



# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE NUM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO, EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ: uma análise temporal.**

**EDSON DE MELO**  
**melo@unidavi.edu.br**  
**UNIDAVI**

**Resumo:** Acreditamos na importância do papel dos gestores educacionais no processo de avaliação. A avaliação como proposta emancipatória, está voltada para o futuro que pretende, a partir da crítica do autoconhecimento, da autonomia para tomada de decisões conscientes, levar o educando a descrever sua própria caminhada e propor alternativas de ação. Nesse contexto nos propomos a analisar e refletir sobre as propostas de avaliação emancipatória no contexto da prática, compreendendo suas diferentes concepções por meio de um referencial que possibilite também a construção de um novo olhar para os modos de avaliar. Este trabalho tem por objetivo analisar a avaliação do desempenho docente realizada em uma instituição de ensino superior do Alto Vale do Itajaí, considerando uma análise temporal. A pesquisa contemplou 191 alunos matriculados em cinco disciplinas diferentes (Relações Humanas, Economia Básica, Matemática Aplicada, Teoria da Administração e Metodologia do Trabalho Científico), elencadas na grade curricular do curso de Administração oferecido pela instituição. A análise dos resultados obtidos revelou através da pesquisa que é possível chegar à conclusão de que os alunos

dos semestres mais avançados têm uma análise e avaliam os docentes de uma forma mais rígida e mais rigorosa. Os alunos da 1ª fase avaliam melhor os docentes com referencia as demais fases. Esta fatia da pesquisa feita pela universidade em questão nos faz refletir sobre a necessidade de se fazer um trabalho e acompanhamento com os acadêmicos em fases mais avançadas, uma vez que com o passar dos anos, os acadêmicos tendem a ficarem mais criteriosos e aumentar sua percepção sobre como avaliar seus docentes.

**Palavras Chave: Avaliação docente - Investigar - Analisar - Pesquisar -**

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE NUM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO, EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ: uma análise temporal.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a análise sobre a avaliação realizada pelos acadêmicos das quatro fases do curso de Administração numa instituição de ensino superior do Alto Vale, tomando como base a visão que os acadêmicos obtiveram dos docentes, que atuavam nas respectivas fases. O objetivo deste trabalho é propiciar um estudo sobre os dados já levantados e constantes na avaliação institucional. A estrutura básica deste artigo constitui-se de cinco pontos: primeiro é realizada uma breve contextualização da temática; segundo é abordada uma breve fundamentação teórica; terceiro é definido o método e a organização dos dados para realizar a anunciada análise; por último tem-se o fechamento, realçando pontos centrais e apontando perspectivas.

Pretende-se, neste contexto, apresentar e discutir o processo de avaliação do desempenho docente, fazendo assim uma análise de temporal, onde será analisando a avaliação no decorrer dos semestres letivos

A elevação do número de cursos superiores, a criação de novos cursos de pós-graduação, o crescimento no número de alunos e a necessidade de qualificação profissional dos professores têm trazido novos desafios para as Instituições de Ensino superiores (IES). Universidades têm reconhecido a necessidade de elevar os níveis de desempenho do professor em sala de aula. Os docentes se queixam do fato de sempre serem responsabilizados pelo fracasso escolar, sem que se leve em conta as salas superlotadas, a falta de compromisso dos estudantes e a administração da instituição (Martins 2006).

O fato é, que além de se sentirem inseguros em face das novas exigências, os docentes encontram-se sobrecarregados, trabalhando em condições precárias e sem amparo necessário para se desenvolverem profissionalmente. Os docentes se queixam do fato de sempre serem responsabilizados pelo fracasso escolar, sem que se leve ...

conta as salas superlotadas, a falta de compromisso dos estudantes e a administração da instituição (Martins 2006).

A despeito desse preocupante quadro, pretende-se, neste contexto, apresentar e discutir o processo de avaliação do desempenho docente, destacando a análise temporal.

Os instrumentos de avaliação docente pelo discente são bastante parecidos. Eles são compostos por itens objetivos que procuram demonstrar as diversas dimensões do trabalho docente, tais como aspectos didáticos, a competência na gestão da sala de aula, a capacidade de interação com a turma, entre outros aspectos. Cada item do instrumento é respondido através de uma escala do tipo *likert*. Em cada item, o estudante escolhe qual das categorias disponibilizadas na resposta melhor expressa a sua avaliação. Neste trabalho, questionamos a questão do tempo, no que diz respeito á avaliação docente, analisando a diferença entre o os semestres do curso de administração.

