



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p243>

**DESENVOLVIMENTO DE UM PROTOCOLO DE
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE RECURSOS
HUMANOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR/IES: NOTAS PARA A GESTÃO ACADÊMICA
A PARTIR DO CASO DO CURSO DE TURISMO/UFJF –
BRASIL**

**DEVELOPING A PROTOCOL ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCES'
PERFORMANCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: NOTES TO
ACADEMIC MANAGEMENT FROM A CASE STUDY OF TOURISM'S BACHELOR
COURSE AT UFJF – BRAZIL**

Thiago Duarte Pimentel, Doutor
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF
thiagodpimentel@gmail.com

Sara Conceição Paula, Graduada
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF
sara.angrense@gmail.com

Recebido em 02/dezembro/2013
Aprovado em 05/maio/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este artigo apresenta parte dos resultados de uma pesquisa realizada sobre a formação e inserção profissional no mercado de trabalho na área do turismo, no Brasil. Especificamente, discute-se aqui a realização de uma avaliação da gestão acadêmica do curso superior de bacharelado em turismo numa universidade federal brasileira à luz da gestão de seus recursos humanos. O estudo desenvolve uma metodologia própria, um protocolo de análise do perfil docente, baseado no cruzamento de técnicas de pesquisa quantitativas e qualitativas, suportado pela existência de um sistema nacional de base de dados e informações de docentes e pesquisadores que alimenta e torna possível a aplicação do protocolo. Os resultados encontrados evidenciam, em geral, a produtividade coletiva e o seu perfil relacionado ao caso em estudo e, em particular, os graus de especialização e assimetria na produtividade individual dos docentes, além de eventuais incongruências entre a especialização dos profissionais versus as áreas de atuação, disciplinas lecionadas e orientações realizadas. Como conclusão, duas contribuições centrais são advogadas: (1) a elaboração de um protocolo pesquisa próprio, e (2) os indicadores dele derivados que servem tanto para o levantamento de diagnóstico, para o monitoramento e avaliação do desempenho da gestão acadêmica.

Palavras-chaves: Gestão de Recursos Humanos. Instituições de Ensino Superior. Gestão de Universidades.

ABSTRACT

This article presents some results of a survey on training and employability in the labor market in tourism, in Brazil. Specifically, it is presented here the assessment of the professorial/researchers' team performance aiming to achieve a academic management tool. To do this, it was conducted a case study with human resources in a bachelor course of tourism in a Brazilian federal university. The study develops a proper methodology, a protocol for analyzing the teaching profile, based on combining the techniques of quantitative and qualitative research, supported by the existence of a national system of database and information for professors and researchers. This database nourishes and makes possible to apply the protocol. Our results show that collective productivity and their related profile, as well the degree of specialization and asymmetry in individual productivity of professors, in addition to possible inconsistencies between the expertise of professionals versus the performance areas, lectured and conducted orientations disciplines. In conclusion, two main contributions are advocated: (1) the preparation of a research protocol itself, which has been translated into a software, and (2) the derived indicators used for the survey of diagnosis, for monitoring and evaluating the performance academic management.

Keywords: Human Resources Management. High Education Institutions. Academic Management.

1 INTRODUÇÃO

A despeito dos argumentos pós-modernos do final do século passado a respeito da “liquefação” do Estado, a sua centralidade nas sociedades contemporâneas tem sido constantemente e cada vez mais reforçada. O tema da gestão pública tem ganhando novos contornos a partir de perspectivas e discussões acerca da descentralização, alargamento da participação, bens públicos e governança local (ou territorial), dentre outros (PAES de PAULA, 2005).

Seja direta ou indiretamente – e atualmente com mais frequência neste polo – a atuação do Estado na vida em sociedade contemporânea tem se feito presente de forma contundente, em geral, pela ampliação do acesso e provisão de bens em países em desenvolvimento como o Brasil (SOUZA, 2010) ou pela regulação e desenho de marcos institucionais, como se observa nos países centrais. No contexto brasileiro, um dos bens e serviços mais ampliados na última década foi o acesso à educação de nível superior, que praticamente está sendo universalizada, seja via acesso a instituições públicas ou privadas (BRASIL, 2007).

Nesse contexto de ampla expansão, a gestão pública educacional, operacionalizada de forma descentralizada, em termos de gestão pela figura das autarquias universitárias, e dentro dessas via a criação ou expansão de oferta de vagas em cursos, confere ampla autonomia aos departamentos na proposição estruturação, revisão e oferecimento de cursos superiores.

Porém, se de um lado, o suporte em termos de recursos físicos, materiais e financeiros pode ser facilmente ampliado ou racionalizado, de outro, o investimento em novas contratações de recursos humanos é mais restrito já que se torna uma despesa permanente para o Estado, via folha de pagamento. E uma vez, contratado, o servidor passa a ter direitos estatutários não podendo ser facilmente substituído. Daí decorre, um duplo desafio para a gestão pública universitária: ofertar um curso a partir de um contingente inelástico de docentes como insumo básico precípuo e simultaneamente possuir uma diversidade tão ampla e qualificação tão elevada quanto possível a fim de ter condições de fornecer uma educação de qualidade. Nesse sentido a gestão de recursos humanos na gestão pública educacional de nível superior se torna um fator crítico de sucesso (ROCKART, 1978).

Diante deste contexto, este artigo apresenta parte dos resultados de uma ampla pesquisa realizada sobre a formação profissional e a inserção no mercado de trabalho na área

do turismo, no Brasil. Especificamente, discute-se aqui a realização de uma avaliação da gestão acadêmica do curso superior de bacharelado em turismo numa universidade federal brasileira à luz da gestão de seus recursos humanos.

Para a realização empírica desta pesquisa recorreu-se a um estudo de caso sobre a gestão acadêmica do curso de turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora/MG. O objetivo foi apresentar uma avaliação da performance do corpo docente do curso de turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora por meio da análise do currículo *Lattes* quanto a sua especialidade e produtividade. Para o desenvolvimento desta avaliação, desenvolve-se uma ferramenta que comporta três etapas: (a) identificar as categorias envolvidas no curso objeto de avaliação (b) estratificação da plataforma *Lattes*; e (c) Elaboração de um coeficiente de produtividade e especialidade.

O estudo desenvolve uma metodologia própria, um protocolo de análise do perfil docente e sua atuação no curso em questão, baseado no cruzamento de técnicas de pesquisa quantitativas e qualitativas, suportado pela existência de um sistema nacional de base de dados e informações de docentes e pesquisadores que alimenta e torna possível a aplicação do protocolo.

Foi produzido um instrumento próprio denominado *Protocolo de análise do perfil profissional docente*. Este instrumento foi elaborado tendo como base de dados a estrutura de classificação e organização das atividades docentes, de pesquisa e extensão disponíveis na plataforma informacional eletrônica brasileira denominada *Currículo Lattes*.

