

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNOESC, UnC e UNIPLAC

**A SATISFAÇÃO DOCENTE E A POLÍTICA DE RECURSOS
HUMANOS DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA
CATARINA – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE
NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**

JEAN CARLOS SOARES DA SILVA

FLORIANÓPOLIS
2000

Jean Carlos Soares da Silva

**A SATISFAÇÃO DOCENTE E A POLÍTICA DE RECURSOS
HUMANOS DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA
CATARINA – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE
NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
Título de Mestre em Administração.

Orientador: Paulo César da Cunha Maya, Dr.

Florianópolis, novembro de 2000

A SATISFAÇÃO DOCENTE E A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

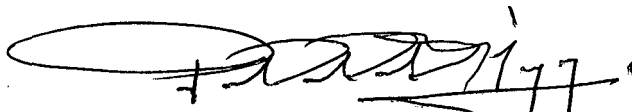
Jean Carlos Soares da Silva

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

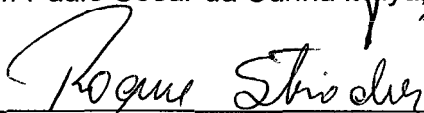


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

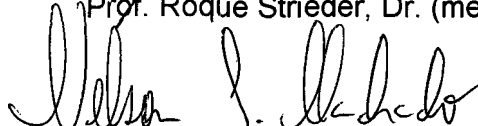
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Paulo César da Cunha Maya, Dr. (orientador)



Prof. Roque Strieder, Dr. (membro)



Prof. Nelson dos Santos Machado, Ms. (membro)

À Gláucia, minha amada
companheira, cuja luz e serenidade
me apoiaram nesta jornada.

Ao Lucas, meu filho, grande e eterno
amigo.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece com profunda gratidão às pessoas abaixo nomeadas:

Professor Paulo C. F. Maya, pelo apoio, dedicação e profissionalismo no desempenho do papel de orientador deste trabalho; professores Roque Strieder e Nelson Santos Machado, membros da banca examinadora; amigos Ronald Silva e Cláudio Luchesa, pela demonstração de amizade e respeito; professor Nelson Colossi, pelo apoio na conclusão do curso; professor Ornélio Stertz, por acreditar no potencial profissional; aos amigos Alceu Cericatto e Jonas R. Berger, pela força e amizade demonstradas no decorrer curso; ao amigo Cherillo Dalbosco, pela oportunidade de aprender com sua dedicação; a toda a equipe da Biblioteca Universitária e PROPEG cuja sensibilidade e profissionalismo, foram imprescindíveis ao sucesso do curso; aos dirigentes da UNOESC/SMO pela oportunidade e apoio no ingresso e conclusão do curso; a todos os meus colegas de mestrado, por todo o apoio durante as aulas; a todos os profissionais do corpo técnico administrativo, pela eficiência nos trabalhos relacionados ao curso e, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vii
RESUMO	xvi
1. INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMA E TEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	21
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	22
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	26
2.2 INTERAÇÃO ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO.....	32
2.3 A ABORDAGEM SISTÊMICA.....	34
2.4 CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	42
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO.....	46
2.6 MODELO PARA ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	50
2.7 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	53
3 METODOLOGIA	64
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	64
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	65
3.3 DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	67
3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS.....	67
3.5 DADOS: TIPO, COLETA E TRATAMENTO.....	71
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	73
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	75
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	164
REFERÊNCIAS	177
ANEXOS	182

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades.....	47
FIGURA 2 – Ciclo contínuo de desenvolvimento de pessoal em organizações universitárias.....	61
FIGURA 3 – Benefícios e beneficiários da avaliação de desempenho.....	135
QUADRO 1 – Modelo do estudo entre políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho.....	52
QUADRO 2 – Distribuição do corpo docente por centro de ensino e cursos da Unoesc/SMO.....	66
QUADRO 3 – Principais componentes de uma política de pessoal para as universidades.....	212
QUADRO 4 – Modelo de estudo entre políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho (proposto).....	246
TABELA 1 – Distribuição de freqüência da variável sexo.....	75
TABELA 2 – Distribuição de freqüência da variável idade.....	76
TABELA 3 – Distribuição de freqüência da variável tempo serviço.....	77
TABELA 4 – Distribuição de freqüência da variável regime de trabalho.....	78
TABELA 5 - Distribuição de freqüência da variável Campus.....	79
TABELA 6 – Distribuição de freqüência da variável centro de ensino.....	80
TABELA 7 - Distribuição de freqüência da variável área de formação.....	81
TABELA 8 – Distribuição de freqüência da variável titulação docente.....	82
TABELA 9 - Distribuição de freqüência da variável cursos.....	83
TABELA 10 - Distribuição de freqüência da variável trabalho na UNOESC.....	84
TABELA 11 - Distribuição de freqüência da variável auxílio financeiro.....	85
TABELA 12 - Distribuição de freqüência da variável minha satisfação no trabalho em uma escala de 1 a 10 é.....	87
TABELA 13 - Afirmativa: minha satisfação no trabalho em uma nota de 1 a 10 é.....	88
TABELA 14 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho é muito interessante.....	89

