

**AVALIAÇÃO E GESTÃO DE CURSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR/IES PÚBLICAS BRASILEIRAS: DESENVOLVIMENTO DE UM
PROTOCOLO COM BASE NO DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS A
PARTIR DO CASO DO CURSO DE TURISMO/UFJF - BRASIL**

Sara Conceição de Paula*

Thiago Duarte Pimentel**

Resumo: visa-se aqui apresentar um protocolo de análise do perfil e atuação docente desenvolvido para avaliação da gestão acadêmica a partir da análise piloto do curso de turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora/Brasil à luz da gestão de seus recursos humanos. O estudo desenvolve uma metodologia própria, baseada nas técnicas de pesquisa quantitativas e qualitativas, suportada por um sistema de dados nacionais de docentes e pesquisadores. Os resultados evidenciam a produtividade coletiva, graus de especialização e assimetria na produtividade individual dos docentes, além de eventuais incongruências entre as trajetórias formativas e disciplinas lecionadas e orientações. Conclui-se que os indicadores dele derivados servem para diagnóstico, e monitoramento do desempenho da gestão acadêmica.

Palavras chaves: Gestão de recursos humanos. Instituições de ensino superior. Gestão de universidades.

Abstract: Presents here a protocol profile analysis and actuation teacher developed for assessment of academic management from the analysis of the pilot course in tourism from the Federal University of Juiz de Fora/Brazil the view of the management of its human resources. The study develops a own methodology, based on the techniques of

* Graduando em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora/Brasil. E-mail: sara.angrense@gmail.com

** Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais/PPGCSO. Doutor Ciências Sociais/UFJF. Mestre em Administração/UFMG. Bacharel em Turismo/UFMG. Endereço: Depto de Turismo, sala A-IV-46. Instituto de Ciências Humanas /UFJF. Minas Gerais/MG - Brasil. R. José Lourenço Kelmer, Campus Universitário, São Pedro. CEP.: 36036-330. E-mail: thiagodpimentel@gmail.com

quantitative and qualitative research, supported by a system of national data for teachers and researchers. The results demonstrate the productivity collective, degrees of specialization and asymmetry in individual productivity of teachers, in addition to possible inconsistencies between the formative trajectories and disciplines science unattached and guidelines. It can be concluded that the indicators derived there from are used for diagnosis, and monitoring the performance of academic management.

Key words: Human Resource Management. Institutions of Higher Education. Management of Universities.

1 INTRODUÇÃO

Seja direta ou indiretamente a atuação do Estado na vida em sociedade contemporânea tem se feito presente, em geral, pela ampliação do acesso e provisão de bens e serviços. No contexto brasileiro, um dos serviços mais ampliados na última década foi o acesso à educação de nível superior, que praticamente foi universalizada.

Encarada, segundo Ferreira (2010), como estratégia de competitividade, integração nacional e internacionalização, o Brasil presenciou através da ação do Estado o *boom* na criação de instituições de ensino superior, as IES. Com concentração significativa nas instituições privadas e instaladas na região sudeste (BRASIL, 2012), as IES constituíram uma nova configuração de atuação e, portanto novos desafios na gestão. As expansões, entretanto não foram acompanhadas de planejamentos da na qualidade de ensino e se vislumbra um abandono da maioria das instituições do tripé pesquisa-ensino-extensão (SOBRINHO; BRITO, 2008). 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 significativas¹.

Nesse contexto de expansão e desafios, a gestão pública educacional, operacionalizada de forma descentralizada, em termos de gestão pela figura das

¹ Segundo resultados do Indicador de analfabetismo funcional, em pesquisa realizada pelo do Instituto Montenegro, o INAF, do período de 2001 a 2011, período enfático de expansão das IES, embora os resultados indiquem uma redução do analfabetismo absoluto e da alfabetização rudimentar, a proporção dos que atingem níveis plenos de habilidades de leitura, escrita e matemática se manteve praticamente inalterada, 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).

autarquias universitárias, viabiliza a criação ou expansão de oferta de vagas em cursos, 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 financeiros pode ser facilmente ampliado ou racionalizado, de outro, o 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 política educacional das instituições de ensino superior no Brasil 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 performance do corpo docente do curso superior de bacharelado em turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora/Brasil, com vistas a geração de uma ferramenta de gestão acadêmica.