A proposta de análise é enquadrar os elementos componentes disponíveis na plataforma de Currículo *Lattes* nos três pilares centrais (pesquisa, ensino e extensão) de uma Universidade. A classificação utilizada na pesquisa considera como prática de *extensão* os projeto de pesquisa, produção técnicas, organização de eventos. Como atividade de *pesquisa*, as produções e, a prática de *ensino* a partir das disciplinas lecionadas e a formação.

Duas contribuições centrais são advogadas: (1) a elaboração de um protocolo pesquisa próprio, que está em fase de desenvolvimento de um *software* de gestão e (2) os indicadores dele derivados que servem tanto para o levantamento de diagnóstico, para o monitoramento e avaliação do desempenho da gestão acadêmica em longo prazo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ACADÊMICA DE CURSOS EM IES

Para Tachizawa e Andrade, (2006) em um cenário em que as categorias concorrência e vantagem competitiva se inserem nas instituições de ensino, é necessário um modelo de gestão passível a incorporar os desafios e peculiaridades do setor. Para qualquer curso, segundo os autores, o resultado é um profissional que realizará atividades específicas em uma organização contratante. Este processo é apresentado conforme figura abaixo:

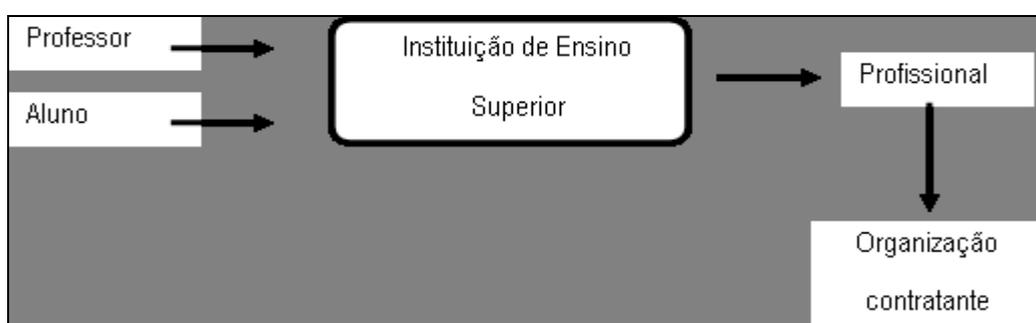


Figura 1 Visão geral de uma instituição de ensino.
Fonte: Tachizawa e Andrade (2006).

Nesta compreensão, o produto da organização corresponde ao aluno que se incorpora em um “longo processo ensino-aprendizagem” e por cliente a organização empregadora do aluno já profissional (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, p.23). Esta abordagem consiste no movimento classificado como liberalismo da educação superior. Como resultado, foi desencadeado, principalmente pelas universidades privadas, um expansionismo das instituições e conseqüentemente a necessidade, a partir da contribuição de Bolonha, de ações gerenciais como fatores preponderantes à competitividade (FRANCISCO, NAKAYAMA, RAMOS & OLIVEIRA, 2012).

No Brasil, a reforma na educação superior, de início do governo Lula da Silva (2003-2008) teve foco em ultrapassar as especificidades próprias do país e expandi-la a um contexto do nível de ensino global e competitivo. Esta prática tem relação com o novo papel do ensino superior que é apresentado como estratégia de competitividade, integração nacional e internacionalização (FERREIRA, 2010). Os governos FHC e Lula da Silva utilizaram de políticas similares de educação superior. É possível identificar elementos de continuidade característicos da *modernização conservadora* que consiste em uma “racionalidade

administrativa e eficácia qualitativa” (FERREIRA, 2010, p.9). As principais ações da modernização conservadora são:

[...] contribuir para o desenvolvimento da região em que estão inseridas, expandir suas vagas, aumentar a relação professor/aluno, diminuir as taxas de evasão e reprovação, flexibilizar os currículos dos cursos e programas, adequar os cursos e os serviços às demandas existentes, aperfeiçoar os mecanismos de avaliação, qualificar mais a gestão e ampliar os indicadores de produtividade (FERREIRA, 2010, p.9).

O ponto de diferenciação entre os dois governos é que FHC optou pela expansão pelas IES privadas enquanto Lula da Silva intensificou a expansão pelas “Ifes, criação de novas universidades, contratação de professores e funcionários, Programas de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) [...] dentre outras políticas de ações afirmativas” (FERREIRA, 2010, p.9).

O resultado da expansão foi um *boom* na criação de IES que por suas características específicas, desencadearam novos desafios para a gestão. A faixa significativa de matrícula foi no setor privado como é apresentado na tabela 1. Outro aspecto é a heterogeneidade dos cursos com centralização nas regiões sudeste.

Tabela 1 Número Total de Matrículas em Cursos de Graduação – Presenciais e a Distância, por Organização Acadêmica segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES – 2012).

Unidade da Federação/Categoria Administrativa	Total	Pública	Privada			
			Federal	Estadual	Municipal	
Brasil	7.037.688	1.897.376	1.087.413	625.283	184.680	5.140.312
Norte	546.503	222.064	139.396	73.927	8.741	324.439
Nordeste	1.434.825	553.508	339.619	191.918	21.971	881.317
Sudeste	3.226.248	604.054	331.079	225.527	47.448	2.622.194
Sul	1.163.671	361.587	174.982	92.781	93.824	802.084
Centro-Oeste	666.441	156.163	102.337	41.130	12.696	510.278

Fonte: BRASIL/Inep (2012)

As expansões não foram acompanhadas, tanto nas IES privadas como nas Ifes, de projetos efetivos de homogeneidade da qualidade de ensino (BRASIL, 2012). Desde a década de 90, dialogar os diferentes formatos e vocações acadêmicas do complexo campo acadêmico superior foi o principal desafio para as formulações das políticas como também gerir a totalidade do sistema (MARTIS, 2000). Segundo Sobrinho e Brito (2008), o sistema educacional brasileiro, assim como o próprio país, ainda é complexo e desigual capaz de

desenvolver uma estrutura conflitante onde, em localidades distintas, as discrepâncias são significativas.

El sistema se ha estratificado en distintos modelos institucionales (diversificación), múltiples objetivos (diferenciación), diversas magnitudes y varios niveles de calidad y prestigio. Este fenómeno de desbordamiento, presionado por el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las demandas, está provocando no solamente una enorme diversificación en la tipología de las instituciones y de las formas de impartir las ofertas educativas, sino también viene produciendo una gran plétora de leyes y normativas de regulación (SOBRINHO; BRITO, 2008, p.489)

Em contrapartida a Tachizawa e Andrade (2006), Sobrinho e Brito (2008) apontam o tipo de oferta educativa, as formas de organização e a interpretação do papel da IES na sociedade como responsáveis da perda do caráter homogêneo e como resultante, a estratificação socioeconômica. Tais aspectos somados às desigualdades dos desenvolvimentos obtidos recorrem na insuficiência de uma formação de qualidade¹. Na complexa e heterogênea estrutura das IES, o papel do docente e sua qualificação é imprescindível para o desenvolvimento da educação superior.

