

O PORTFÓLIO COMO PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE OBJETIVANDO A QUALIDADE TOTAL

Ana M.P. Castanheira- castanheira@mackenzie.com.br Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo. O objetivo deste trabalho consiste na proposição de um caminho que possa contribuir de forma efetiva para a busca da Qualidade Total no Ensino Superior. No mundo atual, globalizado e competitivo, faz-se necessário uma preocupação constante com parâmetros antes só aplicados em empresas e não em Instituições de Ensino. Para que a Qualidade de Ensino possa ser alcançada é preciso avaliar cada componente deste processo. O Professor é peça importante e indispensável pois é a mola propulsora de toda engrenagem de uma Escola. Avaliar o Corpo Docente passa a ser fundamental. No entanto, esta tarefa é complexa e não pode de forma nenhuma vir a ser traumática correndo o risco de não atingir objetivos que não o de contribuir para o crescimento individual de cada professor. A avaliação através do Portfólio é a que mais parece envolver o próprio docente no processo da avaliação. O professor, ao construir o seu próprio documento com suas próprias experiências, vive a oportunidade para rever suas crenças e realizar uma verdadeira auto reflexão de seus atos e suas realizações. Outra vantagem é que o professor se sente motivado pois está ativamente participando dos acontecimentos assim, contribui de maneira efetiva para possíveis mudanças e correções de rumo e age com mais consciência em sua tarefa cotidiana.

Palavras Chaves: Avaliação, Potfólio, Qualidade.

1-INTRODUÇÃO

A implantação de um programa de *Qualidade Total* revela-se cada vez mais necessária, pois a competitividade e a globalização constituem processos em evidência. O objetivo deste programa deve ser a satisfação das pessoas, envolvendo todos os possíveis clientes.

A Qualidade na Educação vem exigindo uma preocupação cada vez maior por parte dos profissionais do Ensino. Para isso, é necessário levar em conta que a Qualidade, para o aluno, além de estar ligada a seu interesse pessoal, a futura possibilidade de emprego também está ligada a capacidade Docente. A expectativa que o aluno, em sua própria ótica, tem do Curso que escolheu está relacionada a suas ansiedades e projetos futuros. A informação está, hoje, ao alcance de todos e o aluno tem conhecimento das oportunidades e nichos que existem no mercado de trabalho. Busca, assim, a própria formação sem deixar de considerar as reais possibilidades de colocação em determinadas áreas de concentração.

No entanto, outros fatores contribuem para que as expectativas discentes sejam alcançadas pois a Qualidade está também ligada a capacidade do Docente que ele encontrará pela frente. O Docente é a parte central de todo processo de melhoria de uma Instituição e é imprescindível avaliar seu desempenho de forma justa e ética. A avaliação em si é um ato complexo e deve-se tomar cuidado com vários aspectos deste processo. Uma das alternativas para a avaliação é o portfólio do ensino. Portfólio de Ensino é uma descrição detalhada e pessoal que o próprio docente faz de suas atividades e experiências de ensino e pesquisa permitindo assim a avaliação de seu desempenho didático e a coleta de evidências sobre a Qualidade de Ensino. Tem a vantagem de reunir características de avaliação somativa e formativa possibilitando ao Docente uma reflexão sobre suas decisões instrucionais

Este trabalho pretende indicar um caminho para a avaliação docente e, em consequência, melhorar o desempenho de cada professor colhendo evidências sobre a atuação individual de cada mestre através do Portfólio de Ensino. O processo de avaliação de professores é complexo pois a produtividade de um docente é muito subjetiva. Só se consegue um desempenho efetivo do docente se este estiver envolvido e motivado. A melhoria do Corpo Docente implica melhor Qualidade de Ensino trilhando um caminho que contribuirá forma efetiva para a excelência no Ensino de 3º grau, pois as Universidades terão de mudar muito nos próximos anos se pretenderem uma adequação aos novos paradigmas mundiais.