TABELA 15 – Distribuição de freqüência da afirmativa: o tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada.....	90
TABELA 16 – Distribuição de freqüência da afirmativa: as tarefas de meu trabalho são um desafio.....	91
TABELA 17 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar.....	92
TABELA 18 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho me dá satisfação.....	93
TABELA 19 – Distribuição de freqüência da afirmativa: procuro fora do meu trabalho aquilo que torna a vida realmente significativa.....	94
TABELA 20 – Distribuição de freqüência da afirmativa: sinto que meu trabalho é monótono e entediante.....	95
TABELA 21 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho atual é mais atraente do que qualquer outro que tenha desempenhado anteriormente.....	96
TABELA 22 – Distribuição de freqüência da afirmativa: sinto que estou no trabalho errado.....	97
TABELA 23 – Distribuição de freqüência da afirmativa: eu rejeitaria a oportunidade de trocar meu cargo atual por outro onde o salário, segurança e status fossem iguais.....	99
TABELA 24 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho faz com que me sinta bastante frustrado ou nervoso.....	100
TABELA 25 – Distribuição de freqüência da afirmativa: trocaria meu trabalho atual por outro com conteúdo e/ou natureza diferente.....	101
TABELA 26 – Distribuição de freqüência da afirmativa: volto para casa com um sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado.....	102
TABELA 27 – Distribuição de freqüência da afirmativa: sinto-me arrependido por ter aceito o cargo que no momento ocupo.....	103
TABELA 28 – Distribuição de freqüência da afirmativa: considero meu trabalho útil e importante.....	104
TABELA 29 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho permite-me utilizar minhas habilidades e competências.....	105
TABELA 30 – Distribuição de freqüência da afirmativa: sinto-me menos satis-	

feito em relação ao meu trabalho à medida em que o tempo passa.....	106
TABELA 31 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho é como um hobby para mim.....	107
TABELA 32 – Distribuição de freqüência da afirmativa: sinto que meu trabalho atual é mais interessante do que outro que poderia eventualmente arranjar.....	108
TABELA 33 – Distribuição de freqüência da afirmativa: o tipo de trabalho que faço desagrada-me.....	109
TABELA 34 – Distribuição de freqüência da afirmativa: sinto-me desencorajado para desenvolver meu trabalho atual.....	110
TABELA 35 – Distribuição de freqüência da afirmativa: acredito que algo deva ser feito para tornar meu trabalho mais interessante.....	112
TABELA 36 – Distribuição de freqüência da afirmativa: tenho oportunidade de desenvolver tarefas criativas em meu trabalho atual.....	113
TABELA 37 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional.....	114
TABELA 38 – Distribuição de freqüência da afirmativa: meu trabalho me oferece oportunidade de auto-realização.....	115
TABELA 39 – Distribuição de freqüência da afirmativa: o trabalho que realizo é devidamente reconhecido na UNOESC.....	116
TABELA 40 – Distribuição de freqüência da afirmativa: sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que já tive	117
TABELA 41 – Distribuição de freqüência da afirmativa: o fato de saber da possibilidade de auxílio financeiro por parte da UNOESC para fazer cursos de pós-graduação me agrada.....	118
TABELA 42 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os docentes que atuam nos diferentes níveis da UNOESC.....	121
TABELA 43 – Distribuição de freqüência da afirmativa: na seleção de docentes nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica.....	122
TABELA 44 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a titulação acadêmica é mais valorizada na contratação de docentes na UNOESC.....	123

TABELA 45 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a experiência profissional além da docência é valorizada.....	124
TABELA 46 – Bloco recrutamento e seleção.....	125
TABELA 47 – Distribuição de freqüência da afirmativa: o sistema de avaliação de desempenho da UNOESC foi amplamente discutido.....	127
TABELA 48 – Distribuição de freqüência da afirmativa: o sistema de avaliação de desempenho da UNOESC permite ao docente obter um feedback que contribua para seu crescimento.....	129
TABELA 49 – Distribuição de freqüência da afirmativa: os critérios que avaliam o desempenho na ascensão dos diferentes níveis são amplamente divulgados.....	130
TABELA 50 – Distribuição de freqüência da afirmativa: os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os docentes visando proporcionar melhor orientação no trabalho.....	131
TABELA 51 – Distribuição de freqüência da afirmativa: é feita uma avaliação do desempenho dos docentes formal e sistemática para fins de promoção.....	132
TABELA 52 – Bloco avaliação de desempenho.....	133
TABELA 53 – Distribuição de freqüência da afirmativa: na UNOESC os docentes têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras.....	136
TABELA 54 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a legislação estabelecida pela UNOESC que regula a ascensão de categoria ou de nível funcional na carreira do magistério é de conhecimento de seu corpo docente.....	138
TABELA 55 – Distribuição de freqüência da afirmativa: você concorda com o sistema de ascensão na carreira do magistério da UNOESC.....	139
TABELA 56 – Distribuição de freqüência da afirmativa: os docentes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da UNOESC.....	140
TABELA 57 – Bloco plano de cargos salários e de carreira.....	148
TABELA 58 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a política de R.H. está definida de modo compatível à política da UNOESC.....	143
TABELA 59 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a política de R.H. é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os docentes da UNOESC.....	145

TABELA 60 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a política de R. H. é um instrumento que auxilia aos docentes a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos da UNOESC.....	146
TABELA 61 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a política de R.H. é constantemente revista e adaptada conforme necessidades da UNOESC e a seus docentes e sistematicamente comunicada.....	147
TABELA 62 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a resolução da UNOESC que regulamenta os objetivos da política de qualificação docente é de conhecimento de todos.....	148
TABELA 63 – Distribuição de freqüência da afirmativa: todos os docentes da UNOESC estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de R.H. adotada na instituição.....	150
TABELA 64 – Bloco política de recursos humanos.....	151
TABELA 65 – Distribuição de freqüência da afirmativa: há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos docentes da UNOESC, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de conhecimento.....	155
TABELA 66 – Distribuição de freqüência da afirmativa: a filosofia de treinamento para docentes está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o auto-desenvolvimento.....	156
TABELA 67 – Distribuição de freqüência da afirmativa: há um esforço claro da área de R.H. em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes.....	157
TABELA 68 – Distribuição de freqüência da afirmativa: é feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos docentes da UNOESC antes da elaboração dos programas de treinamento.....	158
TABELA 69 – Distribuição de freqüência da afirmativa: o treinamento de docentes é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional da UNOESC.....	160
TABELA 70 – Bloco treinamento e desenvolvimento.....	161
GRÁFICO 1 – Distribuição da variável sexo.....	76
GRÁFICO 2 – Distribuição da variável idade.....	77
GRÁFICO 3 – Distribuição da variável tempo serviço.....	78

