

## A qualidade na formação universitária em uma instituição federal: gestão, identidade e cenários

### The quality of university education in a federal institution: management, identity and scenarios

### La calidad en la educación universitaria en una institución federal: gestión, identidad y escenarios

Rita Eliana Masaro<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-4348-0385>

Alessandro Vinicius de Paula<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-7366-5095>

Emerson José da Silva<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-9445-4921>

**Resumo:** O presente estudo objetivou analisar as percepções sobre a qualidade na formação universitária de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no Centro-Oeste do Brasil, empregando uma abordagem qualitativa por meio da técnica de completar sentenças. Os 202 participantes da pesquisa foram divididos em três grupos: 23 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), 56 professores e 123 alunos. Identificou-se três categorias que correspondem à percepção da qualidade na formação universitária: gestão (75,1%); identidade (15,1%); cenário (9,6%). Os indicadores predominantes foram oriundos da subcategoria gestão acadêmica, que requerem da universidade e de seus dirigentes: a qualidade na formação acadêmica, o compromisso com a formação, o aumento da prática e métodos em detrimento da teoria, apoio, aumento das pesquisas e projetos, conexão entre a instituição, a comunidade e a sociedade, formação direcionada para o mercado de trabalho e a construção de saberes em busca de soluções compartilhadas.

**Palavras-chave:** Qualidade na formação universitária. Gestão universitária. Técnica de completar sentenças.

<sup>1</sup> Doutora e pós-doutora em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de São Paulo (USP). Docente e Pesquisadora do Departamento de Psicologia no Instituto de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e graduanda em Estatística pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Cuiabá/MT, Brasil. E-mail: [masarorita@gmail.com](mailto:masarorita@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Docente e pesquisador no Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Mato Grosso (PPGpsi-UFMT) e no curso de graduação em Psicologia da UFMT, Cuiabá/MT, Brasil. E-mail: [avpaula@yahoo.com.br](mailto:avpaula@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT); especialista em Gestão Pública pela UFMT; graduado em Educação Física e Administração pela UFMT. Discente do curso de graduação em Psicologia no Centro Universitário de Várzea Grande (UNIVAG) Cuiabá/MT, Brasil. E-mail: [emerson.silva@ufmt.br](mailto:emerson.silva@ufmt.br)

**Abstract:** The present study aimed to analyze the perceptions about the quality of university education at a Federal Institution of Higher Education (FIHE) in the Midwest of Brazil, using a qualitative approach through the technique of completing sentences. The 202 research participants were organized into three groups: 23 Administrative Technicians in Education (ATEs), 56 professors and 123 students. Three categories were identified that correspond to the perception of quality in university education: management (75.1%); identity (15.1%); and scenario (9.6%). The predominant indicators came from the academic management subcategory, that the university and its leaders require: quality of university education, commitment to university education, increased practice, and methods to the detriment of theory, support, increased research and projects, connection between the institution, the community and society, university education aimed at the job market and the construction of knowledge in search of shared solutions.

**Keywords:** Quality of university education. University management. Sentence completion techniques.

**Resumen:** Este estudio tuvo como objetivo analizar las percepciones sobre la calidad en la educación universitaria en una Institución Federal de Educación Superior (IFES) del Medio Oeste de Brasil, empleando un enfoque cualitativo a través de la técnica de completar oraciones. Los 202 participantes de la investigación fueron organizados en tres grupos: 23 Técnicos Administrativos en Educación (TAEs), 56 profesores y 123 estudiantes. Se identificaron tres categorías que corresponden a la percepción de la calidad en la educación universitaria: gestión (75,1%); identidad (15,1%) y escenario (9,6%). Los indicadores predominantes procedieron de la subcategoría de gestión académica, que requieren de la universidad y de sus administradores: la calidad en la formación académica, el compromiso con la educación, el aumento de la práctica y métodos en detrimento de la teoría, apoyo, aumento de las investigaciones y proyectos, vinculación entre la institución, la comunidad y la sociedad, formación orientada al mercado laboral y la construcción de conocimiento en busca de soluciones compartidas.

**Palabras-clave:** Calidad en la educación universitaria. Gestión universitaria. Técnica de completar oraciones.

## Introdução

Ao investigarmos os significados do conceito qualidade no ensino superior, é perceptível que não há um consenso sobre sua definição e elementos constituintes, tendo o agravante de que a avaliação da qualidade está *sub judice* do seu interlocutor, ou seja, diferentes partes interessadas têm diferentes expectativas e percepções sobre a qualidade. Essa visão também influencia a tendência inelutável para avaliar o desempenho das universidades.

Sendo assim, as definições e medidas de qualidade na formação universitária são criadas de forma que atendam às suas próprias instituições. Mas essas definições e medições não se prestam, necessariamente, a padrões internacionais ou aplicação em todo o mundo. Existem razões plausíveis que explicam por que definições de qualidade muitas vezes não são portáteis internacionalmente. Em suma, a ideia básica de qualidade torna-se uma questão de valor e é, essencialmente, comparativa e relativa mundialmente (LANG, 2005). Para avaliar e melhorar a qualidade no ensino superior, é necessário um modelo de valor no ensino superior que conecte qualidade com relevância, acesso e investimento (WECKENMANN; AKKASOGLU; WERNER, 2015).

Nesta perspectiva, os órgãos de governo, como principais financiadores e reguladores do ensino superior, em geral, adotam uma visão de custo-benefício da qualidade nas universidades. Por exemplo, embora as universidades públicas tenham diferentes graus de autonomia, todas elas

dependem dos governos como principal fonte de financeiro, e tais universidades são uma parte de um sistema maior que forma o ensino superior. Em algumas jurisdições existem grandes subsídios públicos para universidades privadas, como no caso de muitos programas de ajuda financeira estudantil e agências de financiamento de pesquisa, desta forma, até mesmo algumas práticas das universidades privadas são definidas por políticas públicas. Sendo assim, a expressão do desempenho de um sistema de ensino superior, logicamente, deve estar ligada à mensuração da qualidade (LANG, 2005).