Para a realização empírica desta pesquisa recorreu-se a um estudo de caso sobre a gestão de uma IES pública. O objetivo foi apresentar uma avaliação do curso de turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora por meio da análise do currículo *Lattes* quando a 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 neste estudo: (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 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. Percebe-se um equívoco na minimização da gestão na educação como espaço migratório de modelos genéricos. De forma adaptativa, muitas vezes, desconsideram-se 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 IES 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 IES a partir da perspectiva de potencialidade dos recursos humanos.

Uma gestão da IES 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 pública 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 IFES, 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”.

Fischer (1998) considera que dado à competitividade do ambiente caberia as e as 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 de competências às IES, o desenvolvimento do docente teria apoio no incentivo remunerativo baseado no desempenho individual dos mesmos e de suas atividades baseadas no tripé pesquisa-ensino-extensão (FISCHER, 1998). Assim, tornar-se-ia possível recompensar os docentes pelo diferencial exercido na IES. Diante de tal necessidade e da 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.

Assim, é justamente no sentido de se criar indicadores passíveis de mensuração e monitoramento que permitam o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que se insere este estudo, que visa apresentar um modelo de monitoramento e avaliação da *performance* de recursos humanos nas IES, como ferramenta de gestão dos cursos e seus resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De forma a apresentar um modelo de gestão por competência dos recursos humanos das IES que possibilite uma base de dados para tomada de decisão. 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. Considerando que a competência dos recursos humanos corresponde às competências da organização (FISCHER, 1998), a ferramenta pode retratar o cenário de possibilidades e desafios de um curso de IES a partir de seus docentes.

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. Doravante é apresentado o *Protocolo de análise de dados quantitativos para perfil profissional docente*. Consiste nas etapas utilizadas para a realização do *Coefficiente de Especialidade e Produtividade docente*, cujo objetivo foi avaliar e classificar os docentes e apresentando 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, é reconhecida como instrumento indispensável 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 difundido e aceito no Brasil que possui exigências em termos de cadastro e atualização dos dados por parte das instituições de ensino público federais de país para acompanhamento e controle da evolução da vida ativa dos docentes e pesquisadores. Considerando estes pontos como relevante, a Plataforma *Lattes* foi utilizada como base de dados do corpo docente. O recorte amostral foram os professores do curso de Turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora, substitutos e efetivos, que estavam exercendo docência no primeiro semestre de

2013. Os currículos coletados são referentes ao período do mês de Abril de 2013 considerando as informações disponíveis pelos docentes.

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 quadro 1, os quais englobariam os assuntos relacionados direta ou indiretamente com o Turismo.

Quadro 1: Classificação de áreas de estudo em Turismo

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.

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Baseados na orientação metodológica de Gil (1999) para análise de conteúdo como técnica para a 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. 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

Ilustração 1: Quantificação do Currículo Lattes

1	A	C	D	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	
2	Classificação conforme Plataforma Lattes												
3	código Docente	Cv	Áreas	Produção Bibliográfica									Assessoria e Consultoria
3				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		
245	p16	http://lattes.cnpq.br/19841188234443467	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			Entretenimento/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													

elementos que apresentassem carga horária superior à 40h. Também foi excluído da análise 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* atribuiu-se à 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 figura abaixo mostra a planilha tabulada de um dos dezesseis docentes analisados.

Fonte: dados da pesquisa (2013)

Concluído assim 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 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados, inferência e interpretação, foi desenvolvido um parâmetro específico chamado de *Coefficiente de Especialidade e Produção* (ΣCoef) para cada um dos docentes analisados. Tal coeficiente tem a função de expressar um número característico da produtividade e especialidade do docente específico 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:

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

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}

Σf_{cat_x} : Somatório das frequências das categorias. A notação matemática representa a seguinte equação:

$$(fcat_{x_1}^1 + fcat_{x_2}^1 + \dots + fcat_{x_{14}}^1) + \dots + (fcat_{x_1}^{16} + fcat_{x_2}^{16} + \dots + fcat_{x_{14}}^{16})$$

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_j: 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:

Ilustração 2: Cálculo do Corretor comparativo de frequências e do Coeficiente de Especialidade de Produção

	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			(Soma f ind	fr individual s/ Outros	2.661	=AX5/AX229	=AX5*AZ5		
3	Áreas	Participação	Organização	Iniciação Científica	Outros	TCC	Especialização	Mestrado	Doutorado	Artigos Completos publicados	Livros e capítulos	Apresentação de Trabalho						
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	0,135683284	
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	0,514488245	
259	Outros	3											57				0	

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.

