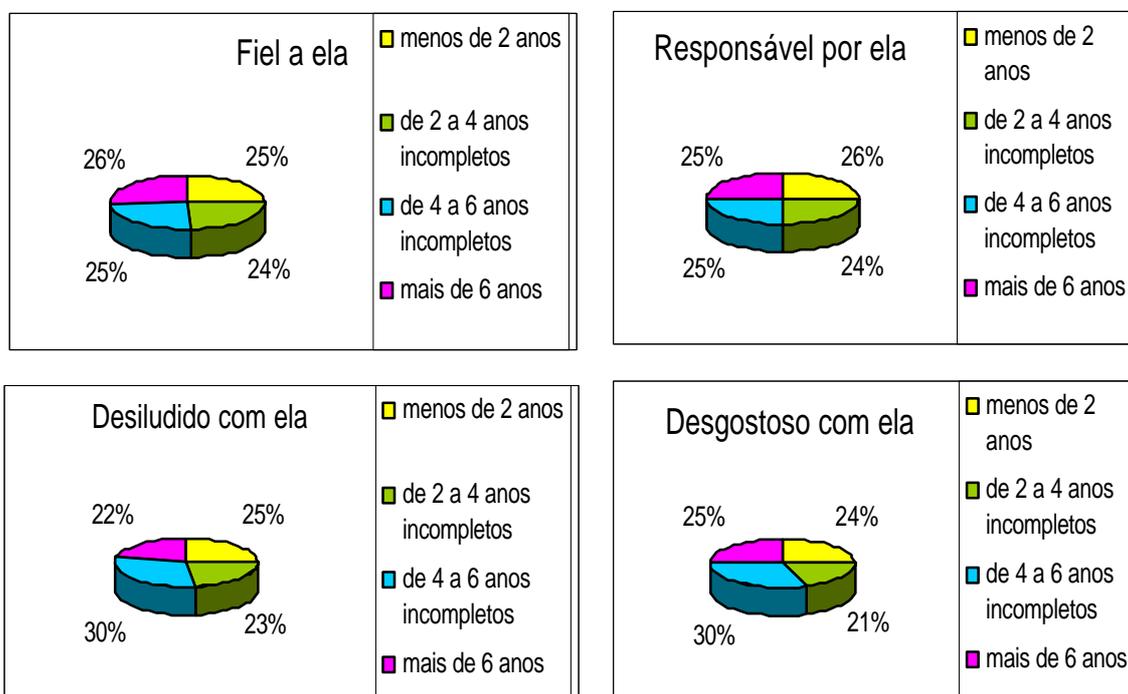


GRÁFICO 12 - QUESTÕES RELEVANTES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO
 Fonte: dados de pesquisa

4.4 Qualidade do Ensino na Graduação da UNIVEL

A Univel adotou um Sistema de Avaliação de Desempenho em 1999, que lhe oferece *feedback* positivo e negativo sobre a qualidade nos serviços oferecidos pela administração, biblioteca, secretaria, reprografia, tesouraria, atendimento financeiro (FIES e PAP), coordenação pedagógica, coordenação de cursos de graduação e dos docentes da IES. Nesta pesquisa os alunos manifestam a qualidade percebida pelo processo educacional da Instituição. O Quadro 17 apresenta os resultados compilados, valores médios desde 1999 até 2002, a partir dos dados de avaliação de desempenho

dos docentes feita pelos alunos da IES.

Tempo de trabalho na IES	Docentes com até dois anos de casa		Docentes com dois a quatro anos incompletos de casa		Docentes com quatro a seis anos incompletos de casa		Docentes com mais de seis anos de casa	
	Média	Coefficiente de Variação	Média	Coefficiente de Variação	Média	Coefficiente de Variação	Média	Coefficiente de Variação
Perguntas de pesquisa								
Planejamento das aulas	5,28	16,64%	5,49	8,18%	5,62	16,09%	5,60	4,88%
Metodologia e didática do docente	5,10	18,17%	5,24	8,18%	5,47	15,75%	5,45	5,66%
Material didático utilizado	4,98	15,25%	5,04	9,24%	5,35	13,70%	5,34	4,82%
Domínio de classe	5,13	18,49%	5,40	6,74%	5,57	12,81%	5,35	13,89%
Pontualidade	5,85	9,51%	5,80	10,71%	6,06	7,10%	6,00	9,16%
Relacionamento prof./aluno	5,61	11,90%	5,55	4,50%	6,01	7,86%	5,79	7,49%
Domínio e conhecimento prático	5,74	11,20%	5,87	7,50%	6,15	11,80%	6,20	4,94%
Continuidade das avaliações	5,29	13,90%	5,20	9,11%	5,72	5,41%	5,68	5,58%
Cumprimento do programa	5,57	10,35%	5,66	5,96%	5,68	14,34%	5,92	3,15%
Seqüência de conteúdos	5,47	12,83%	5,62	4,54%	5,78	10,56%	5,86	3,66%
Estímulo à participação dos alunos	5,21	15,72%	5,21	5,94%	5,57	9,07%	5,40	8,78%
Chamada	5,80	7,24%	5,71	8,59%	6,00	8,17%	5,93	3,85%
Média final do ano	5,38	12,31%	5,48	3,13%	5,72	9,71%	5,67	5,27%