Alguns estudos sobre a percepção da qualidade do serviço no ensino superior têm focado esforços em fazer comparações entre o serviço oferecido no contexto das universidades públicas versus privadas. Nota-se que tais estudos evidenciaram que o tema na educação privada pode ser abordado a partir de diferentes linhas de pesquisa, tais como: estudos históricos de reprodução social, a perspectiva da liberação de recursos e estudos sobre expansão e qualidade (ALVARADO-LAGUNAS; LUYANDO-CUEVAS; PICAZZO-VALENCIA, 2015).

Em ambos os contextos, a organização e a gestão do professor constituem-se do conjunto das condições e meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição, de modo a alcançar os objetivos educacionais esperados. Juntas, a organização e a gestão do professor visam prover as condições, os meios, e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da instituição e do trabalho, promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação de modo a garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos (MASARO; PAULA, 2022). A dimensão gestão dos professores é relevante como fator que contribui com a qualidade do ensino universitário (MASARO; PAULA, 2022; MAZARO, 2014).

O local de trabalho é um importante ambiente de aprendizagem, que favorece uma troca de experiências que propiciam uma melhoria da qualidade na prestação de serviço para toda comunidade. Essa educação é entendida como um conjunto de ações estrategicamente planejadas, com cursos de capacitação, demais ações de qualificação e eventos, os quais visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências que se encontram alinhados com os objetivos estratégicos traçados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), inclusive, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Para muitas universidades, a criação de uma cultura de aprendizagem eficaz significa superar as barreiras que impedem o compartilhamento informal de conhecimento entre membros da equipe. Restrições de recursos e a massificação criam mais pressões para os membros da equipe, limitando a quantidade de tempo que eles podem alocar diálogos criativos, num ambiente sem medo de resultados punitivos.

Sobre o conceito na qualidade na formação universitária, parte-se da premissa descrita por Cunha (2014), de que o ponto principal da qualidade está contido na compreensão da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, e de como tal indissociabilidade se manifesta na prática acadêmica. “Historicamente temos tomado, no Brasil, a compreensão de que a relação de indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão é que caracteriza a qualidade da educação superior e que a compreensão de conhecimento sustenta essa relação, sempre a entendendo num contexto cultural” (CUNHA, 2011, p. 447).

Nesta perspectiva, para atender o dispositivo constitucional das três naturezas da atividade universitária, Cunha (2014) descreve que os indicadores de qualidade para o ensino de graduação possuem duas naturezas: a) referenciados em produtos, que abrange as categorias: qualidade da instituição, qualidade do corpo docente, qualidade discente; b) referenciados em processos, formado pelas categorias: qualidade do currículo, práticas pedagógicas e avaliação.

A qualidade por processos, refere-se a “[...] indicadores que apontam para as questões de natureza pedagógica e acadêmica, estribadas em uma concepção epistemológica compatível com a transição paradigmática vivida na contemporaneidade” (CUNHA 2014, p. 458). De forma que “[...]quando a qualidade é expressa em processos, os produtos se tornam relativos e a dimensão da qualidade exige outras formas de expressão, especialmente as que conseguem transmitir o significado da ação, o sentido que pode ter para alguém ou para um coletivo” (CUNHA, 2014, p. 459-460).

O presente estudo objetivou analisar as percepções sobre a qualidade na formação universitária de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), empregando uma abordagem qualitativa por meio da técnica de completar sentenças. Os participantes foram organizados em três grupos de participantes: os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), os professores e os alunos.

Os TAEs atuam em diversas áreas nas IFES públicas, sejam elas atreladas diretamente ao ensino, pesquisa e extensão, ou em atividades voltadas às rotinas administrativas da instituição apoiando todos os espaços acadêmicos. Os professores, por sua vez, são responsáveis pelo “[...] desenvolvimento de processos formativos nos estudantes na educação superior e por produzir e disseminar o conhecimento acadêmico em sua área” (CUNHA, 2019, p. 127). Assim como os TAEs e os professores, a qualidade na formação acadêmica também depende dos alunos e de seus atributos. Esses atributos, segundo Soares e Cunha (2017, p. 325) foram elencados em sua pesquisa sobre a qualidade do ensino de graduação, como: “compromisso, dedicação aos estudos, honestidade, disponibilidade, iniciativa frente aos desafios, vontade de aceitar o novo e de aprender com os erros”. Ao triangular esse estudo com os três grupos participantes de TAEs, professores e alunos, considerou-se que a natureza da formação acadêmica estaria bem representada. Esta análise integrada das percepções desses três grupos permitiu maior conhecimento sobre o tema.

## **A gestão e a qualidade no ensino superior**

O conceito de governança pública foi elaborado na década de 1990 e é um termo muito utilizado na atualidade, no entanto, também possui muitos significados e interpretações. No contexto contemporâneo, uma interpretação mais simples é a de processo de governar. Esta ação traz consigo a promessa de um direcionamento para os dilemas dos agentes públicos e privados, como se fosse uma inspiração de melhores práticas e resultados (MARTINS; MARINI, 2014).