GRÁFICO 4 – Distribuição da variável regime de trabalho.....	79
GRÁFICO 5 - Distribuição da variável Campus.....	80
GRÁFICO 6 – Distribuição da variável centro de ensino.....	81
GRÁFICO 7 - Distribuição da variável área de formação.....	82
GRÁFICO 8 – Distribuição da variável titulação docente.....	83
GRÁFICO 9 – Distribuição da variável cursos.....	84
GRÁFICO 10 - Distribuição da variável trabalho na UNOESC.....	85
GRÁFICO 11 - Distribuição da variável auxílio financeiro.....	86
GRÁFICO 12 - Distribuição da variável minha satisfação no trabalho em uma escala de 1 a 10 é.....	88
GRÁFICO 13 - Afirmativa: minha satisfação no trabalho em uma nota de 1 a 10 é.....	89
GRÁFICO 14 – Afirmativa: meu trabalho é muito interessante.....	90
GRÁFICO15 – Afirmativa: o tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada.....	91
GRÁFICO 16 – Afirmativa: as tarefas de meu trabalho são um desafio.....	92
GRÁFICO 17 –Afirmativa: meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar.....	93
GRÁFICO 18 – Afirmativa: meu trabalho me dá satisfação.....	94
GRÁFICO 19 –Afirmativa: procuro fora do meu trabalho aquilo que torna a vida realmente significativa.....	95
GRÁFICO 20 –Afirmativa: sinto que meu trabalho é monótono e	96
GRÁFICO 21 –Afirmativa: meu trabalho atual é mais atraente do que qualquer outro que tenha desempenhado anteriormente.....	97
GRÁFICO 22 –Afirmativa: sinto que estou no trabalho errado.....	98
GRÁFICO 23 –Afirmativa: eu rejeitaria a oportunidade de trocar meu cargo atual por outro o salário, segurança e status fossem iguais.....	99
GRÁFICO 24 – Afirmativa: meu trabalho faz com que me sinta bastante frustrado ou nervoso.....	100

GRÁFICO 25 – Afirmativa: trocaria meu trabalho atual por outro com conteúdo e/ou natureza diferente.....	101
GRÁFICO 26 – Afirmativa: volto para casa com um sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado.....	102
GRÁFICO 27 – Afirmativa: sinto-me arrependido por ter aceito o cargo que no momento ocupo.....	103
GRÁFICO 28 –Afirmativa: considero meu trabalho útil e importante.....	104
GRÁFICO 29 –Afirmativa: meu trabalho permite-me utilizar minhas habilidades e competências.....	105
GRÁFICO 30 –Afirmativa: sinto-me menos satisfeito em relação ao meu trabalho à medida em que o tempo passa.....	106
GRÁFICO 31 –Afirmativa: meu trabalho é como um hobby para mim.....	107
GRÁFICO 32 –Afirmativa: sinto que meu trabalho atual é mais interessante do que outro que poderia eventualmente arranjar.....	109
GRÁFICO 33 –Afirmativa: o tipo de trabalho que faço desagrada-me.....	110
GRÁFICO 34 –Afirmativa: sinto-me desencorajado para desenvolver meu trabalho atual.....	111
GRÁFICO 35 –Afirmativa: acredito que algo deva ser feito para tornar meu trabalho mais interessante.....	112
GRÁFICO 36 – Afirmativa: tenho oportunidade de desenvolver tarefas criativas em meu trabalho atual.....	113
GRÁFICO 37 – Afirmativa: meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional.....	114
GRÁFICO 38 – Afirmativa: meu trabalho me oferece oportunidade de auto-realização.....	115
GRÁFICO 39 – Afirmativa: o trabalho que realizo é devidamente reconhecido na UNOESC.....	116
GRÁFICO 40 – afirmativa: sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que já tive.....	117
GRÁFICO 41 – Afirmativa: o fato de saber da possibilidade de auxílio financeiro por parte da UNOESC para fazer cursos de pós-graduação me agrada.....	118
GRÁFICO 42 – Afirmativa: a área de RH está envolvida e preocupada em	