Tachizawa e Andrade, (2006, p.36) afirmam que debilidades nas IES, tais como ausência de atividades de pesquisa, dimensões fundamentais no ensino inibem a atuação do aluno em situações não ortodoxas. Ou seja, a capacidade do aluno de resolver problemas com criatividade torna-se reduzida. Da mesma forma, o conhecimento enciclopédico e erudito ou o padrão cada vez mais específico apresenta fraquezas semelhantes. A aplicabilidade de cada estrutura depende do curso oferecido e deve ser escolhido e avaliado. Os autores consideram também o papel fundamental de um modelo gerencial para a eficácia da IES.

Sobrinho e Brito (2008), por sua vez, apontam os problemas de qualificação como tendência inerente à forma da expansão das IES. Um dos motivos para os autores é o desconhecimento por parte da IES das potencialidades e lacunas dos cursos oferecidos e a dissolução do tripé ensino, pesquisa e extensão como característica predominante. “Un 92% del total de 2.398 instituciones son pequeñas instituciones que se dedican solamente a la enseñanza y están orientadas a impartir una rápida titulación a los alumnos, con el objetivo de les facilitarles su inserción en el mercado laboral” (SOBRINHO; BRITO, 2008, p.488).

¹ A proporção dos que atingem níveis plenos de habilidades de leitura, escrita e matemática se manteve praticamente inalterada nos períodos de 2001 a 2011, em torno de 25%. No que se refere às IES, a pesquisa revela que cerca de 38% dos universitários do país não dominam os níveis básicos de leitura e escrita (IPM, 2011).

O cenário brasileiro heterogêneo aponta para o caráter necessário e desafiador da gestão de recursos humanos nas IES. Principalmente porque a figura do docente e sua qualificação emergem frente à necessidade do desenvolvimento das IES, sobretudo nas instituições públicas por suas especialidades na contratação e por possuírem uma margem de atuação em planejamento local limitada comparando as de iniciativa privada. Surge então a necessidade de uma gestão de recursos humanos para as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) que atenda as especificações da ciência objeto de ensino pautado no tripé ensino-pesquisa-extensão.

2.2 A GESTÃO DE RH EM IES COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

Para Castilho, restringir o desenvolvimento da educação somente à ação de caráter político-pedagógico desconsiderando a gestão dos meios para alcançar tais objetivos, constitui um equívoco (CASTILHO, 2004, p.2). Considerar as formas e instrumentos de construção de análise das unidades acadêmicas torna viável induzir a elaboração de planejamentos e tomadas de decisão, principalmente na contratação de docentes que influenciam significativamente no ensino e pesquisa nas IES (SANTANA; ALVES, 2012).

Ao passo que o abandono da gestão e do planejamento é um aspecto prejudicial ao desenvolvimento das IES, há perigo em sua medida oposta. Há problemas na minimização da gestão na educação como espaço migratório de modelos genéricos. De forma adaptativa, muitas vezes, é desconsiderado as especificidades de cada curso (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006) e a potencialidade da educação superior que vai além de uma titulação imediata (SOBRINHO & BRITO, 2008).

Configurado os desafios das IPES brasileiras e a tendência crescente de ação avaliativa e reguladora do Estado, a figura do docente conjuga ao melhor aproveitamento dos recursos públicos para o desenvolvimento das faculdades. E é neste contexto que se insere a possibilidade de desenvolver um planejamento para as Ipes a partir da perspectiva da gestão por competências dos recursos humanos.

Uma gestão da Ipes que parte das potencialidades e vulnerabilidades de seus docentes trás a elucidação de um cenário real e pontual da instituição de ensino e também o desenvolvimento de uma perspectiva passível de gestão que encara a docência como fonte de vantagem competitiva para a organização. É na figura do docente/pesquisador que se concentra grande parte do processo de troca e produção de conhecimento (TACHIZAWA;

ANDRADE, 2006). E ainda, o envolvimento do docente com a pesquisa e projetos de extensão gera qualidade para “preparar novos cidadãos e profissionais para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente” (CARNEIRO, 2013 p.154).

Messeder (1989, p.50) chama a atenção ao relativo atraso da gestão de recursos humanos no Brasil que possui um caráter burocrático e cartorial, “com pouca ou nenhuma preocupação com o desenvolvimento/crescimento individual e profissional”. Magalhães *et al.*, (2010) considera que apesar das universidades constituírem um ambiente propício para o desenvolvimento de seus recursos humanos, não possuem garantia de estimular o aperfeiçoamento dos mesmos. Um dos fatores são a indefinição de atribuições dos cargos, a política salarial defasada e também a falta de incentivos gerenciais.

Há também as dificuldades no desenvolvimento de planos efetivos, passíveis de mensuração e acompanhamento que permitam o desenvolvimento da organização de ensino público a partir da gestão de seus recursos humanos como ponto primordial. Existem poucas ferramentas disponíveis e geralmente representam generalização não atendendo as especificidades de cada curso e os pontos centrais da ciência envolvida. Além dos fatores operacionais, Carmo, Leite e Barros (2013) afirmam que nas IES, na maioria das vezes, “a aplicação dos princípios básicos de gestão é limitante, devido ampla existência de leis e instrumentos que dificultam a incorporação de políticas integradas”.

A gestão por competências, segundo Fischer (1998) considera que dado à competitividade do ambiente caberia às competências humanas o papel de desenvolver e gerenciar as competências organizacionais. O autodesenvolvimento compreende que a iniciativa pelo desenvolvimento profissional e pessoal deve ser visto como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a organização. Para Barbosa e Bitencourt (2003) o modelo de competências representa uma possibilidade em se obter ganhos tanto para a organização como para o indivíduo.

Aplicando gestão por competências às IES, o tripé pesquisa-ensino-extensão poderia ser desenvolvido pela administração da educação sob a perspectiva do desempenho individual dos mesmos e de suas atividades (FISCHER, 1998). Assim, tornar-se-ia possível recompensar os docentes pelo diferencial exercido na IES com incentivos remunerativos coerentes às suas competências e significação no desenvolvimento da instituição.

Diante da necessidade e conjectura heterogenia e desigual das IES, a gestão na educação é fundamental para alcançar os objetivos institucionais como também dar conta dos

desafios oriundos das tendências que cada modelo de IES deve enfrentar (FRANCISCO, NAKAYAMA, RAMOS & OLIVEIRA, 2012). Para tal, torna-se importante uma análise que parta das próprias necessidades da educação e que desenvolva uma análise de suas potencialidades e desafios, além de ferramentas e indicadores que demonstrem as tendências dos cursos.

Consoante ao sentido da criação de indicadores passíveis de mensuração e monitoramento para o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que nela se inserem, este estudo visa apresentar um modelo de avaliação da performance das competências dos recursos humanos nas IES, como ferramenta de gestão dos cursos e seus resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O intuito é apresentar um modelo de gestão por competência dos recursos humanos das IES que disponibilize uma base de dados para tomada de decisão para o fomento da pesquisa, ensino e extensão de qualidade. A ferramenta exposta neste trabalho fornece subsídios para o planejamento e gestão do desenvolvimento do ensino brasileiro, partindo da avaliação das competências dos docentes e suas especialidades. A partir do princípio da gestão por competências, se considera as potencialidades dos docentes de um curso como as competências do mesmo, a ferramenta pode oferecer um cenário característico do curso de uma IES.