A governança é mais que gestão, a governança pública vem para fortalecer a gestão pública como mecanismo de alcance dos resultados num contexto desafiador de poucos recursos e de leis que postulam a adoção de medidas adequadas. “A governança pública propõe [...] integrar política e administração, gestão e políticas públicas” (MARTINS; MARINI, 2014, p. 43) para geração de valor público com foco no bem-estar para a sociedade, dentro de uma perspectiva integradora de construção com a sociedade, de forma que a economia e o social não sejam dicotomizados.

O tema da gestão pública é um assunto relevante nas diversas agendas. Além de ser uma capacidade do governo que aciona a colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho, é geradora de valor público. A gestão pública busca focar sua gestão no cidadão e para tal almeja alinhar o seu perfil por meio das competências existentes de seus servidores para as competências desejadas por meio do desenvolvimento das pessoas e do intercâmbio de experiências (MARTINS; MARINI, 2014).

Tal capacidade está relacionada com inúmeros processos, como “[...] liderança, ao domínio de competências, à prontidão para atuar, ao potencial de atuação e ao desenho institucional” (MARTINS; MARINI, 2014, p. 44). Dentro deste escopo, a universidade por meio de seus dirigentes, dos atores organizacionais e da comunidade acadêmica são geradores de valor público também.

Assim como o termo governança, o valor público também se tornou um termo multifacetado, ou seja, “[...] o valor atribuído pelo público beneficiário ao que recebe do poder público, uma espécie de retorno sobre o “investimento” (os impostos pagos) feito pelo cidadão” (MARTINS; MARINI, 2014, p. 48). Sendo assim, o valor público é um dos elementos que constitui o caráter direcionador da governança para resultados.

Em suma, para compreender a geração de valor público, há que se considerar as variáveis mais subjetivas relacionadas às expectativas, satisfação, confiança e requisitos valorativos referentes ao processo de governança como um todo. Valor público é, portanto, “[...] uma combinação equilibrada de meios e fins, esforços e resultados, requisitos e aspirações, racionalidade instrumental e substantiva. [...] É um elemento que confere [...] legitimidade à governança pública” (MARTINS; MARINI, 2014, p.

49). Logo, os representantes dos governos, juntamente com a sociedade, são os responsáveis pela busca de soluções por meio da efetivação de políticas públicas com vistas à melhoria da governança.

Diante do exposto, como que os dirigentes públicos podem contribuir para criar valor público? Para responder tal questão, Martins e Marini (2010) preconizam que os dirigentes públicos devem nortear sua gestão por meio de uma filosofia de gestão pública, da formulação de diagnósticos e da elaboração e execução de intervenções diante dos cenários políticos que se apresentam. Em síntese, “[...] criar valor público é oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas que sejam politicamente desejadas (legitimidade), cuja propriedade seja coletiva, que requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade” (MARTINS; MARINI, 2010, p. 51).

O modelo do triângulo estratégico enfatizado por Martins e Marini (2010) destacam três aspectos fundamentais para a criação de valor público a saber:

**Gestão da estratégia:** a estratégia tem de ser substantivamente valiosa, no sentido de que a organização gere produtos de valor para os supervisores, clientes e beneficiários a baixo custo em termos de dinheiro e autoridade;

**Gestão política:** a estratégia deve ser legítima e politicamente sustentável, para que possa atrair continuamente tanto autoridade como recursos do meio político autorizador, para o qual presta contas e pelo qual é responsável;

**Gestão da eficiência:** a estratégia precisa ser operacional e administrativamente factível, no sentido de que as atividades autorizadas e valiosas possam realmente ser implementadas pela organização com a ajuda de outros que possam ser induzidos a contribuir para a meta da organização (MARTINS; MARINI, 2010, p. 52, grifos no original).

A gestão estratégica refere-se ao alinhamento entre as pessoas e as estratégias organizacionais. As pessoas são relevantes na construção das competências organizacionais e obtenção de resultados, por serem produtoras de conhecimento e inovação, como programas de socialização, desenvolvimento profissional e premiação atrelada aos resultados. As universidades estão buscando integrar as pessoas aos objetivos organizacionais, mesmo diante do aspecto moroso da legislação que rege a gestão de pessoas. Entretanto, as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas para os docentes pesquisadores das IFES não parecem contemplar planos que sinalizem a existência de uma gestão estratégica e que considerasse o pesquisador como elemento central para o cumprimento de resultados (PALOMBINO-PRIMO; OLIVA; KUBO, 2014).

Os dirigentes, entre eles reitores, pró-reitores, diretores de áreas e gestores de curso e gestores de pessoas, representam a base de sustentação da instituição, por isso, precisam construir/orientar as políticas de gestão de pessoas garantindo aos pesquisadores o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, para que todos na instituição estejam engajados, comprometidos, motivados e preparados para o desempenho das atividades diversas, contribuindo

para a melhoria contínua da qualidade da universidade (PALOMBINO PRIMO; OLIVA; KUBO, 2014, p. 392).

Existem evidências de que a falta de treinamento/capacitação formal e um adequado suporte organizacional para o exercício de cargos administrativos e de gestão, no contexto das IFES brasileiras, pode ocasionar adoecimento nos docentes que ocupam tais cargos de gestão dentro da estrutura universitária. Ao adentrarem no exercício de uma função administrativas e de gestão, nem sempre tem clareza das próprias funções e papéis. Isso ocorre em função da sobrecarga de atividades desenvolvidas por tais docentes das IFES, associado ao fato de que a maioria dos docentes não tiveram oportunidades formativas na área de gestão de pessoas e/ou processos ao longo de sua acadêmica. Sem um apoio institucional adequado e sem uma preparação prévia ou treinamento formal, sua resposta frente à complexidade da função, quando não é omissa, por falta de experiência, é improvisada e sem planejamento, pois aprendem na prática cotidiana (ARAÚJO; PAULA; PALAZIN; QUEIROZ, 2022).