QUADRO 17 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DOCENTES DA UNIVEL

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apontam grande homogeneidade nas respostas e uma boa aceitação do corpo docente pelo corpo discente. Evidenciam-se aspectos como metodologia didática do docente, domínio de classe, pontualidade e especialmente o domínio e o conhecimento prático dos docentes naquilo que estão ensinando.

Os professores melhor avaliados pelos alunos, não são os mais comprometidos

com a organização e a carreira, foram os que têm entre quatro e seis anos de casa. Observou-se, também, que o tempo de serviço aponta melhorias no desempenho do professor, na opinião dos alunos, como pode ser observado no Quadro 17, as médias cresceram em todos os quesitos de acordo com o tempo de casa.

O Gráfico 13, a seguir, resume as observações do Sistema de Avaliação Institucional da Univel.

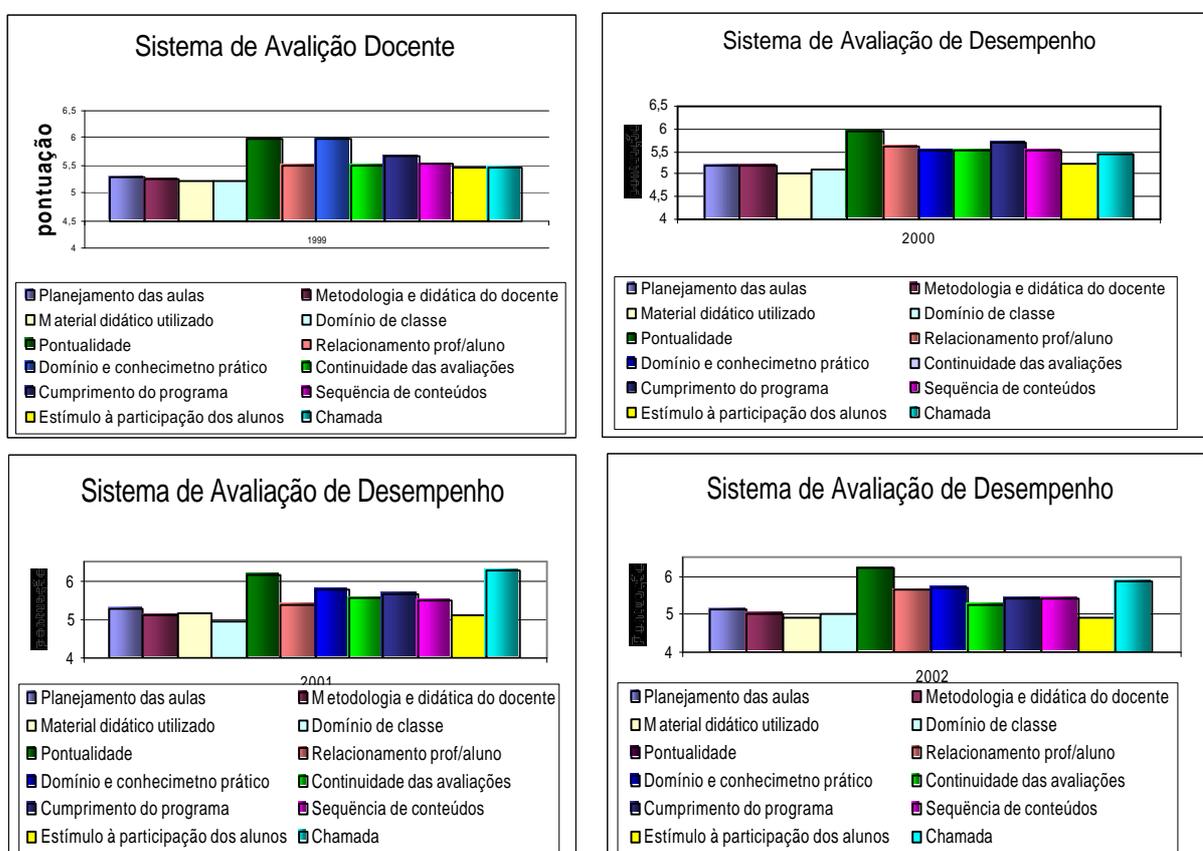


GRÁFICO 13 - QUESTÕES MAIS RELEVANTES DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Fonte: dados de pesquisa

Pode ser observado o aumento na média de respostas do quesito pontualidade, aumentando 4,35% de 1999 para 2002 (de 5,97 para 6,23). O quesito chamada, também, contou com aumento na média de respostas, indicando ser importante para os alunos, aumentando de 5,45 para 5,87 sua média.

Por outro lado, observou-se que os alunos estão sentindo-se pouco estimulados a participarem das aulas, a média deste quesito decresceu 10,4% desde 1999. Relacionando a opinião dos alunos em relação aos professores e a sua auto-crítica, observou-se que existe uma convergência positiva nos dados, dando a entender que os profissionais têm elevado comprometimento não só com a instituição de ensino, mas também com a responsabilidade de formar um profissional competente para o mercado de trabalho.

Os resultados destas avaliações são divulgados aos setores e aos docentes via carta formal com a média de pontos calculada via média aleatória simples, reforçando a avaliação, e os docentes melhor avaliados recebem da Instituição uma placa em cerimônia comemorativa.

4.5 Interpretação dos conteúdos

De acordo com a literatura pesquisada sobre a especialização da força de trabalho, Peters (1993) argumentou que as organizações pequenas devem investir na especialização de seus membros em torno de uma tarefa, contudo tal investimento tem sido realizado por parte dos profissionais, por uma exigência do mercado. A IES