Para o desenvolvimento desta ferramenta, a análise comporta três etapas que consistem em: (a) identificar as categorias envolvidas no curso objeto de avaliação (b) estratificação da plataforma *Lattes*; e (c) Elaboração de um coeficiente de produtividade e especialidade. Segue-se então o *Protocolo de análise de dados quantitativos para perfil profissional docente* que consiste as etapas utilizadas para a realização do *Coefficiente de Especialidade e Produtividade docente*. O objetivo foi avaliar e classificar os docentes e apresentar um panorama do curso de turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora por meio da análise do currículo *Lattes* quando a especialidade e produtividade.

O banco de dados utilizado, a Plataforma *Lattes*, compreende o espaço disponibilizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (BRASIL, 2013) que objetiva a padronização nos registros de vida pregressa dos pesquisadores e alunos em treinamento em pesquisa científica e tecnológica do Brasil. É atualmente adotado pela maioria das instituições de fomento, universidades e institutos de pesquisa do país (BRASIL, 2013). A

Plataforma também dispõe do serviço *Lattestats* que oferece ao usuário informações sobre qualificações e atualizações de currículos. Por seu detalhamento de informações, confiabilidade e amplitude, são reconhecidos como instrumentos indispensáveis nas “análises de mérito e competência dos pleitos de financiamento na área de ciência e tecnologia” (BRASIL, 2013, s/p).

Este trabalho considera a sua amplitude na cobertura de dados e informações acerca da vida profissional dos pesquisadores e professores. Como também o reconhece como um repositório institucional amplamente reconhecido e aceito no Brasil que possui exigências em termos de cadastro e atualização dos dados por parte das instituições de ensino público do país para acompanhamento e controle da evolução da vida ativa dos docentes e pesquisadores.

Considerando estes pontos como relevantes, a Plataforma *Lattes* foi utilizada como base de dados. O recorte amostral foram os professores do curso de Turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora, substitutos e efetivos, que estavam exercendo docência do 1º Semestre de 2013. Os currículos coletados são referentes ao período do mês de Abril de 2013 e foram atualizados pelos docentes nas seguintes datas:

Tabela 2 Data de atualização do *Lattes* dos docentes

Código do docente	Última atualização do docente	Data de acesso
P16	05/10/2010	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 06/04/2013 às 14:37:59
P15	09/06/2012	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 07/06/2013 às 15:37:20
P14	25/05/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 25/04/2013 às 15:34:21
P13	25/03/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 06/04/2013 às 14:40:52
P12	02/04/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 06/04/2013 às 14:41:32
P11	08/01/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 06/04/2013 às 14:40:40
P10	21/01/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 06/04/2013 às 14:41:44
P9	11/07/2009	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 06/04/2013 às 14:41:09
P8	14/09/2012	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 10/04/2013 às 10:00:52
P7	27/02/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 06/04/2013 às 14:40:31
P6	25/03/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 10/04/2013 às 10:02:41
P5	13/04/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 25/04/2013 às 15:32:14
P4	28/02/2012	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 25/04/2013 às 15:33:35
P3	23/03/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 25/04/2013 às 15:31:16
P2	25/04/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 07/06/2013 às 15:39:40
P1	16/04/2013	Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 25/04/2013 às 15:35:53

Fonte: Plataforma Lattes/CNPq (BRASIL, 2013).

Após a coleta dos currículos e armazenamento dos dados, a pesquisa identificou as ciências envolvidas no curso de turismo e principais categorias para agrupamento e classificação dos conteúdos de produções dos docentes. Foi elaborado um conjunto de blocos semânticos, conforme o quadro 1, os quais englobariam os assuntos relacionados direta ou indiretamente com a turismologia.

Ciências sociais	Cultura, Antropologia, Sociologia, História.
Economia e Gestão	Administração, gestão de negócios, Teoria da Firma, micro e macroeconomia, propriedade intelectual, conhecimento tácito, produção, gestão estratégica, corporativismo.
Planejamento e Projeto	Viabilidade de projetos, recursos de projeto (custo, mão de obra e tempo), organização, planejamento estratégico, plano estratégico de ação, desenvolvimento e aplicabilidade de estratégias corporativas.
Marketing e Comunicação	Desenvolvimento de produtos, estratégias de marketing, mix de marketing (preço, produto, praça e promoção), estratégias de fidelização, plano de marketing, monitoramento de marcas, divulgação, propaganda, escrita, mídias, perfil do cliente, teoria do comportamento do consumidor.
Entretenimento e Lazer	Atividades de lazer e entretenimento.
Eventos	Promoção, treinamento, divulgação, fatores relacionados, impactos sociais, estruturação de eventos, espaço, planejamento de cidades e estruturas para eventos.
Gastronomia	Alimentos regionais, atrativos turísticos gastronômicos, identidade social baseado na gastronomia, hotel e gastronomia, espaço gastronômico.
Geografia	Ambiente, espaço, impactos, áreas protegidas, regionalismo.
Política e comunidade local	Desenvolvimento local sustentável, impactos sociais, r, gestão participativa de comunidades, turismo de base comunitária, economia solidária, interesses, conflitos e negociações, estruturação social.
Hospitalidade	Receptividade social e comercial dos turistas.
Patrimônio cultural	Espaço, atividade ou costume que carrega características ou história da comunidade local tornando-o um símbolo da mesma.
Agencia, transporte e logística no serviço turístico	Agencia de viagem, locomoção, meios de transporte, canais de distribuição.
Educação (Formação profissional)	Atividades, eventos, ou conjunto de conhecimentos destinados ao fomento da formação e desenvolvimento do profissional em turismo.
Turismo Geral	Demais conhecimentos e atividades diretamente relacionados ao turismo não passível de classificação nos demais grupos.
Outros	Demais conhecimento e atividades que não apresentam vínculo explícito com a turismologia.

Quadro 1 Classificação de áreas de estudo em Turismo
 Fonte: dados da pesquisa (2013).

Baseados na orientação metodológica de Gil (1999) para análise de conteúdo como técnica de quantificação de informações qualitativas, após separar as categorias de estudo em turismo, as estruturas da Plataforma Lattes foram classificadas nas categorias de estudo e no tripé pesquisa-ensino e extensão.