definir o papel e os requisitos necessários para os docentes que atuam nos diferentes níveis da UNOESC.....	121
GRÁFICO 43 – Afirmativa: na seleção de docentes nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica.....	122
GRÁFICO 44 – Afirmativa: a titulação acadêmica é mais valorizada na contratação de docentes na UNOESC.....	123
GRÁFICO 45 – Afirmativa: a experiência profissional além da docência é valorizada.....	124
GRÁFICO 46 – Bloco recrutamento e seleção.....	125
GRÁFICO 47 – Afirmativa: o sistema de avaliação de desempenho da UNOESC foi amplamente discutido.....	128
GRÁFICO 48 – Afirmativa: o sistema de avaliação de desempenho da UNOESC permite ao docente obter um feedback que contribua para seu crescimento.....	129
GRÁFICO 49 – Afirmativa: os critérios que avaliam o desempenho na ascensão dos diferentes níveis são amplamente divulgados.....	130
GRÁFICO 50 –Afirmativa: os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os docentes visando proporcionar melhor orientação no trabalho.....	132
GRÁFICO 51 –Afirmativa: é feita uma avaliação do desempenho dos docentes formal e sistemática para fins de promoção	133
GRÁFICO 52 – Bloco avaliação de desempenho.....	134
GRÁFICO 53 –Afirmativa: na UNOESC os docentes têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras.....	137
GRÁFICO 54 – Afirmativa: a legislação estabelecida pela UNOESC que regula a ascensão de categoria ou de nível funcional na carreira do magistério é de conhecimento de seu corpo docente.....	138
GRÁFICO 55 – afirmativa você concorda com o sistema de ascensão na carreira do magistério da UNOESC.....	139
GRÁFICO 56 – Afirmativa: os docentes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da UNOESC.....	140
GRÁFICO 57 – Bloco plano de cargos salários e de carreira.....	141
GRÁFICO 58 – Afirmativa: a política de R.H. está definida de modo compatível à política da UNOESC.....	144

GRÁFICO 59 –Afirmativa: a política de R.H. é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os docentes da UNOESC.....	145
GRÁFICO 60 –Afirmativa: a política de R. H. é um instrumento que auxilia aos docentes a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos da UNOESC.....	146
GRÁFICO 61 –Afirmativa: a política de R.H. é constantemente revista e adaptada conforme necessidades da UNOESC e a seus docentes e sistematicamente comunicada.....	147
GRÁFICO 62 –Afirmativa: a resolução da UNOESC que regulamenta os objetivos da política de qualificação docente é de conhecimento de todos.....	149
GRÁFICO 63 –Afirmativa: todos os docentes da UNOESC estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de R.H. adotada na instituição.....	150
GRÁFICO 64 – Bloco política de recursos humanos.....	151
GRÁFICO 65 –Afirmativa: há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos docentes da UNOESC, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de conhecimento.....	155
GRÁFICO 66 –Afirmativa: a filosofia de treinamento para docentes está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o autodesenvolvimento.....	156
GRÁFICO 67 –Afirmativa: há um esforço claro da área de R.H. em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes	157
GRÁFICO 68 –Afirmativa: é feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos docentes da UNOESC antes da elaboração dos programas de treinamento.....	159
GRÁFICO 69 –Afirmativa: o treinamento de docentes é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional da UNOESC.....	160
GRÁFICO 70 –Bloco treinamento e desenvolvimento.....	161

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal contribuir para a identificação e análise da satisfação no trabalho docente daqueles que desenvolvem suas atividades na UNOESC/SMO, fornecendo subsídios para o planejamento e possíveis alterações na política de recursos humanos vigentes na instituição, caso o aspecto comportamental de satisfação associada ao trabalho venha a se constituir em um dos pontos a ser obtido. Os resultados obtidos no estudo, servem para uma melhor compreensão e evolução da política de recursos humanos da UNOESC/SMO, com possíveis implicações no desempenho das atividades docentes e, através de seus resultados faz com que o mesmo adquira grande importância para esta instituição de ensino superior. Este estudo possibilita também, caso se faça necessária, a visualização da adequação da política de recursos humanos em relação à missão, objetivos e metas desta entidade. O estudo é dividido em duas partes distintas, sendo que na primeira procurou-se avaliar o estágio de desenvolvimento da teoria de satisfação no trabalho e da avaliação deste sentimento, buscando caracterizar o modelo conceitual que associa esta variável às características da política de recursos humanos e, em relação ao grau de percepção ou ênfase e importância das funções típicas da área de recursos humanos. Na segunda, são descritos os resultados da pesquisa de campo envolvendo 123 docentes dos diversos centros de ensino da UNOESC/SMO em atividade no 1º semestre do ano de 2000. Estes resultados identificam os relacionamentos contidos no modelo teórico através da análise dos resultados obtidos nas respostas dos questionários respondidos, em número de 63 e, da proporção entre satisfação no trabalho e as diferentes características da política de recursos humanos. Os resultados do estudo demonstraram que há satisfação por parte dos docentes pesquisados quando verificada sua percepção sobre satisfação no trabalho, contudo, o estudo também demonstrou a incongruência existente entre este primeiro item e a percepção sobre a política de recursos humanos praticada na instituição. Para tanto, foram tomados como base, as percepções dos docentes da instituição sobre o conjunto de variáveis e que representam a evidência empírica para as sugestões sobre delineamento da política de recursos humanos feitas aos responsáveis por esta área na UNOESC, campus de São Miguel do Oeste.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho docente. Recursos humanos. Políticas

ABSTRACT

This study has as main objective to contribute for the identification and analysis of the satisfaction in the educational work of those who develop their activities at UNOESC/SMO, supplying subsidies for planning and possible changes in the politics of effective human resources of the institution, if the behavioral aspect of satisfaction associated to work, comes to establish one of the points to be obtained. The results obtained in this study, are useful for a better understanding and evolution of the human resource politics at UNOESC/SMO, with possible implications in the performance of educational activities and, through their results making an effort that it will get a great deal for this University. This study also makes possible, in the case it is necessary, to visualize the adaptation of the human resources politics related to the mission, objectives and goals of this institution. The study is divided in two different parts, the first part tried to evaluate the stage of development of the satisfaction theory in work and the evaluation of this feeling, characterizing the conceptual model that associates this variable to the characteristics of human resource politics and, related to the degree of perception or emphasis and the importance of typical functions of human resource area. In the second part, the results of field research are described involving 123 professors of the teaching staff from several centers of UNOESC/SMO, activated in the first semester of 2000. These results identify the relationships contained in the theoretical model through the analysis of the results obtained in the answers of the questionnaires, in number of 63, the proportion between the satisfaction in work and different characteristics of human resource politics. The study results shows that there is satisfaction on the researched teachers when they were asked about their satisfaction in work, however, the study also showed the existent incongruity between this first item and the perception about human resource politics that is applied in this institution. For this purpose, it was taken as base the teachers' perception of the institution in groups of variables, and that represent the empiric evidence for the suggestions, that is an adaptation of the human resource politics used in this area at UNOESC Campus of São Miguel do Oeste.