## **2 A VALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE - BASE TEÓRICA**

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da avaliação de desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas nas instituições de ensino e nas organizações em geral.

O resultado final da avaliação de desempenho deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ação em relação a vários níveis da organização, tais como nível geral, por área e individual.

Segundo Alvin Toffler (1985), a preparação de um funcionário exige essencialmente três tipos de educação, variando desde o treinamento para a tarefa, passando pela educação formal, até o que chama de educação cultural. Nesse último estágio, centra fortemente na organização a responsabilidade em ensinar "as coisas que o indivíduo deve saber para funcionar bem na cultura".

O aluno tem capacidade de julgar os docentes, se seus exames ou trabalhos são úteis ou não, ou se os materiais de apoio utilizados são adequados.

Retemos: 10% do que lemos; 20% do que escutamos; 30% do que vemos; 50% do que vemos e escutamos; 70% do que ouvimos e logo discutimos; 90% do que ouvimos e logo realizamos (Piletti, 1995).

Quanto à importância da utilização dos recursos em sala de aula é importante salientar que: Aprendemos: 1% através do gosto; 1,5 % através do tato; 3,5% através do olfato; 11% através da audição; 83% através da visão. Retemos: 10% do que lemos; 20% do que escutamos; 30% do vemos; 50% do que vemos e escutamos; 70% do que ouvimos e logo discutimos; 90% do que ouvimos e logo realizamos (Piletti, 1995).

Em universidades estrangeiras e em alguns IES brasileiras, têm-se a prática de avaliação institucional por comissão formada por elementos externos à unidade. Esse procedimento segundo Queluz (1996) é considerado adequado para avaliar desempenho

dos professores. Adaptando-se à classificação dos modelos de avaliação institucional de Gatti (2006) apud Martins (2008), a avaliação docente, têm-se os quatro modelos avaliativos, descritos a seguir:

- a) Os modelos descritivos, nos quais se coletam dados sobre o desempenho do docente, em geral, por meio de questionários, traçando um perfil avaliativo do professor sob a ótica dos estudantes;
- b) Os descritivo-analíticos, em que se procura comparar as variáveis de avaliação do desempenho do docente aos processos internos e aos resultados avaliativos dos alunos e demais professores;
- c) Os reflexivo-interpretativos, que avançam interpretações, a partir de uma base descritiva e analítica, traduzindo significados e relevâncias, com base em referentes sócio-científico-culturais dos atores – professores, alunos e pessoal administrativo;
- d) “Os reflexivo-participativos, que se apóiam nas premissas e formas de coletas da avaliação participativa, a qual envolve os vários segmentos de co-participes – professores, alunos e pessoal administrativo.”

Nenhuma dessas abordagens exclui a outra. Elas se complementam.

Segundo Martins (2006), os manuais de administração de pessoas sugerem alternativas quanto ao responsável pela avaliação.

A avaliação de desempenho do docente não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral dos estudantes; é preciso aprofundar o diálogo, localizar causas e estabelecer perspectivas em comum acordo com o avaliado. Nas escolas, a responsabilidade pelo processo de avaliação docente é atribuída à diretoria.

Segundo Martins (2006), os manuais de administração de pessoas sugerem alternativas quanto ao responsável pela avaliação. Nas empresas a avaliação de desempenho é de responsabilidade do próprio chefe. Nada obsta que nas IES, a avaliação seja feita pelo chefe de departamento, orientado e treinado para esse fim. A auto-avaliação é uma boa opção, onde o profissional preenche o questionário e submete a apreciação do seu superior, no caso do professor e coordenador do curso, juntos analisam os resultados e as providências a serem tomadas.

A escolha mais plausível, para as instituições de ensino, é a construção de um sistema de avaliação contínuo que envolva administradores, docentes e alunos.