1	A	C	D	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC
2	Classificação conforme Plataforma Lattes											
3	Produção Bibliográfica											
Docente	Cv	Áreas	Livros publicados/organizados ou edições	capítulos de livros publicados	Resumos Publicados em Anais de Congresso	Textos em jornais de notícias/revistas	Resumo expandidos publicados em anais de congressos	Apresentações de Trabalho	Artigos aceitos para publicação	Outras publicações bibliográficas	Assessoria e Consultoria	
245	p16	Ciências Sociais					2		8	2	3	
246		Economia e Gestão	2	2	4	2	1	11		2		
247		Planejamento/Projeto			7		1	6	1			
248		Marketing/Comunicação								1		
249		Entretimento/lazer										
250		Eventos										
251		Gastronomia/Restauração										
252		Política, comunidade local e Desenvolvimento		3	2			10		2		
253		Geografia			1		1	1				
254		Hospitalidade										
255		Patrimônio Cultural										
256		Agência (Transporte/Logística no Serviço turístico profissional)						1	1	1		
257		Turismo Geral										
258		Outros			1					4		
259												
260												

Ilustração 1 Quantificação do Currículo Lattes
 Fonte: dados da pesquisa (2013).

Todos os quesitos do *Lattes* tornaram-se parte da estrutura, exceto: “Idiomas”, “Honras e homenagens” e “Entrevistas” devido à dificuldade em recolha, validação e classificação ao transportá-los como categorias de conhecimento. No quesito “Formação complementar” foi utilizado para análise apenas os elementos que apresentassem carga horária superior à 40h. Também foi excluído o quesito “Participação de banca julgadora de treinamento profissional ou monitoria” de matérias realizadas em nível de graduação. A “Atuação profissional” nos termos de “docência” foi classificada como aspecto da categoria “Educação (Formação profissional)”. Para cada item pertencente ao Currículo *Lattes* do docente se atribuiu uma correspondente área de estudos em turismo. Cada item classificado na tabela recebeu o valor (peso) “1” resultando em uma distribuição de frequência do currículo por categorias. A ilustração 1 abaixo mostra a planilha tabulada de um dos dezesseis docentes analisados.

Concluído o processo de classificação e enumeração da frequência da produção de cada um dos membros do corpo docente do curso de turismo da UFJF, procedeu-se, em seguida, a aplicação do método análise de conteúdo proposto por Gil (1999) através da ferramenta elaborada nesta pesquisa.

3.1 PROTOCOLO DE ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS

Para o tratamento dos dados, inferência e interpretação (GIL, 1999), foi desenvolvido um parâmetro específico chamado de *Coefficiente de Especialidade e Produção* ($\Sigma Coef$) para cada um dos docentes analisados. Tal coeficiente tem a função de expressar um número característico da produtividade e especialidade do docente em particular para análises posteriores. Para se chegar a este coeficiente, após a computação das frequências (f), foi retirada a categoria “Outros” devido à possibilidade de sua inclusão tornar os coeficientes discrepantes à realidade do turismo. Deste modo, a fim de comparar a especialidade e produtividade entre os professores, foi elaborado um processo de correção baseado na proporcionalidade, denominado de *Corretor Comparativo de Frequências* (μ). Este corretor, que é uma taxa relativa, tem a pretensão de possibilitar a comparação da especialidade de docentes com carga de produção significativamente discrepante.

Assim, aplicando o corretor (μ) à frequência individual ($f_{ind_{xi}}$), a pesquisa obteve a comparação entre os coeficientes dos professores e respectivas especialidades e produtividades. O somatório dos coeficientes representam os números representativos de produção e especialidade do curso de Turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora. O procedimento metodológico para o cálculo do coeficiente elaborado pode ser expresso através da seguinte fórmula:

$$\mu = \frac{f_{ind_{xi}}}{\sum_{j=1}^{14} \sum_{i=1}^{16} f_{cat_{xi}^j}}$$

Onde:

μ : Corretor comparativo de frequências (taxa relativa)

i : Índice que especifica o docente

j : Índice que especifica a categoria

f_{ind_x} : Frequência individual de cada docente em uma respectiva categoria x

x : Categorias de estudo x_1, x_2, \dots, x_{14}

$\sum f_{cat_x}$: Somatório das frequências das categorias.

A notação matemática representa a seguinte equação:

$$(f_{cat_{x1}^1} + f_{cat_{x2}^1} + \dots + f_{cat_{x14}^1}) + \dots + (f_{cat_{x1}^{16}} + f_{cat_{x2}^{16}} + \dots + f_{cat_{x14}^{16}})$$

Sendo:

i : Índice que especifica o docente

j : Índice que especifica a categoria

O Coeficiente de especialidade e de produtividade prossegue então,

$$Coef_j = \sum_{i=1}^{14} find_i \cdot \mu$$

Onde:

Coef: Coeficiente de especialidade de Produção docente

i: Índice que especifica o docente

j: Índice que especifica a categoria

μ: Corretor comparativo de frequências

find_x: Frequência individual de cada docente em uma respectiva categoria x

x: Categoria de estudo x_1, x_2, \dots, x_{15} .

Uma vez que a frequência individual de cada docente é elevada ao quadrado, a fórmula apresenta ênfase no quesito produtividade permitindo assim que a produção acadêmica seja destacada no indicador. O *Coeficiente de especialidade e de produtividade* é um valor que determina uma taxa para medir a frequência média de um docente.

Logo, a planilha de recolha dos dados tabulados de cada docente obteve a seguinte configuração:

	D	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC
1																corretor μ	Coeficiente de especialidade
2		Eventos			Orientações					Educação e Popularização de C&T			Somatório				
3	Áreas	Participação	Organização	Iniciação Científica	Outros	TCC	Especialização	Mestrado	Doutorado	Artigos Completos publicados	Livros e capítulos	Apresentação de Trabalho	(Soma) f ind	f individual s/ Outros	2.661	=AX5/AX229	=AX5*AZ5
245	Ciências Sociais	5				1							73	15,90%		0,02743330	2,00263059
246	Economia e Gestão	10			3	4				1	1		127	28,67%		0,04772642	6,061255167
247	Planejamento/Projeto	1				4							49	15,51%		0,01841413	0,902292371
248	Marketing/Comunicação	1											8	0,24%		0,00300639	0,024051109
249	Entretenimento/Lazer												1	0,03%		0,00037580	0,000375799
250	Eventos												3	0,09%		0,00112740	0,003382187
251	Gastronomia/Restauração												1	0,03%		0,00037580	0,000375799
252	Política, comunidade local e Desenvolvimento	4				5							81	2,42%		0,03043968	2,465614431
253	Geografia	2			1	4							19	0,58%		0,00714017	0,135663284
254	Hospitalidade	1				2							7	0,22%		0,00263059	0,01841413
255	Patrimônio Cultural	1			1								8	0,25%		0,00300639	0,024051109
256	Agência / Transporte/ Logística no Serviço turístico					1							11	0,34%		0,00413378	0,045471627
257	Educação (Formação profissional)	5			2	4							34	1,06%		0,01277715	0,434423149
258	Turismo Geral	2	1		16	2							37	1,16%		0,01390455	0,514468245
259	Outros	3											57				0

Ilustração 2 Cálculo do Corretor comparativo de frequências e do Coeficiente de Especialidade de Produção
Fonte: dados da pesquisa (2013).