A pressão que emerge da mentalidade dicotômica entre a academia e a gestão deixa os docentes vulneráveis. Essa tensão em muito se deve aos equívocos ou desconhecimentos da missão da IFES e dos papéis dos professores-dirigentes para o alcance da missão da instituição, associada a existência de uma crença de que não há necessidade de uma cultura de treinamento para os dirigentes na instituição (BARBOSA, MENDONÇA, 2014).

Mesmo estando dispostos ao exercício da função administrativa, os professores nem sempre tem a formação acadêmica com a qualidade esperada para tal função, o que faz da gestão universitária não profissionalizada ser dirigida pelo viés político e pelas improvisações tornar-se uma prática precária. Longe de acompanhar os novos conceitos e práticas de gestão, principalmente, quando se trata da gestão profissional e da gestão universitária e suas especificidades (ARAÚJO; PAULA; QUEIROZ; PALAZIN, 2022; RIBEIRO, 2017).

Desta forma, percebe-se uma grande mudança na expectativa de ação e no nível de cobranças acadêmicas, sendo que “[...] no passado os professores de ensino superior eram responsáveis por organizar seu tempo e o peso para cada atividade, hoje, com a diversificação de carreiras e reestruturação de contratos, estão também se tornando trabalhadores acadêmicos cobrados por atividades administrativas, pressionados por resultados e têm suas atividades e desempenho sob controle” (BARBOSA, MENDONÇA, 2014, p. 136).

Haja visto, que as decisões gerenciadas pelos governos passaram a ser parcialmente ou totalmente transferidas para as universidades e seus gestores locais. Estas decisões incluem o gerenciamento do orçamento, programas de treinamento, políticas de ensino, pesquisa e extensão, possuem impactos na formação universitária oriundos do empoderamento das universidades como instituição. Tais impactos reverberam nas atividades dos professores, quais sejam: maior controle

gerencial sobre o trabalho acadêmico, relação mais forte entre ferramentas de avaliação, promoção e desempenho do professor de ensino superior que geram cada vez mais relatórios em sistemas eletrônicos de controle e gestão mais individual da carreira (MUSSELIN, 2013).

Alguns atributos são indispensáveis à formação universitária neste terceiro milênio, os quais este estudo se embasará para a compreensão da qualidade na formação universitária, a saber: “A democracia participativa, a autonomia, o financiamento, a excelência acadêmica, a formação dos gestores, a reconfiguração de sua gestão e a reflexão sobre o mercado e a sociedade” (RIBEIRO, 2017, p. 361).

## **Método**

Para realização da presente pesquisa sobre a percepção da qualidade na formação universitária em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Centro-Oeste brasileiro, considerando a abordagem qualitativa do objeto de pesquisa aqui proposto, optou-se pela avaliação da qualidade empregando um instrumento qualitativo baseado na técnica de completar frases, tendo como protagonistas os atores que vivenciam e constroem a qualidade na formação universitária: Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), professores e alunos. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Pesquisa (CAAE 04987018.9.0000.5690).

Como estratégia de pesquisa, a instituição analisada deveria ter mais de 20 anos, ou seja, possuir tempo de existência suficiente para ter tido experiência em elaborar processos de avaliação da qualidade de suas ações institucionais e analisar os resultados de tais avaliações. O critério utilizado para a escolha dos sujeitos consistiu em convite geral para aproximadamente 200 participantes da comunidade acadêmica da referida IFES do Centro-Oeste brasileiro, abarcando participantes dos três grupos de pessoas (TAEs, professores e alunos) que estão diretamente envolvidos na temática.

Solicitou-se a participação espontânea das pessoas, e a coleta foi realizada com anuência dos dirigentes de cada unidade acadêmica convidada. Adicionalmente, como critério de inclusão, os participantes deveriam possuir, no mínimo, três anos de vínculo com a IFES. A amostragem foi composta por conveniência e não foi feita nenhuma pré-seleção empregando critérios prévios como sexo, idade, grupo étnico ou nível de renda. Os participantes foram classificados apenas por grupo de origem na vinculação institucional (TAEs, professores e alunos).

Como instrumento de coleta de dados empregou-se a técnica de completar sentenças, uma atividade projetiva, instrumento já consagrado que é utilizado há mais de 50 anos. É uma variação de teste da associação de palavras que dá informações sobre satisfações, gostos, interesses e tendências. Tornou-se um método largamente difundido e popular por suas características de flexibilidade e



economia, difundindo-se e várias formas e com os mais diversos objetivos de investigação. Por vezes, é considerado como um teste ou como um método projetivo. Essa técnica pode ser aplicada de forma individual ou coletivamente, com tempo de duração média de 20 a 40 minutos e oferece a cada sujeito “[...] a melhor oportunidade de expressar ideias e sentimentos em suas próprias palavras, e isso inclui sua gramática, ortografia e escrita de próprio punho” (CUNHA, 2007, p. 61).

Após o preenchimento e aceite do Consentimento Livre e Esclarecido, iniciou-se a aplicação do instrumento. A aplicação da técnica de completar sentenças foi realizada coletivamente em sala de aula (com os alunos) e de forma individual na sala dos docentes (com os professores) ou na secretaria dos departamentos participantes (com os TAEs).

Optou-se pela aplicação no formato impresso e presencial, com o acompanhamento do pesquisador e de dois professores apoiadores, com o intuito de otimizar o tempo da coleta dos dados e permitir que os respondentes dirimissem quaisquer dúvidas sobre o instrumento proposto no momento da coleta. A aplicação da técnica de completar sentenças foi realizada empregando as seguintes instruções padronizadas: “Você encontrará abaixo algumas sentenças iniciadas. Queira completar todas o mais rápido possível. Para terminar cada sentença use a primeira ideia que lhe ocorrer, mas desenvolva-a bem. É importante que as suas sentenças sejam bem completas. Repetimos: Trabalhe rapidamente, use a primeira ideia, mas desenvolva-a bem”.