2. DEFINIÇÃO DE QUALIDADE TOTAL

O conceito de Qualidade Total infiltra-se, com celeridade, no mundo moderno. Independente do tipo de organização, seja num hospital, numa universidade, em um banco, numa companhia de seguros ou em uma fábrica, a competição instala-se a todo momento. A competitividade cresce a cada dia. A definição de competitividade, segundo Mirshawaka (1995), é a capacidade de uma empresa adquirir vantagem competitiva com produtos e serviços, em harmonia com o governo, a sociedade e os sindicatos. Para entender competitividade, faz-se necessário saber o conceito de uma vantagem competitiva. A expressão apresenta vasta sinonímia, significando: preço, diversificação, informática, qualidade, disponibilidade, desempenho, quantidade, peças de reposição, assistência técnica, rede de serviços, atividades de suporte, não agressão ao meio ambiente. Uma das mais importantes armas competitivas constitui, sem dúvida, a Qualidade Total, pois somente com ela é possível vencer os competidores.

A pressão para a melhoria da Qualidade na Universidade parte, não só dos alunos e do mercado de trabalho, como do próprio Governo Federal que, reconhecendo as falhas de formação acadêmica, propõe para alguns cursos exames de avaliação de aprendizado para classificação das Instituições de Ensino Superior. Independentemente de se julgar essa iniciativa do Governo, há de se considerá-la um poderoso estímulo à análise de Qualidade do Ensino oferecido.

Quando se analisam problemas relacionados a uma Universidade, o intento principal no processo de mudança, mediante um sistema de Qualidade, consiste na reputação nos meios acadêmicos. A fama constrói-se ao longo do tempo e os elementos competitivos mais importantes são qualidade, confiabilidade e preço razoável. Dentre estas armas, a Qualidade tornou-se estrategicamente a mais considerável e, como qualquer outra habilidade, pode ser aprendida ou aperfeiçoada.

Para que a Qualidade Total possa ser estudada com a devida atenção, deve-se primeiro rever seus conceitos clássicos. Qualidade, para os estudiosos de Qualidade Total, define-se como atendimento dos interesses, desejos e necessidades de cliente. Na verdade, Qualidade

constitui-se no cumprimento ao especificado, ou seja, fazer certo. Para se atingir metas, é preciso primeiro buscá-las. Qualidade revela um hábito saudável, permanente e gerador de idéias novas e ações positivas.

De acordo com Maximiano (1995), Qualidade é uma noção que pode ser definida ou conceituada pelo menos de três maneiras principais:

- O conjunto das características de um produto ou serviço é chamado “especificações” e descreve o produto ou serviço em termos de sua utilidade, desempenho ou de seus atributos. Por exemplo: comprimento, peso, cor, velocidade, composição química, ponto de ebulição, consumo de combustível. Esta constitui a Qualidade que estabelece como o produto deve ser.
- O atendimento das especificações previstas, pelos produtos que efetivamente saem de uma linha de produção ou pelos serviços que são prestados. Esta é a chamada Qualidade de conformação, ou de conformidade ou ainda aceitação.
- A redução da variação que ocorre em qualquer processo de trabalho, seja para fabricar produtos ou prestar serviços. Nesta acepção, Qualidade é sinônimo de regularidade.

Para Almeida (1988), Qualidade não é uma característica subjetiva, como luxo e beleza. Qualidade constitui uma necessidade de quem quer crescer e progredir. Pode-se dizer que Qualidade revela-se como:

- cumprir ao especificado.
- fazer certo na primeira vez.

A busca da melhoria da Qualidade Total demonstra-se como uma tarefa permanente e contínua. Para que a Qualidade Total possa acontecer também numa Universidade, deve-se manter em funcionamento um canal de comunicação permanente com aqueles que utilizam seus serviços, para classificar-lhes as pretensões e, então, definir como satisfazer-lhes o nível de expectativa.

A face primordial da questão, na Qualidade Total ou serviço de Qualidade, constitui no atendimento perfeito (de forma plena, confiável, acessível, segura e no tempo certo) das necessidades do cliente; no entanto, a Qualidade não se constitui somente na ausência de defeitos. Numa Universidade, o movimento em direção à Qualidade Total pressupõe uma parceria estável, com mobilização e adesão de toda a comunidade acadêmica, visando conhecer, discutir e vivenciar a nova postura que se pretende implantar. Segundo Ramos (1992), para se caminhar no sentido de se transformar numa Instituição de Qualidade Total, deve-se:

- formular um projeto pedagógico com a participação de todo o corpo docente, levando em conta os Departamentos afins;
- construir um currículo, a partir de expectativas do corpo discente, incorporando conteúdos atualizados exigidos pelo mercado de trabalho, flexíveis para que se possam acompanhar as mudanças históricas, sócio-econômicas e culturais;
- trabalhar em função de anseios e necessidades de seus clientes: os alunos;
- empregar de forma competente métodos e técnicas, além de materiais didáticos compatíveis com a maturidade do aluno;
- possuir um corpo docente, discente, administrativo, técnico e de apoio completamente comprometido com a filosofia da qualidade.