pesquisada investe em cursos de aperfeiçoamento docente e em alguns casos bolsas parciais para cursos de Pós-graduação, corroborando com autor pesquisado no sentido de que nem sempre titulação está relacionada a conhecimento de causa e prazer pela profissão.

Sobre o comprometimento organizacional dos docentes da Univel, a pesquisa mostrou que os docentes da Univel estão comprometidos com a Instituição, principalmente os docentes com mais de seis anos de trabalho neste ambiente, confrontando os dados da pesquisa com a revisão bibliográfica, pois como argumenta Bastos (1997), para estar comprometido com a organização o indivíduo precisa sentir-se vinculado a ela e ter o desejo de permanecer naquele ambiente.

A literatura pesquisada apontou para a identificação e a internalização como bases identificadoras do grau de comprometimento humano, respectivamente pesquisadas nas questões 05 e 07 do questionário sobre comprometimento organizacional, onde se pergunta sobre os sentimentos de identificação com valores organizacionais, e o de orgulho por fazer parte da equipe, observa-se que os docentes com mais de seis anos de casa apresentam a maior média e o menor desvio nas respostas, enquanto que a menor média e maior desvio estão nas respostas dos professores com dois a quatro anos de trabalho.

Morrow (1993) atribui relação direta entre o comprometimento e a carreira, sendo este um de seus focos, ou seja, a escolha intencional de uma linha de trabalho a ser desempenhada com lealdade, a carreira escolhida e a organização escolhida. O comprometimento com a carreira, dos docentes da Univel, com mais de seis anos na

IES é o maior, pois estes manifestaram alta pontuação média no quesito gosto pela profissão com uma margem de desvio de respostas de apenas 5,63%.

No enfoque do comprometimento afetivo, a força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular, representada pela identificação do indivíduo com os valores, normas e objetivos organizacionais; com o desejo de manter-se na organização; e o esforço pelo sucesso da mesma, os docentes da Univel, mostraram que esta força se faz presente, principalmente entre os docentes mais antigos na IES.

Conforme sugere Herman (1993), sobre as maneiras de reconhecer um bom desempenho ou realização, a Univel comunica aos avaliados seu desempenho anual com uma correspondência onde são apresentados seus escores de média em cada quesito avaliado. Porém, os objetivos e a finalidade da avaliação não são relatados novamente na carta, assim como não se consideram os diferentes tipos de processamento de informações e o aprendizado individual dos avaliados, uma vez que a Instituição não possui um departamento de gestão de pessoas estruturado.