Conforme Zabala (2002, p. 24) relata:

*“Atualmente, desenvolvem-se, seguindo dois caminhos aparentemente antagônicos: a superespecialização, por um lado, e a busca de modelos sistêmicos e integradores com diferentes graus de interdisciplinaridade, por outro”. A interdisciplinaridade surge como possibilidade de, mesmo reconhecendo as fronteiras das diversas áreas e ciências, criar caminhos que levem à co-relação, em que conexão, troca, parceria e unidade são premissas básicas, porém, sem desconsiderar a diversidade. Pode-se considerar a interdisciplinaridade com um conjunto de princípios que defende a articulação entre saberes, teorias e ciências, em prol de uma visão mais integrada de sociedade e ser humano. Dessa forma, a priori, não pode ser compreendida como uma metodologia pedagógica ou de ensino, mas como uma referência ou indicativo para o redimensionamento da estrutura curricular, planejamento, avaliação e outros componentes do processo ensino-aprendizagem”.*

Há várias possibilidades bastante difundidas e já sistematizadas de métodos pedagógicos integradores, que buscam atender os princípios da interdisciplinaridade, como projetos de trabalho, temas geradores, transversalização curricular, currículo por atividades, entre outros.

Segundo Zabala (2002, p. 36), “o enfoque globalizador pretende oferecer, aos alunos, os meios para compreender e atuar na complexidade”.

Parte da idéia de que somente é possível dar respostas aos problemas complexos com um pensamento global capaz de construir formas de aproximação com a realidade e que superem as limitações procedentes de algumas disciplinas extremamente compartimentadas.

Segundo Gomes (1998, pág.391-401)

*“Apesar do caráter local e específico do instrumento analisado, ele apresenta características presentes em boa parte dos instrumentos empregados nas mais diversas IES, de forma que a partir de alguns dos resultados deste estudo podemos inferir algumas implicações mais amplas e genéricas sobre a avaliação do trabalho docente por estudantes. Apresentamos dois argumentos para questionar a validade de construto dos instrumentos de avaliação docente. Argumentamos que os instrumentos usuais de avaliação docente não distinguem, em sua mensuração, a percepção coletiva e a percepção individual dos estudantes a respeito do trabalho docente. O segundo argumento é que as formas usuais de instrumentos de avaliação docente não têm conseguido avaliar adequadamente a percepção dos estudantes a respeito do trabalho do professor, mas sim mensurar o julgamento do aluno a respeito desse trabalho.”*

### **3 MÉTODO**

O presente estudo desenvolveu-se junto a 191 acadêmicos das 1ª fase, 3ª fase, 5ª fase e 7ª fase do Curso de Administração, de uma instituição de ensino superior do Alto

Vale, nas disciplinas de Relações Humanas, Economia Básica, Matemática Aplicada, Teoria da Administração e Metodologia do Trabalho Científico. O resultado médio de cada docente, obtido no primeiro semestre de 2008, foi disponibilizado aos pesquisadores pelo setor de avaliação institucional. Não tivemos acesso às respostas individuais dos estudantes a cada instrumento. O resultado médio de cada docente é utilizado no trabalho para a análise do instrumento de avaliação docente, onde será avaliada a diferença entre os semestres pesquisados, concluindo assim, se há diferenciação entre os semestres no que diz respeito à avaliação.

Este trabalho deu-se através de uma pesquisa qualitativa, fazendo uma análise temporal dos dados. Foi feita uma coleta de dados através de questionários para avaliar o desempenho do docente, traçando um perfil avaliativo do professor sob a ótica dos estudantes.

O instrumento de avaliação docente, aplicado no primeiro semestre de 2008 e analisado nesse artigo, é um questionário que fazia parte de um conjunto de instrumentos da avaliação institucional de uma Instituição de ensino superior do Alto Vale. Basicamente, o instrumento de avaliação docente de 2008, busca mensurar três dimensões do trabalho docente: Didática e Avaliação, Postura Educadora, e Condução de Grupos.

Os dados tratados e analisados referem-se à pontuação média que cada professor recebeu de seus alunos, nos 11 itens do instrumento de avaliação docente. O instrumento de coleta está dividido em três partes. Na primeira são captados dados relativos a características pessoais do professor:

- a) Desperta e prende a atenção do aluno?
- b) O professor utiliza recursos adequados para ensinar?
- c) Recomenda e incentiva a leitura, o estudo e a pesquisa?

Na segunda, solicita, aos alunos suas impressões sobre o curso:

- a) Os núcleos de prática satisfazem a necessidade do curso?
- b) A bibliografia atende as leituras necessárias para aprofundar os conteúdos das disciplinas, no que se refere às revistas?