Numa Universidade preocupada com as pretensões num futuro e como fazer para alcançá-lo, seria conveniente analisar conceito da qualidade sob dois prismas diferentes: Qualidade de Fato e Qualidade em Percepção.

1.2 Qualidade de Fato e Qualidade em Percepção

Qualidade de Fato e Qualidade em Percepção, embora sobrepostas, constituem dois tipos distintos. O fornecedor de bens ou serviços, a Instituição ou a Empresa que, mediante trabalho árduo ou investimentos de capital, tem um desempenho de acordo com suas próprias especificações, atinge a Qualidade de Fato. Crosby (1980), em "Quality is Free", diz que Qualidade é "conformidade com as exigências", definição esta que não especifica se as exigências em questão são do cliente ou do fabricante. A maioria das definições encontradas deixa a Qualidade, exclusivamente, no âmbito do produtor, ou de quem oferece o serviço e não segundo o enfoque de quem dele necessita.

A Qualidade de Fato é a conformidade com exigências preestabelecidas. O sistema de Normas ISO 9000, aceito em quase todo o mundo e por um número cada vez maior de empresas brasileiras, estabelece padrões rígidos de trabalho em conformidade aos projetos estabelecidos pela própria organização. Quais seriam as características de um curso que apresentasse Qualidade de Fato? Currículos muito bem elaborados com cargas horárias distribuídas de maneira adequada ao básico e ao profissionalizante; conteúdos das disciplinas, abrangendo todos os tópicos importantes; corpo docente titulado e altamente especializado; laboratórios modernos; espaço físico adequado. Estes tópicos são importantes, porém insuficientes. Se assim fosse, a própria regulamentação feita pelo Ministério da Educação e Cultura, fixando objetivos gerais e específicos dos cursos e relacionando os currículos mínimos, constituir-se-ia num manual de Qualidade. A resposta é clara: As condições são necessárias, contudo inábeis. Imprescindível estudar o problema com mais cuidado, a fim de se alcançar a reputação proveniente da Qualidade e Confiabilidade.

Para Townsend (1991), a Qualidade em Percepção - a Qualidade subjetiva é a Qualidade como o cliente a vê. Um serviço atinge a Qualidade em Percepção, quando atende às expectativas do cliente. Quando se pretende obter sucesso, deve-se atentar para ambos os aspectos da Qualidade. Se um fabricante ou prestador de serviço realizar as atividades com exata precisão dentro de regras preestabelecidas por ele, preencherá os requisitos necessários para ser rotulado de Qualidade de Fato. Se, no entanto, o cliente acreditar que o serviço está abaixo de suas expectativas, o negócio não se realizará. A relação entre a Qualidade do ponto do docente e do enfoque do discente é multiplicativa e não aditiva; um zero para qualquer uma delas reduz o total a zero.

Qualidade na verdade é paixão. Qualidade é emoção. Qualidade no Ensino só se consegue com o real envolvimento dos docentes em sua atividade cotidiana incluindo não só o Ensino mas sua própria produção. Isso só se consegue com motivação e, para Vasconcelos (1995), a motivação, não sendo observável, terá que ser inferida uma vez que se trata de um processo interior a cada indivíduo.

De qualquer forma ao se adaptar os conceitos de "atendimento às expectativas do cliente" à área de Educação deve-se tomar cuidado pois esta frase pode levar a enganos irreversíveis. Machado (1997) mostra sua preocupação quando diz que ao educador compete a coerção legítima que gera insatisfação imediata na busca de valores que não poderão ser apreciados senão em um futuro distante. Faz parte do papel do professor assumir responsabilidades diante da realidade que vivencia, ainda que isto acarrete o risco de ter-se clientes insatisfeitos sem razão de interesses aparentemente contrariados. A formação do cidadão não pode, em nenhuma circunstância, ser reduzida à mera satisfação do cliente.