A organização dos dados foi realizada por meio de análise dos conteúdos preenchidos pelos participantes no campo destinado para completar cada sentença. Para a análise dos dados, as respostas foram transcritas e digitadas em tabela de Excel. O tratamento de dados foi realizado por meio de freqüenciamento de palavras e de relevância implícita de categorias que emergiram do conteúdo por meio da utilização do software NVivo®. Desta forma, foi possível verificar a freqüência de palavras do instrumento escolhido e as categorias de análise que surgiram dos dados coletados de forma a responder os objetivos propostos. Os conteúdos foram analisados e interpretados por meio da impregnação da leitura pelo instrumento proposto, conforme a orientação de Bardin (1977). A análise foi realizada por meio das etapas de leitura do material, criação de categorias abrangentes, codificação em unidades de descrição e contagem de freqüência.

## **Resultados e discussão**

Foram aplicados 223 instrumentos. Obteve-se aproveitamento de 202 instrumentos válidos. Os instrumentos que foram considerados invalidados (21) apresentaram respostas incompletas e/ou os respondentes não atendiam o critério de inclusão estabelecido (tempo mínimo de três anos de vínculo com a instituição pesquisada).

Participaram do estudo 23 servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), 56 professores e 123 alunos de diversas áreas do conhecimento (bacharelados em Administração, Ciências Contábeis, Saúde Coletiva, Psicologia; Licenciaturas em Matemática, História, Estatística, Química). Os 202 protagonistas da comunidade acadêmica de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Centro-Oeste brasileiro foram escolhidos por conveniência, de forma não aleatória. Os dados do perfil sociodemográfico dos participantes (sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo na IFES atual e cargo/função) foram demonstrados na Tabela I.

<b>Tabela I - Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa</b>									
Variáveis		Participantes da pesquisa						Freq. total	% total
		Aluno		Professor		TAEs			
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
<b>Sexo</b>	Masculino	58	47	28	50	11	48	97	48
	Feminino	65	53	28	50	12	52	105	52
<b>Idade</b>	19 a 29 anos	87	71	00	00	04	18	91	45
	30 a 39 anos	31	25	17	31	10	43	58	29
	40 a 49 anos	05	04	22	39	05	22	32	16
	50 a 59 anos	00	00	08	14	03	13	11	05
	60 a 69 anos	00	00	09	16	01	04	10	05
<b>Estado civil</b>	Solteiro	96	78	13	23	12	52	121	60
	Casado/união estável	26	17	37	66	11	48	74	33
	Divorciado/ separado	01	05	06	11	00	00	07	07
<b>Escolaridade</b>	Doutorado	00	00	40	71	01	04	41	20
	Mestrado	00	00	10	18	02	08	12	06
	Especialização	08	07	01	02	10	44	19	10
	Superior completo	19	15	04	07	10	44	33	16
	Superior cursando	96	78	01	02	00	00	97	48
<b>Tempo na IFES</b>	0 a 5 anos	119	97	11	20	12	52	142	70
	6 a 10 anos	04	03	22	39	05	22	31	15
	11 a 15 anos	00	00	09	16	02	09	11	05
	16 a 20 anos	00	00	02	04	00	00	02	01
	21 a 25 anos	00	00	06	10	01	04	07	04
	26 a 30 anos	00	00	02	04	00	00	02	01
	Acima de 30	00	00	04	07	03	13	07	04

**Fonte:** dados da pesquisa, 2019.

O perfil predominante do participante, obtido nessa pesquisa foi do sexo feminino, com idade entre 19 e 29 anos. Dentre eles, ainda predominou a escolaridade de nível superior em curso, no papel profissional de estudante/estagiário, com até cinco anos de vínculo com a IFES pesquisada.

Para responder ao objetivo proposto de analisar a percepção da qualidade na formação universitária da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Centro-Oeste brasileiro, os resultados dos 202 instrumentos válidos geraram um total de 386 registros e 1561 referências do que seria a

qualidade na formação universitária para os participantes do estudo. A organização dos resultados permitiu a elaboração de três grandes categorias de análise que foram: a) Gestão (concentrando 75,1% das respostas); b) Identidade (15,1%); c) Cenário (9,6%), que se desdobraram em outras subcategorias conforme apresentado na Tabela 2.

<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>	<i>Indicadores de qualidade</i>
Gestão (75,1%)	Acadêmica	615	39,4	A qualidade na formação acadêmica; O compromisso com a formação; Mais práticas e métodos; Apoio; Mais pesquisa e projetos; Instituição, comunidade e sociedade; Mercado de trabalho; Construção de saberes em busca de soluções compartilhadas.
	De pessoas	317	20,3	Convivência; Comprometimento de docentes, alunos e TAES; Capacitação pedagógica e técnica; Integração entre alunos, servidores e comunidade em geral; Saúde mental, física e biopsicossocial; Valorização e reconhecimento dos docentes, técnicos, terceiros e alunos; Condições de trabalho; Contratação de professores e técnicos; Envolvimento e dedicação de docentes, alunos e TAES.
	Investimentos e recursos	241	15,4	Estrutura; Investimentos e recursos; prestação e contas à sociedade.
Identidade (15,1%)	Alunos, docente e TAES	143	9,1	Projeto de vida; Sonhos e motivação; Orientação profissional.