Ilustração 3: Coeficientes - Análise do curso

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	Coeficiente
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	6,88275085
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	0,902292	1,48365276
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	2,07328072
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	0,34686208
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	1,39195791
Gastronomia/Restauração	0,013529	0,001503	0	0,000376	0,001503	0,003382	0,001503	0,001503	0	0,434423	0	0,006013	0	0,001503	0,000376	0,46561443	
Política, comunidade local e Desenvolvimento	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	5,76850808
Geografia	0,003382	0,018414	0,001503	0,001503	1,841413	0,024051	1,352875	0,294626	0,03044	0,054115	0,006013	0,460353	0	0,054115	0,000376	0,03758	0,18414
Hospitalidade	0,024051	0,06351	0,03758	0,03758	0,384818	0,024051	0,045472	0,03044	0,054115	0,006013	0,03044	0	0,073657	0,018414	0,006013	0,024051	0,73881999
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	0,73881999
Agência /Transporte/ Logística no Serviço turístico	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	0,34573469
Educação (Formação profissional)	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	3,42991357
Outros	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	
Coeficiente 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	33,5742202
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	6,88275085
%	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%

Fonte: dados da pesquisa (2013).

A tabela abaixo 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.

4 ANÁLISE: APLICABILIDADES PARA O COEFICIENTE

Como apresentado anteriormente, as IES públicas, possuem complexas estruturas e em sua maior parte são desiguais. Entretanto, apesar de alguns problemas lhe 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 especialidades e de segmentos de vulnerabilidade dos cursos passíveis de mensuração e controle. Dentre as disponibilizadas, dificilmente oferece dados característicos da unidade da IES que reflete uma análise a partir da ciência foco de ensino pela instituição. A ferramenta pode oferecer dados que evidencie áreas potenciais e de vulnerabilidade no curso. É viável também compreender o papel de cada docente no desenvolvimento da ciência objeto de ensino. Tal estrutura pode possibilitar o desenvolvimento de um planejamento capaz de sanar pontos de gargalos na formação dos discentes e promover políticas de incentivo remunerativas de acordo com o envolvimento acadêmico do docente com o tripé pesquisa-ensino-extensão.

No caso do curso de Turismo objeto desta pesquisa, após o somatório dos coeficientes, números representativos da especialidade e produtividade de cada docente, é 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%).

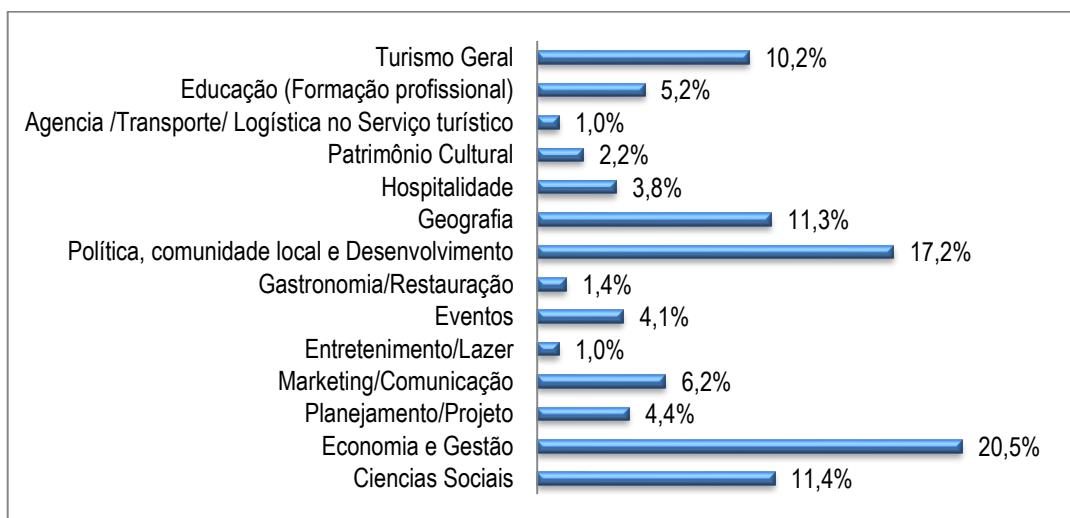
Ilustração 4: Especialidade e produtividade do curso de Turismo