3-METODOLOGIA A SER DESENVOLVIDA:

Hayman (1969) realça o uso da biblioteca como necessidade básica para a formulação da pesquisa, destacando que a revisão da literatura não só ajuda o pesquisador a delinear e a

definir o problema, fazendo com que se evite o manejo de idéias confusas, ou mal elaboradas, como também o auxilia na elaboração da metodologia que pretende usar a partir das sugestões e oportunidades de deduções.

Neste trabalho, buscar-se-á, na bibliografia, diferenciados conceitos e várias formas de abordagem do assunto, por se constituírem no aspecto de vital importância na última década : a Avaliação através do Portfólio. Todo o embasamento teórico, os vários modelos utilizados na avaliação, metodologias modernas e sugestões serão analisados com o intuito de aplicá-las ao desenvolvimento do ensino.

Como estratégia básica, buscar-se-á definir avaliação e avaliação através do Portfólio. Consoante Rudio (1981), um dos principais objetivos da definição consiste em ajudar a observação da realidade. Desta maneira, selecionam-se as que mais servirem para a identificação dos valores, acontecimentos e situações existentes no mundo. Alguns dados obtidos anteriormente em avaliações serão utilizados.

O pesquisador enfrenta muitas dificuldades na execução de um trabalho científico, e uma delas constitui-se na própria formulação dos problemas de pesquisa, nem sempre simples e precisa. De acordo com Kerlinger (1971), o pesquisador encontra, com frequência, dificuldades nesse processo de formulação, ficando, muitas vezes, com noção geral, difusa e até confusa do problema, em razão da complexidade da pesquisa científica. Já para Krick (1973), o tempo empregado na formulação de um problema é tão vantajoso investimento, quanto aquele utilizado nas demais fases necessárias à solução.

Neste contexto, o problema principal reside na forma de avaliar os professores, seu desempenho e o próprio Ensino. Pretende-se, com este trabalho, mostrar a importância da leitura de documentos elaborados pelos próprios professores, sua opinião sobre a metodologia e contribuição efetiva para melhoria da Qualidade do Ensino.

4. CONCEITUAÇÃO DE PORTFÓLIO

Os tempos modernos e a rapidez das mudanças tecnológicas pedem providências enérgicas em praticamente todas as Instituições. No entanto, transformações por si só não trazem benefícios, pois o planejamento consiste numa tarefa importante, e a fixação de objetivos, numa diligência primordial. Para Vasconcelos (1995), toda tentativa de se implementar qualquer alteração dentro da Universidade, mesmo a mais necessária, deve passar pelo envolvimento dos docentes, quanto à realização do projeto pretendido. Da aceitação, ou não, da proposta sugerida, por parte dos professores, dependerá o sucesso da mesma.

A avaliação passa a ser importante pois a mudança não pode ser feita aleatoriamente devendo ser planejada e analisada. Só depois de alcançados resultados significativos poder-se-á tomar decisões sobre correções de rumos. Na Escola, serão essenciais as expectativas dos alunos a respeito do conteúdo, da utilidade de cada disciplina, da carreira de cada um, mas a expectativa maior está centrada no desempenho Docente. O Professor é o centro de todas as preocupações pois dele depende a verdadeira Qualidade do Ensino.

Avaliar o desempenho do Docente é complexo pois são muitos os fatores a serem considerados. Para Machado (1997), a valorização da função docente é uma tarefa urgente, imprescindível, fundamental. A melhoria da Qualidade do Ensino está, indiscutivelmente, relacionada com as condições de trabalho e a verdadeira avaliação desta função.

O Portfólio de Ensino vem sendo considerado a mais recente contribuição para a avaliação do Ensino. Esta metodologia já era adotada em profissões como propaganda, arquitetura e outros. O Portfólio, também chamado de *dossier* do professor, é uma descrição pessoal que o docente faz de suas atividades de ensino e outras ocupações. Para Centra (1994)

, estas descrições pessoais das atividades de Ensino devem ser o ponto central da avaliação somativa.

Na verdade, o Portfólio é um auto retrato de um docente, é uma história de vida elaborada na primeira pessoa e, se bem aproveitado, contribui para a avaliação. Para Seldin (1997), o Portfólio não é uma compilação exaustiva de todos os documentos e materiais que existem sobre o desempenho do docente. Ele deve apresentar informações selecionadas sobre as atividades de ensino e evidências concretas de sua eficácia. As informações inclusas no Portfólio de Ensino devem ser corroboradas por meio de evidência sólida e empírica.