Keywords: Satisfaction in the educacional work. Human resources. Politics.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho pode ser considerado essencial ao ser humano por lhe permitir satisfazer as necessidades como alimentação, vestuário, habitação, locomoção e defesa, que sempre se procurou executá-lo de modo mais fácil e eficaz.

Com a evolução da sociedade, verificou-se uma evolução do conceito e significado do trabalho, passando este a representar "... uma atividade coordenada, de carácter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento" (Ferreira, 1986, p.1695). Assim, sendo considerado e entendido é que o trabalho pode se constituir em fonte de satisfação, perdendo as características de obrigação ou castigo para os indivíduos que o realizam, como se verifica na origem latina da palavra trabalho.

Em relação às políticas de recursos humanos e a qualidade do trabalho docente em instituições de ensino superior, os problemas advindos deste item têm levado administradores e dirigentes universitários a buscarem, através de vários estudos da teoria administrativa referentes à satisfação no trabalho, políticas para a gestão de recursos humanos e desempenho institucional, alternativas para tornar as instituições de ensino superior mais ágeis e realistas com relação a seus objetivos.

O capítulo a seguir tem como principal enfoque a apresentação do problema a ser investigado, representando o tema central da pesquisa realizada, bem como a identificação das hipóteses e contribuições apresentadas com base no estudo .

1.1 Problema e tema de pesquisa

A análise e comentários críticos sobre os estudos e pesquisas relativos à satisfação no trabalho deixam claro a importância das recompensas/fatores de satisfação dentro do estudo deste aspecto comportamental em organizações. As políticas de Recursos Humanos orientam boa parte daquilo que os empregados recebem por sua atuação, em termos ideais, seria desejável que os princípios, técnicas e procedimentos utilizados pelos responsáveis pela Administração de Recursos Humanos estivessem também delineados para contribuir com o grau de

satisfação no trabalho dos empregados diretamente afetados, neste caso, o corpo docente.

A universidade, enquanto instituição, é uma organização complexa em constante crescimento e com uma gama cada vez maior de serviços oferecidos. A administração desta, por sua vez, exige um grande número de pessoas, equiparando-se a outros diversos tipos de instituições.

Para poder compreender sua realidade, dinamicidade e capacidade evolutiva, de maneira a facilitar o processo decisório em seu sistema administrativo ante o ambiente mutante dos dias de hoje, faz-se necessário um estudo aprofundado da mesma sob o aspecto de capacitação de seus recursos humanos, onde estes, uma vez adaptados ao contexto, são os grandes contribuintes e responsáveis por seu desenvolvimento e manutenção.

Como ponto fundamental na administração universitária, a política de recursos humanos deve ser clara para que impulse o atingimento de níveis elevados de performance, daí então podemos conceber que a universidade é também uma organização essencialmente dependente do desempenho e da qualificação dos indivíduos que dela fazem parte.

Para Silva (1990), os problemas relativos às políticas de recursos humanos e à qualidade de trabalho do corpo docente em instituições de ensino superior têm levado administradores e dirigentes universitários a buscarem alternativas para tornar as instituições de ensino superior mais eficientes e eficazes em relação aos seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão.

O papel do docente é relevante, pois, o mercado de aprendizagem transformou-se num processo permanente, perene e inevitável. Seu desenvolvimento é visto como uma das várias respostas à mudança no meio acadêmico e social, através da estrutura e implementação de programas sistemáticos e contínuos, que conduzem os docentes a significativas reavaliações de atitudes pessoais, profissionais e organizacionais.

É merecida a análise da prática pedagógica nas instituições de ensino superior, no que se refere aos fatores relacionados ao grau de satisfação dos docentes para o exercício de suas atividades nos cursos de graduação, pois segundo Sbragia e Maximiano (apud Silva, 1990) "a satisfação individual ou grupal dos membros que compõem a organização encontra-se associada com os seguintes indicadores de política de recursos humanos: salário, oportunidade, incentivo à

especialização, possibilidades de acesso e oportunidade de promoção”. São necessárias informações, através de um estudo dirigido, que possam identificar, medir e comparar o grau de influência dos fatores de satisfação que implicam num maior ou menor grau de satisfação para o exercício da docência, assim como seu desempenho.

A análise da UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL D’OESTE, como organização, baseia-se no estudo de suas dimensões estruturais, visualizadas sistemicamente. Esta análise implica em estudar os aspectos relacionados a seus recursos humanos e, se estes são condizentes com o cumprimento de seus objetivos.

A política de recursos humanos, como mediadora da relação entre satisfação e trabalho em uma universidade, desempenha um relevante papel no processo de construção da identidade de uma universidade, consubstanciada na política e prática da gestão de pessoal.

Este estudo identifica as possíveis relações existentes quanto à satisfação para o exercício da docência no ensino superior entre docentes que exercem suas atividades nos cursos de graduação da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE, bem como a interferência que estas possam exercer na qualidade do ensino dentro dos nos mesmos.

Em vista do exposto, obteve-se resposta ao seguinte problema de pesquisa:

Qual a o nível de satisfação dos docentes da Universidade do Oeste de Santa Catarina (1) Campus São Miguel do Oeste, em relação à política de recursos humanos, nos cursos de graduação selecionados?