O SAD da Univel é um instrumento de levantamento de dados que pode auxiliar nas decisões gerenciais, identificar os níveis de desempenho das pessoas, as áreas que precisam de desenvolvimento, o desempenho de seus colaboradores e o resultado de suas ações gerenciais aos olhos de funcionários e clientes. Neste sentido, a pesquisa evidencia que os alunos valorizam a relação professor-aluno e este é um indício de qualidade percebida, pois segundo Peters (1993) estar próximo do cliente é necessário em ambientes competitivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados primários e de fundamentação teórico-empírica sobre a qual está baseada esta pesquisa, permite enunciar algumas conclusões e recomendações.

5.1 CONCLUSÕES

O presente estudo descreveu o contexto do ensino superior em Cascavel-Paraná, cidade que há sete anos contava com apenas uma universidade pública e acompanhou a evolução brasileira no número de IES, pois até o presente ano disponibiliza à sua comunidade local e regional, mais sete Instituições privadas, além da pública, mencionada anteriormente. Esta pesquisa também caracterizou a Instituição selecionada, Univel, a primeira faculdade privada da cidade, cujo foco no ensino é a área de negócios, oferecendo os cursos de Administração, Gestão de Negócios Internacionais, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Jornalismo e Tecnólogo em Processamento de Dados; sendo a primeira na mente da comunidade em pesquisa *top of mind*. Desta forma, o estudo responde aos dois objetivos específicos iniciais.

Para identificar e analisar o comprometimento dos docentes da Univel, a pesquisadora separou os docentes da amostra em grupos por anos de trabalho na IES e através da análise de médias e desvio padrão, pôde-se concluir que o nível de comprometimento do corpo docente da Univel aproxima-se de 5, pontuação máxima na

escala Likert utilizada como padrão de respostas, podendo ser analisado como alto comprometimento organizacional dos docentes.

Especificamente, a pesquisa demonstrou que o maior grau de comprometimento organizacional está entre os docentes com mais de seis anos de trabalho na Instituição, seguido dos que trabalham na IES há mais de quatro e menos de seis anos.

A mesma afirmativa pode ser feita com referência ao nível de comprometimento com a carreira, cujo índice mais próximo de cinco também está entre os docentes com mais de seis anos de casa, que afirmam gostar muito da profissão para trocá-la por outra ou largá-la. Em segundo lugar, tem-se os docentes que estão há mais de dois e menos de quatro anos na Univel. Ressalta-se que quando questionados sobre permanecer e gostar da profissão atual houve muitas variações nas respostas, embora a média tenha sido baixa, alguns docentes manifestaram insatisfação.

Quanto ao nível de comprometimento afetivo, os docentes com maior sentimento de lealdade, desejo de contribuir para com a Instituição, sentimento de orgulho e interesse por ela são também os que estão na Instituição há mais de seis anos, seguidos dos docentes que trabalham na casa há menos de dois anos.

Com referência à qualidade no ensino, segundo a percepção do corpo discente, observou-se uma evolução na valorização da pontualidade, em contrapartida, um decréscimo na avaliação quanto ao incentivo pela participação dos alunos, fato que pode ser explicado pela vontade dos alunos em participar e não mais permanecer apáticos, aceitando todas as considerações impostas pelos professores e das mudanças na educação.

A qualidade do ensino da IES, identificada por meio do sistema de avaliação de desempenho aplicada aos discentes da Univel, mostrou que os alunos consideram os docentes com mais de seis anos no cargo os melhores, atribuindo-lhes as maiores médias, com o menor desvio padrão de respostas. Dentre os quesitos considerados importantes pelos discentes estão: o cumprimento do programa, o estímulo à participação do aluno, o relacionamento professor/aluno, entre outros.

Desta forma, pode-se afirmar que existe relação entre comprometimento e qualidade no ensino na Univel, uma vez que os sentimentos de lealdade, orgulho, responsabilidade, gosto e vontade de seguir carreira na profissão escolhida somados ao interesse pelo destino da IES, quesitos de comprometimento, com maior média de respostas, foram obtidos dos docentes com mais de seis anos de trabalho na Instituição.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Baseado na idéia de que o comprometimento organizacional está diretamente relacionado com o comprometimento com a carreira e o afetivo, podendo ser interpretado pelos clientes internos como uma medida de qualidade, sugere-se que pesquisas futuras insiram em seu questionário questões sobre a percepção dos docentes acerca do Sistema de Avaliação de Desempenho ao qual são submetidos anualmente.