- c) A bibliografia atende as leituras necessárias para aprofundar os conteúdos das disciplinas, no que se refere a artigos, teses e dissertações?

Na terceira pergunta-se, aos respondentes, sobre o processo de avaliação institucional:

- a) Você atribui à avaliação um meio de punição de quem é avaliado?
- b) Você percebe mudanças da universidade decorrente da avaliação?
- c) Você presencia a divulgação da avaliação e seus resultados?

Os dados tratados e analisados referem-se à pontuação média que cada professor recebeu de seus alunos nos 11 itens do instrumento de avaliação docente. O processo está restrito à avaliação do desempenho de professor/aluno nos cursos de graduação.

Constatou-se que não há uma visão clara e concisa do processo nem da forma como ele ocorre, o que sugere que a avaliação existe, porém desenvolveu-se de forma isolada, como se fosse um processo separado do todo acadêmico, que não vincula todos os segmentos, internos e externos, que formam/envolvem uma instituição de ensino.

#### **4 ANÁLISE DA PESQUISA**

Este trabalho buscou analisar e interpretar a evolução temporal da avaliação dos docentes. A evolução temporal foi construída baseando-se nas avaliações das quatro fases do curso de administração. Uma posterior correlação foi feita entre as quatro fases do curso.

Foram elaboradas cinco tabelas com as seguintes identificações:

- a) Tabela 1: Acadêmicos 1ª fase ADM avaliam Professores - UNIDAVI - 1/2008;
- b) Tabela 2: Acadêmicos 3ª fase ADM avaliam Professores - UNIDAVI - 1/2008;
- c) Tabela 3: Acadêmicos 5ª fase ADM avaliam Professores - UNIDAVI - 1/2008;

d) Tabela 4: Acadêmicos 7ª fase ADM avaliam Professores - UNIDAVI -  
1/2008.

Abaixo seguem tabelas e suas ocorrências, sendo que sua legenda equivale a: (0) Desconheço ou não respondeu, (1) Nunca, (2) Raramente, (3) Às vezes, (4) Quase sempre e (5) Sempre.

**Tabela 1: Acadêmicos 1ª fase ADM avaliam Professores - UNIDAVI - 1/2008**

Nº	Indicadores	0	1	2	3	4	5
1	O professor utiliza recursos adequados para ensinar	0	0	0	6	19	37
2	Demonstra domínio do conteúdo da disciplina que leciona	0	1	1	5	8	47
3	Desperta e prende a atenção do aluno	0	1	3	11	24	23
4	O professor apresenta exemplos práticos relacionados com a teoria em estudo	0	0	2	6	14	40
5	Recomenda e incentiva a leitura, o estudo e a pesquisa	0	0	3	11	17	31
6	Esclarece os critérios de avaliação da disciplina	0	2	0	3	23	34
7	Publica as notas e frequências nos prazos estabelecidos	0	5	5	13	11	28
8	O professor relaciona-se bem com o aluno levando em conta as suas dificuldades	0	0	1	3	19	39
9	Contribui para manter a disciplina (atitude) de estudo dos alunos em classe	0	0	2	6	20	34
10	O professor desenvolve atividades que exigem raciocínio e interpretação para aprofundar conteúdos	0	0	1	8	18	35
11	Promove leituras e discussões em sala de aula para aprofundar os conteúdos	0	2	1	6	22	31
Total							

Fonte: Avaliação Institucional - Pesquisa com os Acadêmicos - UNIDAVI 1/2008

**Tabela 2: Acadêmicos 3ª fase ADM avaliam Professores - UNIDAVI - 1/2008**

Nº	Indicadores	0	1	2	3	4	5
1	O professor utiliza recursos adequados para ensinar	5	9	2	9	14	14
2	Demonstra domínio do conteúdo da disciplina que leciona	5	6	3	10	10	19
3	Desperta e prende a atenção do aluno	5	11	5	16	10	6
4	O professor apresenta exemplos práticos relacionados com a teoria em estudo	5	8	5	9	15	11
5	Recomenda e incentiva a leitura, o estudo e a pesquisa	5	6	3	7	9	23
6	Esclarece os critérios de avaliação da disciplina	5	12	1	8	16	11
7	Publica as notas e frequências nos prazos estabelecidos	5	8	4	8	11	17
8	O professor relaciona-se bem com o aluno levando em conta as suas dificuldades	5	14	4	6	11	13
9	Contribui para manter a disciplina (atitude) de estudo dos alunos em classe	5	11	2	8	13	14
10	O professor desenvolve atividades que exigem raciocínio e interpretação para aprofundar conteúdos	6	9	2	12	9	15
11	Promove leituras e discussões em sala de aula para aprofundar os conteúdos	6	12	4	5	11	15
Total							