Após a geração dos valores de coeficientes de especialidade e produtividade (categoria/produtividade), as informações foram trabalhadas de forma comparativa.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Código docente	p16	p15	p14	p13	p12	p11	p10	p9	p8	p7	p6	p5	p4	p3	p2	P1	Coefficiente
Ciências Sociais	0,045472	0,009395	0,073657	0,006013	0,018414	0,073657	0,013529	0,018414	0,181887	0,000376	0,181887	0	0,727546	0,487035	0,003382	2,002631	3,843292
Economia e Gestão	0,018414	0,084555	0,001503	0,045472	0,03044	0,013529	0,009395	0,009395	0,03044	0,013529	0,165727	0,361142	0,03758	0,000376	0	6,061255	88275085
Planejamento/Projeto	0,073657	0,198797	0,121759	0	0,006013	0,001503	0,024051	0,013529	0,084555	0,018414	0,024051	0	0,013529	0,001503	0	9,902292	48365276
Marketing/Comunicação	1,308155	0,024051	0,003382	0,273957	0,018414	0,001503	0,03044	0,003382	0,073657	0,006013	0,135663	0,03758	0,108606	0,000376	0,024051	0,024051	0,7328072
Entretenimento/Lazer	0,003382	0,000376	0,003382	0	0,006013	0,024051	0,000376	0,006013	0,273957	0,003382	0,006013	0	0,013529	0	0,006013	0,000376	34686208
Eventos	0,830139	0,165727	0,018414	0,006013	0,018414	0,03044	0,000376	0,003382	0,013529	0	0,25404	0	0,024051	0	0,024051	0,003382	39195791
Gastronomia/Pastorização	0,013529	0,001503	0	0,000376	0,001503	0,003382	0,001503	0,001503	0	0	0,434423	0	0,006013	0	0,001503	0,000376	46561443
Política, comunidade local e	0,024051	0,096204	0,03044	0,03758	1,22097	0,054115	1,136791	0,121759	0,294626	0,073657	0,054115	0,009395	0,135663	0,013529	0	2,465614	76850808
Geografia	0,003382	0,018414	0,001503	0,001503	1,841413	0,024051	1,352875	0,294626	0,03044	0,054115	0,006013	0	0,024051	0,000376	0	0,135663	3,7884254
Hospitalidade	0,024051	0,06351	0,03758	0,03758	0,384818	0,024051	0,045472	0,03044	0,054115	0,006013	0,460353	0	0,054115	0,000376	0,01758	0,018414	27846674
Patrimônio Cultural	0,108606	0,06351	0,045472	0,073657	0	0,181887	0,009395	0,006013	0,096204	0,001503	0,03044	0	0,073657	0,018414	0,006013	0,024051	73881999
Agência /Transporte/	0,003382	0,006013	0,000376	0	0,006013	0,003382	0,024051	0,009395	0,003382	0	0,006013	0	0,234874	0	0,003382	0,045472	34573469
Educação (Formação)	0,108606	0,108606	0,294626	0,03758	0,054115	0,121759	0,135663	0,084555	0,198797	0,003382	0,054115	0,018414	0,06351	0,018414	0,000376	0,434423	1,736941
Turismo Geral	0,57159	1,68696	0,084555	0,03044	0,03758	0,024051	0,25404	0,121759	0,03044	0,006013	0,018414	0,000376	0,018414	0,03044	0,000376	0,514468	42991357
Outros	Desc.																
Coefficiente de Produtividade:	3,136415	2,527621	0,716648	0,550169	3,644119	0,58136	3,037956	0,724164	1,366028	0,186396	1,831266	0,426907	1,535137	0,570838	0,106727	12,63247	3,5742202
Especialidade:	1,308155	1,68696	0,294626	0,273957	1,841413	0,181887	1,352875	0,294626	0,294626	0,073657	0,460353	0,361142	0,727546	0,487035	0,03758	6,061255	88275085
%	41,71%	66,74%	41,11%	49,80%	50,53%	31,29%	44,53%	40,69%	21,57%	39,52%	25,14%	84,60%	47,39%	85,32%	35,21%	47,98%	20,50%

Ilustração 3 Tabela de Coeficientes - Análise do curso
Fonte: dados da pesquisa (2013).

A tabela acima mostra o Coeficiente de especialidade e produtividade do curso na coluna “R”; e o coeficiente de cada professor no que se aplica a cada categoria.

3.2 LIMITAÇÕES E APLICABILIDADES DO COEFICIENTE (Coef)

O coeficiente de Produtividade e Especialidade é valor representativo da produção docente que fornece informações para a gestão acadêmica. A partir de seus dados é possível quantificar e comparar o desempenho do profissional docente e desenvolver propostas de atuação para fomento da educação em turismo a curto, médio e longo prazo. É importante, no entanto, apontar as limitações do seu desenvolvimento como também suas aplicabilidades.

O processo de quantificação da tabela seguiu como modelo o método de análise de conteúdo proposto por Gil (1999), logo, carrega as limitações inerentes aos métodos que se aplicam em quantificar informações qualitativas. Quanto à relevância representativa do Coeficiente de Especialidade e Produtividade, o valor não representa o número característico do docente caso não esteja inserido na amostra da faculdade utilizada para estudo de caso. Isto se deve a ação do fator corretor (μ). O coeficiente apresenta um valor representante no âmbito de uma comparação entre docentes. O valor não pode ser extrapolado para outra amostra, ou para comparar cursos entre cursos a menos que os cursos fossem inseridos no mesmo cálculo de fator corretor (μ) expandido a nova amostra.

A opção “Outros”, apesar de ser uma categoria muito significativa na atuação e produção de alguns docentes, foi descartada, uma vez que a necessidade era análise da prática

docente em turismo no estudo de caso em questão. Para os próximos estudos da ferramenta, a categoria poderia ser utilizada com pesos e ponderações inferiores.. Assim a pluralidade de conhecimento será considerada sem permitir que o fator envie a ciência foco do curso.

Outro fator a destacar nas considerações da limitação da pesquisa é que os dados coletados de produtividade e especialidade possuem forte dependência com a intensidade de atualização realizada pelos próprios docentes na plataforma do Currículo *Lattes*. Caso os docentes não executem as atualizações devidas, os dados obtidos não representarão fielmente a realidade. Este problema incorreria em erro na natureza da amostra que foge do campo de atuação do pesquisador. Quanto maior a relevância da Plataforma Currículo *Lattes*, maior são as possibilidades e exatidão da ferramenta.

4 ANÁLISE: APLICABILIDADES PARA O COEFICIENTE

Como apresentado anteriormente, as IES públicas, possuem complexas estruturas e em sua maior parte são desiguais. Entretanto, apesar da heterogeneidade, alguns problemas são comuns e, de uma forma ou de outra, tornam-se gargalos nos quais desenvolvem retrocessos na qualidade do ensino superior. A partir da ferramenta indicativa de competência dos recursos humanos da IES, alguns dados podem ser utilizados na elaboração de um planejamento de gestão da educação de forma a fomentar a qualidade do tripé pesquisa-ensino-extensão.