São os seguintes os cursos de graduação selecionados: Administração, Ciências Contábeis, Tecnólogo em Informática, Pedagogia, Educação Física, Geografia, Letras, Educação Artística e Direito.

Desse problema surgiu o tema da pesquisa sob o título:

A satisfação docente e a política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC – Campus de São Miguel do Oeste, nos cursos de graduação.

1) Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC

1.2 Objetivos e contribuição do estudo

Esta dissertação pretendeu conquistar os objetivos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar a política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus São Miguel do Oeste e sua relação com a satisfação dos docentes de seus cursos de graduação, identificando os fatores de satisfação que interagem no exercício de suas atividades.

1.2.2 Objetivos específicos:

- 1) Identificar os componentes integrantes da política de recursos humanos na Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE;
- 2) investigar o nível de satisfação no trabalho dos docentes dos cursos de graduação da UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE, em relação à política de recursos humanos da instituição;
- 3) pesquisar a existência ou não da relação entre os componentes da política de recursos humanos e o nível de satisfação no trabalho dos docentes desta instituição;
- 4) fixar uma categorização e agrupamento dos fatores de satisfação destes docentes;
- 5) identificar quais as possíveis relações entre as teorias sobre satisfação e os seus fatores verificados no exercício das atividades docentes dos professores que atuam nos cursos de graduação da UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE.

1.2.3 Contribuições do estudo

O estudo buscou oferecer as seguintes contribuições principais:

- 1) Avaliar os efeitos da sistematização, refinamento e sofisticação da política de Recursos Humanos sobre a variável satisfação no trabalho dos docentes;
- 2) fornecer elementos para identificação de quais políticas de Recursos Humanos e parâmetros do estudo se acham ligados à satisfação no trabalho dos docentes;
- 3) identificar os fatores intrínsecos e extrínsecos responsáveis pela satisfação no trabalho;
- 4) facilitar o planejamento da política de Recursos Humanos para permitir a satisfação no trabalho dos docentes da instituição.

Outra contribuição importante deste estudo de caso será o fornecimento de informações aos dirigentes da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus São Miguel do Oeste, para a administração de seus recursos humanos, especificamente no tocante ao quadro docente.

1.3 Justificação do estudo

A escolha do tema para a dissertação de mestrado se apóia no motivo de que é de se esperar que o sentimento de satisfação no trabalho do docente por ele apresentado, esteja associado ao nível de motivação para o desenvolvimento de suas atividades, entendendo-se que aquilo que motiva o docente é a própria necessidade a ser satisfeita, portanto, o sentimento de satisfação no trabalho nada mais é do que a medida do atendimento das necessidades consideradas importantes para o docente.

Para Castro (1977) convém mostrar que o estudo é original, importante e viável; caso não ocorra um grau satisfatório dos três pontos, ocorrerá o fracasso do mesmo e, que muito provavelmente um estudo com este rigor acadêmico seja de interesse da UNOESC, com o apoio institucional da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC e disponibilidade de orientação por parte de profissionais da área.

A contribuição original do estudo na UNOESC/SMO é representada pelo destaque dado à própria política de recursos humanos, como um dos possíveis fatores intervenientes nos níveis de satisfação no trabalho docente, de maneira intrínseca ou extrínseca. Desta maneira, particularizar o escopo do estudo à política de recursos humanos representa o caráter inédito do trabalho dentro da UNOESC/SMO.

Outra que justificativa para a realização do estudo é focar a satisfação no trabalho docente, em lugar da satisfação com o salário e as políticas de Recursos Humanos e não somente remuneração.

Assim, constituem-se em objeto de inúmeros estudos os fatores que satisfazem as pessoas e as levam à ação em busca de um determinado objetivo e constituem um conjunto de pressupostos e teorias acerca do assunto.

Para o administrador é relevante e importante ter conhecimento sobre os mecanismos que constituem o complexo campo da satisfação do ser humano, pois as organizações precisam de pessoas satisfeitas para fazer frente à constante necessidade de se promover mudanças.

A política de recursos humanos é ponto fundamental na administração universitária, haja vista que, para atingir níveis elevados de performance, a universidade é uma organização essencialmente dependente do desempenho e da qualificação dos seus recursos humanos. Quanto a este aspecto, Grillo (1996, p.17) coloca que “o grande desafio para as universidades tem sido a definição de procedimentos administrativos capazes de propiciar a constante qualificação do seu pessoal”.

Segundo Maximiano e Ariani (apud Grillo, 1996, p.75) “a administração de recursos humanos nas organizações de pesquisa sempre foi importante porque aqueles são o principal patrimônio destas”.

Em função disso, o ensino superior desempenha um importante papel no desenvolvimento organizacional e institucional em que o processo de reciprocidade é complementar entre o indivíduo e a organização e a essência dos problemas, neste âmbito, indivíduos e organizações atraem-se e selecionam-se mutuamente no sentido de que os indivíduos encontrem as organizações mais adequadas às suas expectativas.

Ocorre, seqüencialmente, a gradativa acomodação e o ajustamento recíproco entre indivíduos e organizações, em que ambos aprendem a se acomodar

e a se ajustar um ao outro. Os indivíduos que desenvolvem carreiras dentro das organizações utilizam-nas como forma de alcance de seus objetivos pessoais. Converte-se então em escolha recíproca, adaptação mútua e desenvolvimento recíproco.

É destacada por Kelly e Goullart (1995), que é imperativa a transformação das pessoas para que seja possível a transformação das empresas onde estas trabalham e, é necessária uma mudança total no relacionamento destas partes.