Fonte: Avaliação Institucional - Pesquisa com os Acadêmicos - UNIDAVI 1/2008

**Tabela 3: Acadêmicos 5ª fase ADM avaliam Professores - UNIDAVI - 1/2008**

Nº	Indicadores	0	1	2	3	4	5
1	O professor utiliza recursos adequados para ensinar	10	0	5	11	15	10
2	Demonstra domínio do conteúdo da disciplina que leciona	10	0	6	7	8	20
3	Desperta e prende a atenção do aluno	10	5	8	11	13	4
4	O professor apresenta exemplos práticos relacionados com a teoria em estudo	10	0	4	8	14	15
5	Recomenda e incentiva a leitura, o estudo e a pesquisa	10	1	1	6	12	21
6	Esclarece os critérios de avaliação da disciplina	10	0	2	6	7	26
7	Publica as notas e frequências nos prazos estabelecidos	10	0	2	3	9	27
8	O professor relaciona-se bem com o aluno levando em conta as suas dificuldades	10	0	0	6	15	20
9	Contribui para manter a disciplina (atitude) de estudo dos alunos em classe	10	1	3	8	11	18
10	O professor desenvolve atividades que exigem raciocínio e interpretação para aprofundar conteúdos	10	1	5	7	12	16
11	Promove leituras e discussões em sala de aula para aprofundar os conteúdos	10	2	1	4	14	20
Total							

Fonte: Avaliação Institucional - Pesquisa com os Acadêmicos - UNIDAVI 1/2008

**Tabela 4: Acadêmicos 7ª fase ADM avaliam Professores - UNIDAVI - 1/2008**

Nº	Indicadores	0	1	2	3	4	5
1	O professor utiliza recursos adequados para ensinar	2	1	6	11	5	0
2	Demonstra domínio do conteúdo da disciplina que leciona	2	0	3	5	11	4
3	Desperta e prende a atenção do aluno	2	4	7	8	3	1
4	O professor apresenta exemplos práticos relacionados com a teoria em estudo	2	3	5	6	6	3
5	Recomenda e incentiva a leitura, o estudo e a pesquisa	2	0	1	7	6	9
6	Esclarece os critérios de avaliação da disciplina	2	0	3	7	6	7
7	Publica as notas e frequências nos prazos estabelecidos	2	0	0	5	8	10
8	O professor relaciona-se bem com o aluno levando em conta as suas dificuldades	2	2	4	8	6	3
9	Contribui para manter a disciplina (atitude) de estudo dos alunos em classe	2	1	6	4	6	6
10	O professor desenvolve atividades que exigem raciocínio e interpretação para aprofundar conteúdos	2	2	3	12	4	2
11	Promove leituras e discussões em sala de aula para aprofundar os conteúdos	2	2	5	7	4	5
Total							

Fonte: Avaliação Institucional - Pesquisa com os Acadêmicos - UNIDAVI 1/2008

Observou-se as várias fases e verificamos que o indicador: desconheço ou não respondeu obteve participações diferenciadas nas várias fases. Com destaque a 1ª fase que teve não obteve nenhuma adesão. Através desta parte da pesquisa é possível chegar à conclusão que os alunos dos semestres mais avançados têm uma análise mais criteriosa e avaliam os docentes de uma forma mais rígida. Os alunos da 1ª fase avaliam melhor os docentes com referencia as demais fases. Esta fatia da pesquisa feita pela universidade em questão nos faz refletir sobre a necessidade de se fazer um trabalho e

acompanhamento com os acadêmicos em fases mais avançadas, uma vez que com o passar dos anos, os acadêmicos tendem a ficarem mais criteriosos e apurar sua percepção sobre como avaliar seus docentes.

Analisando as tabelas de evolução temporal e comparando os semestres, pode-se notar que, mesmo apresentando uma mesma tendência temporal, se diferenciam em escala numérica.