	Institucional	92	6,0	A missão da universidade.
Cenário (9,6%)	Políticas educacionais	114	7,3	Cenários; Politicagens; Autonomia universitária.
	Desafios	37	2,3	Valor da instituição para seus clientes
		1561	100	TOTAL
<b>Fonte:</b> dados da pesquisa, 2019.				

A categoria **Gestão** foi constituída por três subcategorias: 1) gestão acadêmica, que apontou os seguintes indicadores: a qualidade na formação acadêmica; o compromisso com a formação; mais prática e métodos; apoio; mais pesquisa e projetos; instituição, comunidade e sociedade; mercado de trabalho; construção de saberes em busca de soluções compartilhadas; 2) gestão de pessoas, que apontou os seguintes indicadores: convivência; comprometimento de docentes, alunos e TAEs; capacitação pedagógica e técnica; integração entre alunos, servidores e comunidade em geral; saúde mental, física e biopsicossocial; valorização e reconhecimento dos docentes, técnicos, terceiros e alunos; condições de trabalho; contratação de professores e técnicos; e, envolvimento e dedicação de docentes, alunos e TAEs; 3) gestão de investimentos e recursos, que apontou os seguintes indicadores: estrutura; investimentos e recursos; e prestação e contas à sociedade.

**Identidade** foi a segunda categoria sobre a percepção da qualidade na formação universitária nesta pesquisa, sendo constituída por duas subcategorias: 1) identidade como discente, docente e TAEs; 2) identidade institucional. A subcategoria identidade discente, docente e TAEs apontou os seguintes indicadores: projeto de vida; sonhos e motivação; e orientação profissional. A subcategoria da identidade institucional apontou o indicador: a missão da universidade.

E, por fim, a terceira categoria, denominada **Cenário**, foi constituída por duas subcategorias: 1) políticas educacionais; 2) desafios. A subcategoria políticas educacionais apontou os seguintes indicadores: cenários; politicagens; e autonomia universitária, e a subcategoria desafios apontou o indicador: valor da instituição para seus clientes. Abarcaremos nesse tópico da discussão apenas a

primeira categoria que trata dos processos da gestão, por ter sido a categoria que representou a maioria das percepções dos participantes do estudo.

Diante da perspectiva revelada pelos índices qualitativos dessa pesquisa, no que se refere à **gestão acadêmica** (primeira subcategoria da categoria gestão), considera-se que o perfil dos dirigentes mudou nos últimos anos. Os dirigentes públicos passaram a ter um papel fundamental diante das pressões de restrições de recursos no âmbito acadêmico. A maioria deles são professores-dirigentes empenhados em assumir a função no enfrentamento da tensão oriunda das novas políticas educacionais e a lógica dos resultados.

Dentre tantas atribuições, a gestão acadêmica requer decisões sobre o gerenciamento do orçamento, sobre a efetivação de projetos científicos e as políticas de pesquisa, cuidado com a saúde dos trabalhadores e ainda, constantes programas de treinamento para os servidores. Entretanto, nem todos os dirigentes têm as competências gerenciais esperadas para o êxito da função, o que faz da gestão acadêmica não profissionalizada ser dirigida pelo viés político e pelas improvisações, longe de acompanhar os novos conceitos e práticas de gestão, principalmente, quando se trata da gestão universitária das IFES com suas especificidades (ARAÚJO; PAULA; QUEIROZ; PALAZIN, 2022; RIBEIRO, 2017).

Ser dirigente então, é um papel que vai se construindo durante o seu exercício mediante as demandas mundiais pelo desempenho das universidades e sua promoção como força evolutiva das nações. Vale ressaltar que a gestão hoje está cada vez mais conectada com os sistemas digitais de controle e as ferramentas de avaliação.

A gestão de pessoas nas organizações tem muitos desafios no século XXI, dentre tantos, destacamos: criar uma cultura de engajamento num ambiente de aprendizado diante de um mundo digital e acelerado; fazer com que os servidores se sintam parte da universidade com liberdade de ação e confiança grupal; proporcionar a comunicação efetiva para os bons resultados. Em síntese, valorizar o protagonismo dos indivíduos e suas vicissitudes (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

Nesse sentido, as percepções sobre a qualidade na formação universitária da IFES do Centro-Oeste brasileiro pesquisada apontaram a **gestão de pessoas** (segunda subcategoria da categoria gestão) como um agente estruturante do desenvolvimento e da valorização da convivência e a integração entre os indivíduos, entre alunos, servidores e comunidade em geral, conforme já preconizado por Amorim, Comini e Fischer (2019).

Além de cuidar da saúde mental, física e biopsicossocial de seus servidores e zelar pelas boas condições de trabalho, o bom gestor de pessoas é um agente de mudanças organizacionais que busca o protagonismo das pessoas com vistas ao propósito pessoal dos servidores à luz dos propósitos da organização (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

Sendo assim, espera-se que a área de gestão de pessoas contribua para a qualidade na formação universitária por meio da estruturação de políticas de envolvimento, proteção e de apoio para possibilitar a melhoria e expressão da resiliência de seus servidores para o enfrentamento das adversidades (LIMA; ROWE, 2019; COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019).

As transformações e desafios decorrentes nos processos de trabalho, como as novas informações que provocam constantes mudanças, têm exigido educação permanente e continuada do corpo técnico-administrativo, docente e dirigente. O desafio para os líderes é o de ajustar as culturas predominantes para garantir um alinhamento mais próximo das metas individuais e coletivas. Iniciativas bem-sucedidas de aprimoramento da qualidade na formação universitária dependerão do investimento na cultura, na identidade, no clima organizacional das instituições e no desenvolvimento dos docentes.