Um dos principais desafios da gestão da educação das IES é a ausência de mecanismos que forneçam dados objetivos das áreas de especialidade e segmentos de vulnerabilidade dos cursos passíveis de mensuração e controle. A ferramenta pode apontar dados que comportam informações a respeito do cenário e competências do curso. E ainda discorre a partir de um tratamento estatístico que privilegia características da unidade da IES a partir da ciência foco de ensino pela instituição. Como ferramenta possibilidade da gestão por competências, é viável mensurar o papel de cada docente no desenvolvimento da ciência objeto de ensino e sua representatividade na instituição. Tal estrutura pode delinear informações utilizáveis por um planejamento capaz de sanar pontos de gargalos na formação dos discentes e promover políticas de incentivo remunerativo de acordo com o desenvolvimento acadêmico do docente.

No caso do curso de Turismo objeto desta pesquisa, após o somatório dos coeficientes, números representativos da especialidade e produtividade de cada docente, foi possível identificar as categorias ligadas à produção científica em maior evidência no curso. Os valores

destacados em verde representam as três principais categorias do curso de Turismo em Juiz de Fora. São elas: “Economia e Gestão” (20,50%), “Política, Comunidade local e desenvolvimento” (17,20%), seguida por “Ciências Sociais” (11,40%).

As categorias em vulnerabilidade correspondem aos coeficientes destacados de vermelho: “Gastronomia/Restauração”, (1,40%) “Entretenimento/Lazer”, (1,033%) e por último, “Agencia /Transporte/ Logística no Serviço turístico”, (1,030%).

A	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Código docente	p9	p8	p7	p6	p5	p4	p3	p2	P1	Coefficiente
Ciencias Sociais	0,0184141	0,1818865	0,0003758	0,1818865	0	0,727546	0,4870349	0,0033822	2,0026306	3,843291995
Economia e Gestão	0,009395	0,0304397	0,0135287	0,1657272	0,3611424	0,0375799	0,0003758	0	6,0612552	6,882750846
Planejamento/Projeto	0,0135287	0,0845547	0,0184141	0,0240511	0	0,0135287	0,0015032	0	0,9022924	1,483652762
Marketing/Comunicação	0,0033822	0,0736565	0,0060128	0,1356633	0,0375799	0,1086058	0,0003758	0,0240511	0,0240511	2,073280722
Entretenimento/Lazer	0,0060128	0,2739572	0,0033822	0,0060128	0	0,0135287	0	0,0060128	0,0003758	0,346862082
Eventos	0,0033822	0,0135287	0	0,2540398	0	0,0240511	0	0,0240511	0,0033822	1,391957911
Gastronomia/Restauração	0,0015032	0	0	0,4344231	0	0,0060128	0	0,0015032	0,0003758	0,465614431
Política, comunidade local e	0,1217587	0,2946261	0,0736565	0,054115	0,009395	0,1356633	0,0135287	0	2,4656144	5,76850808
Geografia	0,2946261	0,0304397	0,054115	0,0060128	0	0,0240511	0,0003758	0	0,1356633	3,788425404
Hospitalidade	0,0304397	0,054115	0,0060128	0,4603533	0	0,054115	0,0003758	0,0375799	0,0184141	1,278466742
Patrimônio Cultural	0,0060128	0,0962044	0,0015032	0,0304397	0	0,0736565	0,0184141	0,0060128	0,0240511	0,738819992
Agencia /Transporte/ Logística no Serviço turístico	0,009395	0,0033822	0	0,0060128	0	0,2348741	0	0,0033822	0,0454716	0,345734686
Educação (Formação profissional)	0,0845547	0,1987974	0,0033822	0,054115	0,0184141	0,06351	0,0184141	0,0003758	0,4344231	1,736941
Turismo Geral	0,1217587	0,0304397	0,0060128	0,0184141	0,0003758	0,0184141	0,0304397	0,0003758	0,5144682	3,429913566
Outros	Desc.									
Coefficiente de Produtividade:	0,7241638	1,3660278	0,1863961	1,8312664	0,4269072	1,5351372	0,570838	0,1067268	12,632469	33,57422022
Especialidade:	0,2946261	0,2946261	0,0736565	0,4603533	0,3611424	0,727546	0,4870349	0,0375799	6,0612552	6,882750846
%	40,69%	21,57%	39,52%	25,14%	84,60%	47,39%	85,32%	35,21%	47,98%	20,50%

Ilustração 4 Especialidade e produtividade do curso de Turismo

Fonte: dados da pesquisa (2013).

O coeficiente de produtividade do curso de turismo da UFJF é de 33,5741 mostrando que 20,5% de sua produtividade acadêmica pertencem a sua especialidade: Economia e Gestão.



Gráfico 1 Especialidade e Produtividade do curso de Turismo de Juiz de Fora

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Outro dado identificado e passível de mensuração é a interferência e contribuição de cada docente nas áreas de atenção da gestão acadêmica. Os dados permitem inferir análises individuais sobre a produção de cada professor na área de sua especialidade e nas demais (conforme figura 4). A tabela 5 abaixo apresenta a frequência relativa (**fr**) de cada docente com relação ao total de produção acadêmica do curso de Turismo da UFJF. Ao lado, é apresentado a proporção individual da produção acadêmica na categoria de especialidade do docente.

Tabela 3 Produção comparativa do Docente com relação a toda produção acadêmica do curso. Especialidade e área

Docente	(Prod. Docente / Prod. Total do curso)	Proporção Especialidade	Área de Especialidade
P16	9,34%	41,71%	Marketing e Comunicação
P15	7,53%	66,74%	Turismo Geral
P14	2,13%	41,11%	Educação (Formação profissional)
P13	1,64%	49,80%	Marketing e Comunicação
P12	10,85%	50,53%	Geografia
P11	1,73%	31,29%	Patrimônio Cultural
P10	9,05%	44,53%	Geografia
P9	2,16%	40,69%	Geografia
P8	4,07%	21,57%	Política, comunidade local e desenvolvimento.
P7	0,56%	39,52%	Política, comunidade local e desenvolvimento.
P6	5,45%	25,14%	Hospitalidade
P5	1,27%	84,60%	Gestão e Economia
P4	4,57%	47,39%	Ciências Sociais
P3	1,70%	85,32%	Ciências Sociais
P2	0,32%	35,21%	Hospitalidade
P1	37,63%	47,98%	Gestão e Economia

Fonte: dados da pesquisa (2013).

É possível observar que, apesar do professor p5 possuir 85,32% de produção na área de sua especialidade (Gestão e Economia), a interferência que possui na produção acadêmica corresponde a apenas a 1,27% do total de conteúdo produzido pelo conjunto docente do curso. Por sua vez, o professor p1 possui 37,63% de representatividade contribuinte ao curso do total de produção do curso, sendo que 47,98% de sua produção pertence a sua especialidade (que assim como p5 é Economia e Gestão).