A	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Código docente	p9	p8	p7	p6	p5	p4	p3	p2	P1	Coefficiente
Ciências 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.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	Desc.	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%

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 de cada docente nas áreas de maior 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 apresentada a proporção individual da produção acadêmica na categoria de especialidade do docente.

Tabela 1: 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)

Pode-se observar apesar do professor p5 possuir 85,32% de produção na área de sua especialidade (Gestão e Economia), a interferência que ele possui na produção acadêmica corresponde a apenas a 1,27% do total de conteúdo produzido pelo curso. Por sua vez, o professor p1 possui produtividade deste docente tem peso de 37,63% de representatividade contribuinte ao curso, ou seja, do total de produção do curso, sendo que 47,98% de sua produção em sua área de especialidade (que assim como p5 é em Economia e Gestão).

Torna-se possível também identificar a melhor proposta para alocação de professor nas disciplinas. Uma vez calculada a especialidade e produtividade de cada professor, é viável, diante dos professores disponíveis à docência, selecionar os profissionais mais aptos para cada disciplina com intuito de distribuir os conteúdos programáticos de cada currículo oferecendo maior aproveitamento nas disciplinas evitando repetição de conteúdo.

Outra utilização é na avaliação para a contratação de docentes das IES. Os dados obtidos também podem indicar áreas onde existe a necessidade de contratação de profissional docente além de evidenciar áreas de sobreposição de conhecimento entre docentes e pode oferecer um indicador que auxilie na contratação de novos profissionais. 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 possível 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 estimulam a 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, foram destacadas suas possibilidades como instrumento passível de mensuração, 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 remunerativas de acordo com o desenvolvimento acadêmico do docente.

Para efeitos de futuras contratações, e também do direcionamento da atuação dos profissionais no dia a dia, 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 utilização do protocolo como ferramenta de gestão é necessário apontar algumas das limitações no seu desenvolvimento e aplicabilidade. Como o projeto comporta elementos da técnica de pesquisa análise de conteúdo proposto por Gil (1999), carrega as limitações inerentes ao método. Quanto à relevância representativa do Coeficiente de Especialidade e Produtividade, o valor possui limitações quanto à representatividade. Devido ao fator corretor (μ), o coeficiente apresenta um valor característico do âmbito de uma comparação entre docentes estritamente componentes da amostra. O valor não pode ser extrapolado para outro universo a menos que o cálculo, de igual modo, seja expandido. A categoria “Outros”, descartada nesta análise, pode ser considerada em futuras aplicações da ferramenta, porém com um peso inferior.

Assim a pluralidade de conhecimento será considerada sem permitir que o fator envie a ciência foco do curso.

Destaca-se também a forte correlação entre o coeficiente e a intensidade de atualização realizada pelos próprios docentes da plataforma do Currículo *Lattes*. Quanto maior a relevância da Plataforma Currículo *Lattes*, maior são as possibilidades e exatidão da ferramenta. 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

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

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.

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

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.
- INSTITUTO PAULO MONTENEGRO (IMP); AÇÃO EDUCATIVA. *Inaf Brasil 2011/Principais resultados. 2011*. Disponível em: http://www.ipm.org.br/download/inf_resultados_inaf2011_ver_final_diagramado_2.pdf. Data de acesso: 19 de nov. 2013
- 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: _____ . (Org.). *Professor do ensino superior: Identidade, docência e formação*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.
- 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, v.13, n.2, p.487-507, jul. 2008.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B.. *Gestão de instituições de ensino*. 4 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.