À Univel, sugere-se alterar o modelo utilizado de média aritmética simples para média ponderada, pois acredita-se que a margem de erro dos dados deva diminuir

sensivelmente. Além disso, no modelo proposto pode ser realizada pesquisa comparativa entre os docentes dos diferentes cursos da Instituição.

Na aplicação do questionário de comprometimento, do ponto de vista teórico-prático, sugere-se que o modelo de investigação utilizado seja acompanhado de entrevista, ao invés da simples aplicação dos questionários, para tentar minimizar o desvio nas respostas e torná-las mais homogêneas, realizando uma pesquisa sobre a congruência entre comprometimento e a qualidade no ensino superior, segundo a percepção dos alunos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PRIVADAS. **Dados**. Disponível em: <www.anup.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2002.

ARRUDA, José Ricardo Campelo. **Políticas & indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Dunya; Qualitymark, 1997.

BARBOSA, *et al.* **Implantação da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total: uma visão brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

_____. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília: 1994. Tese (doutorado), Universidade de Brasília.

_____. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 28-39, jul./set. 1997.

BASTOS, Antonio V. B.; BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento organizacional**: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.

BASTOS, Antonio V. B.; PEREIRA, A. M. **Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho**. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1977.

BERNARDI, Maria Amália. 1998: As melhores empresas para você trabalhar. **Guia Exame**. São Paulo, v. 669, ago. 1998.

BERNDT, Alexander. **Desafios da administração e qualidade do ensino no século XXI**. Angrad Nacional, 2001.

BERTOL, Artur Antonio. **Mudanças organizacionais**, 1997.

BLAU, G. **The measurement and prediction of career commitment**. *Journal of Occupational Psychology*, v. 58, p. 277-288, 1985.

BORDIGNON, Neusa. **A trajetória histórico-institucional da Unoesc: legitimidade e perspectivas**. Florianópolis: 2000. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina.

BORGES, Andrade, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. **Comprometimento organizacional em instituições públicas**. Ribeirão Preto. p. 236, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total: no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CANDIDA, Maria das Graças. **Diagnóstico Ambiental: aplicação da etapa inicial de um modelo do planejamento estratégico para instituição de ensino superior da iniciativa privada: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel**. Cascavel: 2001. Monografia (graduação), União Educacional de Cascavel.

CARDOSO, Olga Regina, **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. Florianópolis: 1995. Tese (doutorado), departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Vânia M. F. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro**. Florianópolis: 2000. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina.

DALBOSCO, Cherilo. **Fatores motivacionais dos docentes da universidade do oeste de Santa Catarina: o caso do campus de São Miguel do Oeste**. Florianópolis: 2000. Dissertação (mestrado), departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DIEMER, Regina Von *et al.* **DGQ – Deutsche gesellschaft für qualität.** Curitiba: 1997.

FAGUNDES, Antonio Jairo da Fonseca Mota. **Descrição, definição e registro de comportamento.** São Paulo: Edicon, 1981.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1989.

FREIRE, J. R. S. **Comprometimento e satisfação no trabalho.** São Paulo: 1998.

GARDNER, John Moore; FRANKLIN, G. **Relações humanas na indústria.** São Paulo: Atlas, 1969.

GENTILI, Pablo A. A.; SILVA, Tomaz Tadeu da. **Neoliberalismo, qualidade total e educação.** Petrópolis: Vozes, 1994.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1994.

GUILLON, Antonio Bias Bueno; MIRSHAWKA, Víctor. **Reeducação, qualidade, produtividade e criatividade: caminho para a escola excelente do século XXI.** São Paulo: Makron Books, 1995.

HADDAD, Claudio. **O negócio da educação e a educação para os negócios.** HSM Management, n. 30, ano 5, jan./fev. 2002. 2002.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea,** 3 ed., São Paulo: Atlas, 1992.

HERMAN, Roger E. **Como manter os bons funcionários.** São Paulo: McGraw – Hill, 1993.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUINAS EDUCACIONAIS. Disponível em: <www.inep.gov.br>. Acesso em: 10 out. 2002.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada a economia e administração.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

KIM, Daniel H. Artigo **Gestão sistêmica da qualidade**: melhorando a qualidade do agir e pensar. São Paulo: Futura, 1994.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Atlas, 1994.