Se considerado o período de maior correlação a avaliação apresenta índices maiores em todos os semestres.

Este comportamento pode ser justificado, dentre outros fatores, pelo maior grau de informação do aluno, o que ocasiona uma maior interferência na avaliação.

Os conhecimentos produzidos neste estudo permitem sugerir alguns pontos:

- a) Desenvolver, após a divulgação dos resultados da avaliação do desempenho docente, programas de aperfeiçoamento docente, articulando o desempenho ao levantamento de necessidades de treinamento, procurando aprimorar as falhas detectadas, possibilitando correções de rumo com base nos objetivos dos projetos político-pedagógicos.
- b) Desenvolver políticas de conscientização, envolvimento e comprometimento dos docentes, alunos, diretores e funcionários administrativos com relação à necessidade de uma maior participação no processo de avaliação.
- c) Incrementar, urgentemente, o projeto de avaliação institucional, com abrangência real nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e de gestão, com enfoque predominantemente qualitativo, também de forma participativa em todo o processo, permitindo ampla discussão de suas diretrizes e resultados.

Esses devem vir ao encontro dos objetivos e princípios do Programa de avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho analisou a percepção dos acadêmicos perante aos docentes. Uma avaliação de desempenho, que teve como principal objetivo, analisar o decorrer dos semestres, e buscar interpretar, se no decorrer dos anos, os alunos avaliam melhor ou pior os docentes. Essa pesquisa analisou uma universidade da região do alto vale do Itajaí. A universidade escolhida se deu por se tratar de uma universidade já conhecida no estado e que tem propostas docentes inovadoras. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2008 e como proposta de recomendações futuras, caberia uma nova pesquisa comparativa com esta realizada. A universidade após a divulgação desses dados propôs a incorporar modificações, para que haja uma melhora e um trabalho continuado no que tange a qualidade docente.

Tal análise partiu de algumas motivações já descritas inicialmente, mas mostrou caminhos a serem percorridos ainda. Em primeiro lugar, foi possível identificar que os acadêmicos dos primeiros semestres mais bem avaliam seus docentes.

Este trabalho buscou fazer uma análise temporal, analisando as preferências dos acadêmicos quanto aos docentes. Não se sabe o ponto motivador, pois este trabalho apenas buscou fazer uma avaliação do corpo docente perante os acadêmicos desta universidade em questão.

Por fim, não houve neste trabalho a preocupação em analisar a forma como foram obtidos os dados, sua estrutura acadêmica ou o papel da Coordenadoria do Curso. A universidade estudada foi escolhida por ser de grande porte e ter um curso de administração bem conceituado e procurado. Para tal análise só seria possível com dados suficientes para uma boa análise e resultados.

Enfim, este é um diagnóstico inicial, ainda existem muitas questões a serem exploradas na compreensão desta avaliação e processo de educação continuada com os docentes, pois se acredita que a expectativa dos acadêmicos seja de fundamental importância.

## 6 REFERÊNCIAS

CLEGG, S.R.;Hardy, C. & Nord, W. (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: Reflexões e novas direções**. v 2. São Paulo: Atlas 2001 (cap.10 p. 191)

GOMES, Cristiano Mauro Assis e BORGES, Oto. **Limite da validade de um instrumento de avaliação docente**. Dez. 2008, vol.7, nº. 3, p.391-401. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712008000300011&lng=pt&nrm=ISO](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000300011&lng=pt&nrm=ISO)> [acesso em 19 Setembro 2009]

MARTINS, Rosângela Borges. **Desenvolvendo Competências**. 2006.

PILLETTI, N. **Ensino de 2º. grau: educação geral ou profissionalizante**. São Paulo: EPU, 1988.

QUELUZ, Ana Gracinda. **Educação sem fronteiras: em discussão o ensino superior**. São Paulo: Pioneira. 1996.

TOFFLER, A. **A Empresa Flexível**. Record - Rio de Janeiro, 1985.

VIEIRA, Fábila Magali Santos. **A Utilização dos Recursos de Ensino em Função das Mudanças Sociais e Tecnológicas Recentes**.

ZABALA, Antoni. **Enfoque globalizador e pensamento complexo: uma proposta para o currículo escolar**. Porto Alegre: Artmed, 2002.