As instituições de ensino superior possuem a missão de serem formadoras e difusoras de conhecimento, o que implica no repasse de novas tecnologias e novos profissionais para um mercado de trabalho cada vez mais escasso e seletivo, principalmente, quando se leva em conta que o trabalhador do futuro deve ser um “trabalhador de conhecimento”.

Pode-se discutir aspectos de satisfação que podem interferir e/ou influenciar no desempenho dos docentes no exercício de suas atividades. Entender este processo é importante, pois como ocorre em qualquer organização, e nas instituições de ensino superior não é diferente, a qualidade e a produtividade estão relacionadas com o grau de motivação dos seus colaboradores. Nesse contexto, a oferta de um ensino de qualidade também depende da motivação dos professores para o exercício da docência.

1.4 Organização do estudo

Este estudo foi organizado de maneira a permitir o entendimento da aplicação da pesquisa e seus resultados que culminaram em recomendações feitas à UNOESC/SMO, inicialmente em seu primeiro capítulo que apresenta o problema e tema de pesquisa, com o estabelecimento dos objetivos e possíveis contribuições, além de sua justificção, procurando identificar os níveis de satisfação no trabalho docente em relação à política de recursos humanos da instituição.

No segundo capítulo, procurou-se, através dos fundamentos teóricos e empíricos identificados na literatura sobre satisfação no trabalho e política de recursos humanos, relacionando-os com a satisfação, desempenho e desenvolvimento docente no trabalho, visualizando um modelo para o estudo desta satisfação, bem como os componentes de uma política de recursos humanos.

No terceiro capítulo é feita a apresentação da metodologia utilizada, com as perguntas e a caracterização da pesquisa, além de sua delimitação. Também é definido o instrumento de pesquisa, termos e variáveis, bem como o tipo, coleta e tratamento dos dados, finalizando-o com a descrição dos limitantes do estudo.

No quarto capítulo é realizada a apresentação e a análise dos dados apresentados em tabelas de distribuição de frequência, de gráficos e quadros que possibilitaram a visualização gráfica dos itens identificados com relação ao perfil docente, sua percepção sobre satisfação no trabalho, bem como a percepção destes sobre a política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC/SMO.

O quinto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa e as recomendações, objetivando melhorias na prática da política de recursos humanos estabelecida pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus de São Miguel do Oeste, através da exploração de campos ligados à área de recursos humanos em instituições de ensino superior que oferecem campo para o desenvolvimento de pesquisas ainda não desenvolvidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações

Este item busca facilitar a compreensão do aspecto organizacional de uma instituição de ensino. Para tanto, buscou-se oferecer uma visão geral das organizações, direcionando para o foco do estudo através da visão de uma instituição universitária como uma organização que interage com o ambiente onde está inserida, por se caracterizar em uma forma de sistema.

Segundo Schein (1982, p.12) a organização é definida como sendo “a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”.

Para Etzioni (1998, p.3) existe uma caracterização das organizações da seguinte forma:

as organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituições do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombinar seu pessoal, através de transferência e promoções.

Do período de algumas definições sobre organizações à contemporaneidade do que se pensa sobre estas, surgiram diferentes modos de direcionamento deste pensamento, como por exemplo, descrever as organizações ou procurar analisá-las de maneira metafórica, como a seguir.

Morgan (1996) descreve as organizações valendo-se de metáforas que procuram ilustrar seu pensamento, onde o ponto inicial é o de que as teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que levam a uma compreensão específica e incompleta da organização donde pode-se extrair de uma maneira sintética, alguns aspectos descritos na obra, onde é exposta inicialmente a visão da organização como uma máquina e que esta serve de alicerce para o

desenvolvimento da organização burocrática. O autor busca uma análise organizacional considerando que realmente as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais. Esta análise é feita através das seguintes metáforas:

- a. organizações vistas como máquinas: quando vistas desta forma pelos administradores, tende-se a administrar e planejá-las como se estas fossem constituídas de partes com papéis definidos no funcionamento do todo, podendo isto se constituir, por vezes, em eficácia e em outras, uma fábrica de resultados desastrosos;
- b. organizações vistas como organismos: estas têm a necessidade de relacionar-se com o ambiente, da mesma forma que pertencem a diferentes espécies, cada qual com suas características. O autor fala sobre um encorajamento à compreensão das organizações como seres que possuem um ciclo vital, do seu nascimento à sua morte, bem como de sua capacidade de ambientação a um ambiente mutante;
- c. organizações como cérebros: dada a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência para a compreensão e avaliação das organizações modernas;
- d. organizações vistas como culturas: por ser o abrigo de idéias, valores, normas, rituais e crenças que as mantêm como realidades construídas socialmente;
- e. organizações vistas como sistemas políticos: focaliza a diferença de interesses, conflitos e jogos de poder que moldam as atividades organizacionais;
- f. organizações como prisões psíquicas: onde as pessoas são vitimadas por seus pensamentos, idéias e crenças originadas no inconsciente de suas mentes. Há uma espécie de convite ao exame da vida organizacional para verificarmos de que forma somos atraídos pelos processos conscientes e inconscientes da nossa própria criação;
- g. fluxo e transformação: na primeira parte é proposta a compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social; a segunda parte enfatiza como as organizações são sistemas autoprodutores que se criam nas suas próprias imagens e os

resultados dos fluxos de feedback positivo e negativo; a terceira parte sugere que as organizações sejam produto de uma lógica dialética onde os fenômenos tendem a gerar seu oposto. Esta visão pode auxiliar na compreensão e administração da mudança organizacional, bem como compreender as forças que moldam a natureza da organização em nível social;

- h. organização como instrumento de dominação: mostra o uso dos empregados, comunidade e mundo econômico voltados para seus objetivos através da imposição dos desejos de alguns sobre outros como forma de dominação. Auxilia na compreensão das organizações em relação às perspectivas dos grupos explorados e que algumas ações são racionais sob um ponto de vista e exploradoras de outro;
- i. o aprendizado da arte da análise organizacional: através de um enfoque duplo onde são usadas as descobertas geradas por diferentes metáforas para uma leitura diagnóstica das situações expostas, direcionando-se para uma visão crítica do relacionamento das várias abordagens, permitindo uma análise exploratória da complexidade da vida organizacional;
- j. direção para o futuro: através da imaginação, a construção da organização explorando o potencial transformador das idéias e análises desenvolvidas através das metáforas anteriores.