Torna-se provável também identificar a melhor proposta para alocação de professor nas disciplinas. Uma vez calculada a especialidade e produtividade de cada professor é facilitado o processo de selecionar os profissionais mais aptos para cada disciplina com intuito

de distribuir os conteúdos programáticos de cada currículo oferecendo maior aproveitamento nas disciplinas inibindo a repetição de conteúdo.

Outra utilização é na avaliação para a contratação de novos profissionais docentes das IES. Os dados obtidos sinalizam áreas onde existe a necessidade de contratação de profissional docente distribuindo áreas potenciais de sobreposição. Principalmente nas universidades públicas, o investimento em novas contratações de recursos humanos não pode ser tão facilmente ampliado já que se torna uma despesa permanente para o Estado, via folha de pagamento. E uma vez, contratado, o servidor passa a ter direitos estatutários não podendo ser facilmente demitido. Daí decorre, um duplo desafio para a gestão pública universitária: ofertar um curso a partir de um contingente inelástico de docentes como insumo básico precípuo e simultaneamente possuir uma diversidade tão ampla e qualificação tão elevada quanto possível a fim de ter condições de fornecer uma educação de qualidade.

Caso a ferramenta seja aplicada a um conjunto maior de professores docentes, (por exemplo o conjunto de universidades de um determinado Estado ou federação) é admissível comparar os coeficientes de especialidade e produtividade dos cursos. Este processo pode auxiliar no combate a heterogeneidade da qualidade nas IES e fomentar a junção de centros de pesquisa compartilhados entre instituições que possuam áreas de especialidade em comum. Pode igualmente estimular a elaboração de projetos de extensão que visam à aproximação entre comunidade e universidade como fator chave para o desenvolvimento socioeconômico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como conclusão, o estudo traz implicações diretas sobre a dinâmica de gestão dos recursos humanos bem como da gestão pedagógica dos cursos, apontando desafios a serem superados e possíveis formas de otimização de desempenho e melhoria dos cursos. Duas contribuições centrais são advogadas: (1) a elaboração de um protocolo pesquisa próprio, que está em fase de desenvolvimento de um *software* de gestão e (2) os indicadores dele derivados que servem tanto para o levantamento de um diagnóstico – um raio X sobre a situação atual da gestão acadêmica dos cursos superiores em IES públicas – quanto para o monitoramento e avaliação do desempenho da gestão acadêmica em longo prazo.

Este trabalho considera a importância de investimentos e desenvolvimento de ferramenta que possam oferecer subsídios para tomada de decisão na gestão e aprimoramento do ensino superior. Especificamente, discute-se aqui a realização de uma avaliação da gestão

acadêmica do curso superior de bacharelado em turismo numa universidade federal brasileira à luz da gestão de seus recursos humanos.

Aplicando a ferramenta de gestão da educação baseada nas competências de seus docentes, foi destacado suas possibilidades como instrumento passível de mensuração e monitoramento na elaboração do planejamento educacional dos cursos de ensino superior. Tal estrutura pode possibilitar o desenvolvimento de um planejamento capaz de sanar pontos de gargalos na formação dos discentes e promover políticas de incentivo remunerativo de acordo com o desenvolvimento acadêmico do docente.

Para efeitos de futuras contratações, a gestão acadêmica teria subsídios baseado em seus dados de forma a ater aos currículos dos docentes que possuem como especialidade as áreas vulneráveis do curso em questão. Os dados podem ser utilizados como instrumento de consulta para elaborar propostas de pesquisa e extensão como também cursos e seminários para sanar debilidades na formação dos discentes com o intuito de compensar as lacunas formativas da graduação.

Para estudos posteriores sobre a ferramenta cabe considerar a integração de outros indicadores do governo que medem o desempenho das IES no desenvolvimento de forma a ponderar os resultados obtidos. Podem ser inseridos mecanismos que representam o desempenho dos discentes frente à aceitação, percepção e absorção das reformas e estímulos de compreensão dos conteúdos.

A gestão por competências aplicada a IES oferece subsídios para estímulo da cultura de planejamento do ensino superior a longo, médio e curso prazo contribuindo, portanto, através de indicadores para a tomada de decisão na expansão do tripé ensino pesquisa e extensão.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, A. C. Q.; BITENCOURT, C. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Sinopse estatística da educação superior 2012*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br>. data de acesso: 19 de Nov 2013

BRASIL. *Plataforma Lattes/CNPq. Sobre a plataforma Lattes*. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/> Data de acesso: 26 Nov 2013

BRASIL. Presidência da República Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. DECRETO Nº 6.096, DE 24 DE ABRIL DE 2007. *Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm Acesso: 01 dez 2013.

CARMO, S. R.; LEITE, R. S.; BARROS, P. S. Gestão de pessoas no serviço público: um estudo de caso na Universidade Federal de Goiás - Campus Jataí (2013). *Indagatio Didactica*, vol. 5, outubro 2013. 2º congresso Luso-Brasileiro em Investigação Qualitativa.

CARNEIRO, P. O. Ensino superior no Brasil e o trabalho docente. *Revista Encontro de Pesquisa em Educação Uberaba*, v. 1, n.1, p. 154-102, 2013.

FEREIRA, S. *Reforma da educação superior no Brasil e na Europa: em debate novos Papéis sociais para as universidades*. 2010. Disponível em: <http://www.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT11-6003--Int.pdf> Acesso: 19/Nov/2013.

FISCHER, A. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo: ESP, 1998.

FRANCISCO, T. H. A.; NAKAYAMA, M. K.; RAMOS, A. M.; OLIVEIRA, P. C.. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez. 2012.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
http://www.ipm.org.br/download/inf_resultados_inaf2011_ver_final_diagramado_2.pdf

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO (IMP); AÇÃO EDUCATIVA. *Inaf Brasil2011/Principais resultados. 2011*. Disponível em:

MARTINS, C. B. O ensino superior brasileiro nos anos 90. *São Paulo em Perspectiva*, v.14 n.1, p.41-60, 2000.

MESSEDER, J. E. C. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 49-61, ago./out. 1989.

MOROSINI, M. C. Docência universitária e os desafios da realidade nacional. In: MOROSINI, M. C.; (Org.). *Professor do ensino superior: Identidade, docência e formação*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

PAES DE PAULA, A. *Por uma nova gestão pública*. São Paulo: Editora FGV, 2005.

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAÚJO, C. M.; BARREYRO, G. B. *SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira*. Ensaio: Aval. Pol. pool. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, out./dez. 2006

ROCKART, John. *A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs*. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May 1978.

SANTANA, G. A.; ALVES, J. L. *Uso de indicadores para a gestão de ies: Análise da Produção Científica do Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável da FCAP-UPE*. Monografia. Biblionline, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 111, 2012.

SOBRINHO, J. D.; BRITO, M. R. F. La educación superior en Brasil: principales tendencias y desafíos. *Avaliação*, Campinas, Sorocaba, SP, v13, n.2, p.487-507, jul. 2008.

SOUZA, Jessé. *Os batalhadores Brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?*. 1. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. 356p.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B.. *Gestão de instituições de ensino*. 4 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.