Uma das partes mais significantes do Portfólio é a auto-reflexão do corpo docente sobre seu ensino. Estas considerações podem ajudar o docente a desvendar novas descobertas sobre si mesmo. O Portfólio permite a avaliação somativa do desempenho do Docente, para embasar tomadas de decisão, para efetivação, renovação de contratos ou promoção. Permite também, a avaliação somativa das atividades dos professores, possibilitando a auto análise e o aperfeiçoamento de seu desempenho. Como vantagem, possibilita também ao docente a reflexão sobre suas decisões instrucionais .

4.1 Sugestão de um portfólio

O Portfólio ideal deve ser montado pelo professor durante vários anos contendo informações e experiências tanto didáticas e pedagógicas com também de pesquisa, avaliação de alunos e publicações. No entanto, nem sempre existe disponibilidade de tempo para tal realização mas sempre tem-se, pelo menos, um retrato instantâneo do desempenho no ensino . O Portfólio é um documento pessoal do docente e é altamente personalizado. Seu conteúdo difere de um professor para outro. Seldin (1997) sugere, baseado em evidências empíricas, a seguinte estrutura para tal documento:

- **Material sobre o autor**

Declaração de responsabilidades relacionadas ao ensino , incluindo os nomes das disciplinas e cursos e uma declaração a respeito das disciplinas serem obrigatórias ou não

Declaração reflexiva contendo sua filosofia pessoal de ensino, estratégias e metodologias.

Resumo de suas disciplinas contendo objetivos, métodos de ensino, leituras e trabalhos de casa.

Programas para aperfeiçoar a habilidade do ensino.

Revisões curriculares incluindo novos projetos pedagógicos.

Inovações instrucionais e sua eficiência.

Declaração pessoal descrevendo as metas de ensino para os próximos cinco anos.

Descrição dos passos realizados para se avaliar e aperfeiçoar seu ensino.

- **Material de outros**

Declarações de colegas que tenham observado o trabalho do professor.

Declarações de colegas que tenham revisado o material de ensino do professor.

Dados da avaliação da disciplina pelos alunos ou dados de avaliação do professor que produzam uma nota de eficiência geral ou que sugiram melhorias.

Homenagens ou outros reconhecimentos de colegas.

Documentação de desenvolvimento de atividade relacionada ao Centro para Ensino e Aprendizado.

Declarações do corpo docente sobre a qualidade de instrução.

- **Produtos do Aprendizado Professor/ Aluno**

Notas dos alunos em provas antes e depois da disciplina.

Exemplos de ensaios de alunos com avaliações e comentários do professor sobre as notas atribuídas.

Publicações de alunos ou apresentações de trabalhos em congressos.

Esboços sucessivos de trabalhos científicos de alunos juntamente com comentários sobre como cada esboço pode ser melhorado.

Informação sobre o efeito do professor e de sua disciplina nas escolhas das carreiras dos alunos ou ajuda prestada pelo professor para assegurar ao aluno emprego ou admissão em algum curso de pós-graduação.

Esta documentação dará uma idéia clara das atividades docentes e fornecerá dados suficientes que, analisados corretamente, oferecerão subsídios para as avaliações formativa e somativa.

4.2 Avaliação

No entanto é necessário dar destaque a avaliação de cada portfólio. Deve ser justa e com critérios bem definidos. A avaliação dos Portfólios deverá ser feita pelos pares, chefes de Departamentos, diretores e outros administradores envolvidos no processo sendo importante que os grupos que os avaliam estejam de acordo sobre os níveis de desempenho do professor.

Parece ser adequado que o próprio professor selecione um par para avaliá-lo sendo que o outro pode ser escolhido pelo Diretor. Ao realizarem seus julgamentos os avaliadores não precisam se limitar só ao material escrito pois é possível usar percepções ou experiências que envolveram os avaliados.

Para conseguir-se resultados significativos é importante que, paralelamente à montagem do Portfólio do Docente, seja feita uma pesquisa junto aos alunos que representam uma segunda fonte de informações sobre a eficácia do ensino.

Principalmente para fins somativos, a avaliação dos conteúdos da Portfólio é crucial para todo tipo de decisão a ser tomada, até mesmo quando o planejamento do documento não foi ideal.