No que se refere à **gestão de investimentos e recursos** (terceira e última subcategoria da categoria gestão), considera-se que novas formas de financiamento público são necessárias para que o povo brasileiro continue com o acesso ao ensino superior com a qualidade esperada para a sua formação. A Educação tem sido considerada por vários países como alavanca para o progresso do país e melhoria da qualidade de vida de sua população. No entanto, no contexto universitário brasileiro, na última década, observamos que o Brasil “[...] enfrenta restrições orçamentárias significativas e tem lutado para melhorar os indicadores do ensino superior, especialmente em termos de aumento do número de jovens de 18 a 24 anos matriculados no ensino superior” (COSTA *et al.*, 2019, p. 136).

Mesmo que economicamente o Brasil seja um país emergente e apresente um alto índice econômico promissor, ainda assim, paradoxalmente, apresenta grandes dificuldades a serem enfrentadas para a qualidade de vida de sua população que ainda é baixa (SOARES, 2018). Para retomar as considerações sobre os resultados dessa pesquisa, vale ressaltar alguns desafios do ensino superior mundial nessa discussão.

Continentes que enfrentaram crises financeiras, no início da segunda década deste século, como por exemplo, nos países da América do Norte e a Europa, efetivaram mudanças estruturais como estratégia de enfrentamento da velocidade de ações de inovação e marketing da China, advindos com a globalização (COSTA *et al.*, 2019). Diante desse contexto, o investimento no ensino superior, como por exemplo dos Estados Unidos da América, foi uma das estratégias utilizadas para a melhoria dos índices econômicos, conforme citado por Costa *et al.* (2019, p. 137), “[...] por meio da geração de mão de obra qualificada, e [...] descobertas de inovação com consequente geração de empregos”. Na Europa, em alguns países como a Itália e a Espanha, é visível a preocupação com a falta de emprego, principalmente, para os jovens.

Assim como os estudos de Franco, Afonso e Bordignon (2012) indicaram, esta pesquisa permitiu reafirmar que o conceito de qualidade é multifacetado. Dentro do universo estudado, a

qualidade na formação acadêmica se une à gestão, que é cunhada pelas políticas da educação superior brasileira com o intuito de atender as necessidades e expectativas da sociedade em relação à aquisição e o compartilhamento do conhecimento.

Entretanto, a gestão acadêmica depende da estrutura e dos investimentos e recursos para efetivar a ciência geradora da melhoria da qualidade de vida, principalmente para àqueles que estão nas margens do conhecimento. Diante dessas premissas, a questão do que é qualidade, no âmbito acadêmico, é prioritária para que as políticas educacionais e as ações profissionais possam atingir a excelência em educação superior (MASARO; PAULA, 2022). Cabe aos gestores o planejamento das atividades no sentido de tornar a gestão mais profissional e a estrutura acadêmica mais funcional (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Entretanto, tais ações encontram resistência no que diz respeito à renovação dos modelos administrativos da gestão universitária. Atualmente, tais modelos são marcados pelo “[...] excesso de burocratização, pela fragmentação departamental na organização do trabalho, pelos mecanismos de participação e decisão colegiados e pela falta de autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a própria racionalidade administrativa” (SAMPAIO; LANIADO, 2009, p. 154).

No Brasil, as IFES não possuem gerenciamento externo, logo, muitos líderes são impelidos a assumirem tais cargos e sucumbem diante de tantas exigências em busca da excelência acadêmica por falta de preparo gerencial. Seja para a gestão da estratégia, para a gestão política ou para a gestão da eficiência conforme citado por Martins e Marini (2010).

Considera-se que por ser este um grande desafio, seja essa a principal variável apontada pelos participantes da pesquisa sobre a percepção da qualidade na formação acadêmica juntamente com os atributos da “[...] democracia participativa, a autonomia, o financiamento, a excelência acadêmica, a formação dos gestores, a reconfiguração de sua gestão e a reflexão sobre o mercado e a sociedade” (RIBEIRO, 2017, p. 361).

De acordo com Cunha (2014) o indicador da “qualidade da instituição” referenciada por produtos destacou-se por meio das subcategorias “gestão acadêmica” e “gestão de investimentos e recursos”, ou seja, a “assunção de processos representativos na administração universitária”, do “projeto institucional orientador das ações acadêmicas” e a “infraestrutura envolvendo instalações adequadas”.

A percepção da qualidade na formação universitária por meio da frequência de palavras corrobora com os estudos de Masaro e Paula (2022) que demonstraram que a qualidade na formação universitária depende do protagonismo do aluno como para a formação profissional de alto padrão de qualidade. O protagonismo do professor também foi destacado como significativo para a qualidade na

formação acadêmica, indicador do trabalho de gestão de pessoas contido na categoria gestão da IFES pesquisada (MASARO; PAULA, 2022).

### **Considerações finais**

O escopo das categorias que emergiram da análise de dados desta pesquisa reafirmou, no campo de uma IFES do Centro-Oeste brasileiro, que o exercício da gestão acadêmica, por meio de seus dirigentes, tem um papel fundamental na qualidade na formação universitária. Visto que esses professores-dirigentes, podem fomentar espaços nas instituições públicas que criem condições para que o serviço público seja executado com excelência. A tarefa do dirigente público e o seu comprometimento, assim como o envolvimento de todos, são fatores fundamentais para o bom resultado das organizações públicas, incluindo as IFES.

Sugere-se a continuidade da pesquisa a partir de grupos focais representativos dos grupos de participantes convidados para a pesquisa: TAEs, professores e alunos, como forma de conexão entre a perspectiva da qualidade na formação universitária, sua melhoria e o plano de desenvolvimento institucional das IFES. E, ampliar o estudo proposto para outros *campi* da IFES pesquisada e a investigação de outros atores sociais conforme citado por Cunha (2014).