LAHÓZ, André. **Lições de casa**. Revista Exame. Ano 34, n. 7, abr. 2000, p. 172-180, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. 2. ed. Bauru: Edipro, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAURICIO, Eliana M. S. **A gestão de pessoas em um ambiente de mudança organizacional e competitividade**. Revista de Administração. São Paulo, v.33, n.2, abr./jun. 1998, p.90-94, 1998.

MEYER, Victor. **Gestão para a qualidade e qualidade na gestão**: o caso das universidades. In: Seminário da qualidade em universidades. Florianópolis: 1997.

MEZOMO, João Catarin.. **O desafio da qualidade em serviços na universidade**. In: Seminário nacional das novas universidades brasileiras. Rio de Janeiro: 1994.

_____. **Educação e qualidade**: a escola volta às aulas. São Paulo: Terra, 1994b.

MORAES, R. T. *et. al.* Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 1, n. 9, set/1995, p. 169-188, 1995.

MORROW, P. C. **The theory and measurement of work commitment**. Londres: Jai Press, 1993.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee organization linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. Nova York: Academic Press, 1982.

NETO, Alexandre Shigunov. **Avaliação de desempenho**: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

_____. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA, L. Z.; MORAES, L.R. de; LADEIRA, M. Bronzo. **Comprometimento no trabalho**. Revista Tendências do Trabalho. São Paulo, out. 1996, p. 29-32, 1996.

PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da administração**. São Paulo: Harbra, 1993.

POGERE, Neli E. A. **Delineamento de um sistema de informações integrado entre as unidades da universidade do contestado-UnC no âmbito acadêmico de cursos de graduação**. Florianópolis, 2000. Dissertação (mestrado), departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAMOS, Cosete. **Pedagogia da qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

_____. **Excelência na educação**: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

REESE, Ellen P. **Análise do comportamento humano**. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1976.

RICHARDSON, Roberto Jarry (*et al.*). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: JC editora, 1999.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 1999.

SANTOS, João Alberto Neves dos. **A gestão do processo de mudanças**. Artigo apresentado no Congresso da Qualidade nas Universidades Brasileiras: Florianópolis: 1997. Universidade do Estado de Santa Catarina.

SANTOS, João A.; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCRIBEL, J. C. **Gestão para a qualidade**. 1995. Furnas Centrais Elétricas S. A.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. Brasília: 1995. Tese (doutorado), Universidade de Brasília.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix: Ed., 1982.

SOUZA, Paulo N. P. de. **Estrutura e funcionamento do ensino superior brasileiro**. São Paulo: Pioneira, 1991.

SPANBAUER, Stanley J. **Um sistema de qualidade para educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

STECCA, Jaime P. **Comprometimento organizacional**: o caso do centro universitário franciscano. Florianópolis: 2001. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. Qualidade nas Instituições de Ensino, Rio de Janeiro, p. 238 a 256, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

TEIXEIRA, Joaquina Barata. **Educação Brasileira**. Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, v. 17, n. 35, 1995.

TOLEDO, G. L. **Estatística básica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Mestrado
Turma Especial de Cascavel

Este questionário faz parte de um pesquisa, que resultará em uma dissertação de mestrado do programa de pós-graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Para que este trabalho possa ser concluído, precisamos da sua colaboração para levantar algumas informações sobre a Instituição onde você trabalha.

Os dados desta pesquisa serão analisados de maneira agrupada e com objetivo estritamente acadêmico. Como se trata de um estudo de caso, pedimos que não se identifique em nenhum momento da pesquisa.

A qualidade desta pesquisa depende da precisão das suas respostas. Por favor, leia as instruções com atenção antes de responder às questões e não deixe nenhuma em branco.

Desde já, agradecemos sua valiosa colaboração,
sem a qual este trabalho não se concretizará!
Obrigado!