5. CONCLUSÃO

A Qualidade vem sendo uma preocupação constante de todos os setores e as Universidades devem se adequar á estas exigências buscando a excelência do Ensino. Para isto deve-se aprimorar a metodologia de avaliação para que decisões fundamentais e necessárias possam ser tomadas com pequena margem de erro.

Este trabalho buscou mostrar a importância do Portfólio como instrumento de avaliação do Corpo docente de uma Instituição de Ensino. Como esta metodologia envolve professores na sua própria avaliação e proporciona a auto análise de toda sua vida acadêmica a real motivação acaba sendo consequência deste processo. É óbvio que toda a estruturação deste documento leva tempo, mas o fato dele conter informações valiosas, tanto do ponto de vista didático-pedagógico como de pesquisa, colabora de forma fundamental para uma avaliação mais ética e justa.

Participando ativamente de toda a montagem dos documentos e sabendo os critérios utilizados para o julgamento o professor se sente mais seguro e motivado. Como o Portfólio acontece paralelamente a uma avaliação feita junto ao Corpo docente, também são colhidas informações significativas no que tange a eficácia real do Ensino e o aluno participa ativamente do processo.

Na verdade todos se sentem envolvidos de forma efetiva estando portanto, motivados a realizarem suas tarefas cotidianas com mais vontade e até paixão. Tudo que é feito com amor e paixão tem como consequência maior eficácia, assim sendo, ao avaliar-se envolvendo alunos e professores através desta metodologia alcança-se a esperada Qualidade .

Levando em conta a real necessidade de mais ênfase na responsabilidade pessoal, na avaliação e na produtividade, o modelo de prática reflexiva e auto avaliação demonstrado pelo Potfólio do Ensino parece ser a solução excelente para professores desenvolverem-se e aperfeiçoarem-se em suas profissões. Os professores podem, antes de tudo, documentar de forma oportuna, seu compromisso com a Qualidade de Ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Léo G. "Qualidade: Introdução a um Processo de Melhoria". São Paulo, Ed. José Olímpio, 1988.
- CASTANHEIRA, Ana Maria Porto. "Qualidade Total Voltada para os Cursos de Ciências Exatas". São Paulo, Dissertação de Mestrado, Universidade Mackenzie, 1994.
- CENTRA, J . " The Use of Teaching Portfólio and Students Evaluations for Summative Evaluation" . Journal of Higher Education, 1994. *Tradução de Beatriz Lobo da Costa*
- CROSBY, Phillip B. "Quality is Free". Nova York. The New American Library Inc., First Mentor Printing, 1980, cap.2.
- HAYMAN, John L. "Investigacion y Educacion". Buenos Aires, Editorial Paidós, 1969.
- KERTINGER, Fred. N. "Foundations of Behavioral Research". New York, Holt, Rinehart and Winston, 1973.
- KRICK, Edward V. "Métodos e Sistemas". Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1971.
- MACHADO, José Nilson. "Cidadania e Educação". São Paulo, Editora Escrituras, 1997, pág 50.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. "Introdução a Administração". São Paulo. Ed Atlas. 1995, cap 7, págs. 156 e 157.
- MIRSHAWKA, Victor; GUILLON, Antonio Bueno. "Reeducação". São Paulo, Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1995.
- RAMOS, Cosete. "A Escola de Qualidade Total". Informativo PbQP, vol.3, 1992.
- RUDIO, Franz Victor. "Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica". Petrópolis, Ed. Vozes Ltda., 1981.
- SELDIN, Peter. " The Teaching Portfólio. A Pratical Guide to Improved Perfomance and Promotion/ Tenire Decision ". Boston, MA. Anker Publishijg Company, Inc. 1997. *Tradução de Adriana Farah e Renato Azevedo Rezende Neto*
- TOWNSEND, Patrick L. "Compromisso com a Qualidade". Rio de Janeiro, Ed. Campos, 1991, cap.1.
- VASCONCELOS, Maria Lucia Marcondes Carvalho. "O Profissional Liberal na Docência de 3o grau: Uma Proposta de Atualização Pedagógica". São Paulo, Tese de Doutorado- Universidade Mackenzie, 1995.

-----" A Formação do Professor de Terceiro Grau". São Paulo, Editora Pioneira, 1996