Como limitações deste estudo, muitos enfoques e metodologias da gestão pública não foram contemplados. É fundamental, como bem destacado por Cunha (2014) que esse exercício na busca dos indicadores de qualidade que visa orientar as ações institucionais tenha a função educativa. Diante das limitações de estudos dessa natureza, esses indicadores apresentados só se sustentam se referenciados pelas condições culturais e políticas específicas de cada IFES não podendo ser generalizados.

### **Referências**

ALVARADO-LAGUNAS, E.; LUYANDO-CUEVAS, J. R.; PICAZZO-PALENCIA, E. Percepción de los estudiantes sobre la calidad de las universidades privadas en Monterrey. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**, v. 06, n. 17, p. 58–76, 2015. DOI 10.22201/iisue.20072872e.2015.17.162

AMORIM, W. A. C. D.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 03, p. 215–221, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>

ARAÚJO, M. F.; PAULA, A. V.; PALAZIN, N. A. O. N.; QUEIROZ, K. K. R. Impactos da pandemia de Covid-19 em docentes que exercem cargos de gestão/ administrativo. In: FINELLI, L. A. C.; RUAS, A. M. G. (orgs.). **Experiências de educação em tempos de educação híbrida**. Guarujá: Editora Científica Digital, 2022, p. 97–107. DOI <http://dx.doi.org/10.37885/220809797>



ARAÚJO, M. F.; PAULA, A. V.; QUEIROZ, K. K. R.; PALAZIN, N. A. O. N. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o exercício de funções administrativas - investigando as universidades federais do Centro-Oeste brasileiro. In: SILVA, P. F. (org.). **Saúde biopsicossocial: cuidado, acolhimento e valorização da vida**. 1. ed. Guarujá: Editora Científica Digital, 2022. v. 2, p. 11–26. DOI <http://dx.doi.org/10.37885/220910213>

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v. 04, n. 02, p. 131–154, 2014. DOI <https://doi.org/10.21714/2238-104X2014v4i2-18175>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Review of Business Management**, v. 21, n. 01, p. 70–85, 2019. DOI <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>.

COSTA, D. M.; BARBOSA, F. V.; ZHA, Q.; TRILOKEKAR, R. D. Sistemas de Educação Superior e a Cobrança de Taxas Acadêmicas: Perspectivas e Percepções no Brasil, Canadá e China. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, n. 02, p. 136–153, 2019. DOI <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.2.3>

CUNHA, J. A. **Psicodiagnóstico – V. 5ª**. Edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, M. I. A formação docente na universidade e a ressignificação do senso comum. **Educar em Revista**, v. 35, n. 75, p. 121–133, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/67029>. Acesso em: 19 nov. 2022.

CUNHA, M. I. A qualidade e ensino de graduação e o complexo exercício de propor indicadores: é possível obter avanços? **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 19, n. 02, p. 453–462, 2014. DOI <https://doi.org/10.1590/S1414-40772014000200011>.

CUNHA, M. I. **Projeto Observatório da Educação Superior/RIES**. CAPES/INEP/MEC. Relatório de Pesquisa. Porto Alegre. 2011.

FRANCO, M. E. D. P.; AFONSO, M. R.; BORDIGNON, L. S. Gestão universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 05, n. 01, p. 83–103, 2012. DOI <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p83>.

LANG, D. W. “World Class” or the curse of comparison? **Canadian Journal of Higher Education**, v. 35, n. 03, p. 27–55, 2005. DOI <https://doi.org/10.47678/cjhe.v35i3.183513>.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 04, p. 118–137, 2019. DOI <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791>.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42–53, 2014. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em: 29 nov. 2022.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix, 2010 - 253 p. (Coleção Publix Conhecimento). Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf)  
Acesso em: 28 nov. 2022.

MASARO, R. E.; PAULA, A. V. Fatores de qualidade no ensino superior e o desempenho no trabalho dos docentes universitários. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 11, n. 02, p. 705–724, 2022. DOI <https://doi.org/10.14393/REPOD-v11n2a2022-64729>.

MAZARO, R. E. **O desempenho docente no ensino superior: uma análise dos fatores de qualidade**. 2014. 172 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. DOI <https://doi.org/10.11606/T.47.2014.tde-13102014-105453>.

MUSSELIN, C. Redefinition of the relationships between academics and their university. **Higher Education**, v. 65, n. 01, p. 25–37, 2013. DOI <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9579-3>.

PALOMBINO PRIMO, P.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 02, p. 371–396, 2014. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-2311063201238442>.

RIBEIRO, R. M. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 03, n. 02, p. 357–378, 2017. DOI <https://doi.org/10.22348/riesup.v3i2.7787>.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 01, p. 151–174, 2009. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000100008>.

SOARES, P. C. Contradições na pesquisa e pós-graduação no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 32, n. 92, p. 289–313, 2018. DOI <https://doi.org/10.5935/0103-4014.20180020>.

SOARES, S. R.; CUNHA, M. I. Qualidade do ensino de graduação: concepções de docentes pesquisadores. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 22, n. 02, p. 316–331, 2017. DOI <https://doi.org/10.1590/S1414-40772017000200003>.

WECKENMANN, A.; AKKASOGLU, G.; WERNER, T. Quality management – history and trends. **The TQM Journal**, v. 27, n. 03, p. 281–293, 2015. DOI <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125>.

Recebido: 22/07/2022  
Aceito: 02/12/2022

Received: 07/22/2022  
Accepted: 12/02/2022

Recibido: 22/07/2022  
Aceptado: 02/12/2022