DADOS BÁSICOS:

A seguir, escolha apenas uma alternativa e marque um “X” na opção que melhor caracteriza sua situação em relação a:

Escolaridade:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| (1) Curso Superior Completo | (2) Especialização Incompleta |
| (3) Especialização Completa | (4) Mestrado Incompleto |
| (5) Mestrado Completo | (6) Doutorado Incompleto |
| (7) Doutorado Completo | (8) Pós – Doutorado |

Informações gerais:

Preencha os espaços em branco, de acordo com o que se pede:

Idade: _____; Profissão: _____; Sexo: _____

Ocupa cargo de chefia: () Não () Sim, qual _____

Tempo em que trabalha na UNIVEL: _____;

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Abaixo estão listadas várias afirmativas que reesentam possíveis opiniões que as pessoas podem ter em relação à organização em que trabalham e à carreira profissional que escolheram. Com base em suas opiniões pessoais, **INDIQUE O GRAU DE SUA CONCORDÂNCIA COM CADA FRASE**, assinalando com um "X" sobre o número que melhor expresse a sua opinião a respeito de cada situação:

	1	2	3	4	5
	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1. Conversando com amigos, sempre me refiro à Instituição de Ensino Superior onde trabalho, como uma organização para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5
2. Se pudesse escolher uma profissão diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria.	1	2	3	4	5
3. Sinto pouca lealdade para com esta Instituição de Ensino Superior.	1	2	3	4	5
4. Desejo, claramente, fazer carreira na profissão que escolhi.	1	2	3	4	5
5. Julgo que os meus valores são muito similares àqueles defendidos pela Instituição de Ensino Superior onde trabalho.	1	2	3	4	5
6. Se pudesse fazer tudo novamente, não escolheria trabalhar na minha profissão atual (nesta Instituição)	1	2	3	4	5
7. Sinto-me orgulhoso (a) dizendo às pessoas que sou parte desta organização.	1	2	3	4	5
8. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito, sem ter que trabalhar, provavelmente, continuaria exercendo a minha profissão.	1	2	3	4	5
9. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor para meu progresso no desempenho de meu trabalho.	1	2	3	4	5
10. Gosto demais da minha profissão para largá-la	1	2	3	4	5
11. Estou contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras instituições de Ensino Superior que considere na época da contratação.	1	2	3	4	5
12. Esta minha profissão é a ideal para trabalhar o resto da vida.	1	2	3	4	5
13. Interesse-me pelo destino da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
14. Sinto-me desapontado(a) por ter escolhido a minha profissão.	1	2	3	4	5
15. considero que esta organização é a melhor de todas as Instituições de Ensino Superior, desta cidade, para se trabalhar.	1	2	3	4	5
16. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	1	2	3	4	5

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à Instituição onde trabalha. Gostaríamos de saber o **QUANTO VOCÊ SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES**.

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor represente a sua resposta.

1 – Nada 2 – Pouco 3 – Mais ou menos 4 – Muito 5 – Extremamente

A UNIVEL faz-me sentir....

1. confiante nela		10. empolgado com ela	
2. apegado a ela		11. contente com ela	
3. distante dela		12. entusiasmado com ela	
4. animado com ela		13. desiludido com ela	
5. fascinado por ela		14. desgostoso com ela	
6. fiel a ela		15. orgulhoso dela	
7. responsável por ela		16. dedicado a ela	
8. preocupado com ela		17. encantado com ela	
9. envolvido com ela		18. interessado por ela	

APÊNDICE B - Questionário de avaliação de desempenho

Avaliação Institucional – Curso: _____ Série ou semestre: _____ Data: ____/____/____.

Prezado Aluno(a), tradicionalmente, a avaliação institucional vem sendo utilizada para o crescimento profissional e organizacional da UNIVEL. Preenchendo com responsabilidade, você estará contribuindo para a nossa possibilidade de melhoria contínua no processo de formação de alunos que serão profissionais de sucesso.

Preencha os campos com a nota correspondente ao item avaliado, de acordo com a seguinte escala de avaliação:

7 → excelente 6 → ótimo 5 → muito bom 4 → bom 3 → regular 2 → fraco 1 → insuficiente

1) Auto-avaliação do aluno:

Controle de presença										
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3) Avaliação estrutural:

Direção Geral		Laboratórios	
Direção Administrativo/financeira		Setor de Fotocópias	
Atendimento Fies		Cantina	
Coordenação do Curso		Sala de aula	
Secretaria		Banheiros	
Tesouraria		DCE	
Biblioteca		Semana de Provas	
Home Page www.univel.br		Atendimento telefônico	

4)

<p>Aponte 1 ponto positivo da UNIVEL</p> <p>_____</p>	<p>Aponte 1 ponto negativo da UNIVEL</p> <p>_____</p>
--------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Obrigado pela cooperação,

Direção Geral.