Desta forma, o autor explora diferentes modos de se pensar a organização, utilizando idéias e conceitos refletidos para a compreensão das organizações em condições diversas.

Owens (1976) destacou a complexidade de uma organização e que esta se distingue por duas características peculiares: a estrutura formal e a informal. A organização complexa tem toda uma hierarquia de papéis que compreende sua estrutura formal. Estes papéis são ocupados por indivíduos que se “comportam” de acordo com as normas estabelecidas para o desempenho dos mesmos. Nestas organizações, não ocorrem variações na estrutura dos papéis, todavia, existe substituição de pessoas em decorrência de aposentadoria, promoção, afastamento e outras causas.

O autor considera que para a realização de seu papel, as organizações necessitam que as pessoas ao desempenharem seus diferentes papéis devem se encontrar frente a frente e interativas, usando de comunicação para tomar decisões e planejar. Para que isto ocorra é requerida uma interação entre a pessoa com sua personalidade e suas necessidades sociais, e não somente entre papéis.

Em relação à complexidade das organizações, Schein(1982, p.177-178) menciona que os estudiosos sobre organizações devem considerá-las como sistemas complexos e, para atender a tais exigências o conceito de organização deve contemplar os aspectos a seguir.

- 1) a organização deve ser concebida como um sistema aberto e em constante interação com o meio;
- 2) a organização deve ser concebida como um sistema com múltiplos fins ou funções que envolvem múltiplas interações entre organização e o meio;
- 3) a organização se compõe de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Em, vista disto, o fenômeno organizacional deve ser analisado em função do comportamento de tais subsistemas, e não em termos de comportamento individual;
- 4) devido a independência mútua dos sistemas, as modificações em um deles têm grande probabilidade de afetar o comportamento de todos os outros;
- 5) a organização existe em um meio dinâmico composto por outros sistemas, uns maiores e outros menores, sendo constringida pelo meio no qual está inserida. Seu funcionamento total não pode, portanto, ser compreendido sem considerar concretamente estas limitações e exigências do meio.

A complexidade das organizações poderá ser investigada futuramente através de um estudo específico e de maneira mais aprofundada, todavia via acrescenta-se o ponto de vista de Hall (1984), que na proposição de um estudo deste aspecto organizacional menciona os três elementos mais comumente identificados, que são: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical ou hierárquica e a dispersão espacial.

2.1.1 A universidade como organização

Neste item, busca-se a inserção da instituição universitária no contexto e conceito de organização e que esta seja vista como tal, levando-se em conta suas características e peculiaridades.

Drucker (1995, p.135), observa a universidade como uma instituição de serviços, que possui finalidades e valores diferentes, necessitando de objetivos diferentes e produzindo uma contribuição diferente. Desta forma, a universidade seria uma instituição normativa. O autor enfatizou que a universidade busca “fazer com que seus clientes sejam alguma coisa, façam alguma coisa, comportem-se de um determinado modo, saibam certas coisas ou acreditem em certas coisas”. Drucker considera a universidade como uma instituição típica de uma sociedade desenvolvida e um símbolo institucional.

De acordo com Etzioni (1998), a universidade é uma organização altamente complexa, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional fragmentada, propiciando, na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos entre seus participantes.

Pode-se considerar também, sob o aspecto complexidade, que a universidade deve ser analisada como os tipos tradicionais de organizações e, por ser o objeto deste estudo, tem seus valores e contextos funcionais diferenciados, buscando assim uma forma de legitimação dos fins desta organização, ajustando sua contribuição a um sistema mais amplo.

Em termos de modelo organizacional, de acordo com sua complexidade, Graciani (1982) enquadra as universidades da seguinte forma: nada complexo (modelo I), relativamente complexo (modelo II) e altamente complexo (modelo III). A autora considera que grande parte da natureza da formalização é discutida no modelo weberiano de burocracia. O grau de formalização inicia a identificação de que as organizações mais formalizadas por escrito são as mais formalizadas na prática.

Para Graciani (1982, p.80) “as universidades organizar-se-ão com as seguintes características:

- a) unidade de patrimônio e administração; b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; c) unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a

duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; d) racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos; e) universidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas tecnoprofissionais; f) flexibilidade de métodos e critérios com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa.

Aparentemente, a despeito destas características, as universidades ainda se organizam de certa forma baseadas nesta concepção formal de organização universitária, o que em determinados momentos pode ocasionar certa morosidade na absorção das mudanças oferecidas pela variável ambiental destas instituições.

Na concepção de Buarque (1994, p.156) "a universidade dos próximos séculos deverá surgir no local onde as mudanças sejam mais necessárias, e onde haja uma massa crítica de pessoas que possam inventá-las". Para o autor, a universidade só poderá ser inventada ao longo do tempo pela própria comunidade acadêmica, em sua convivência com o mundo inteiro e com a sociedade onde atua. Ainda sobre a universidade, o autor relata que há uma diminuição do autoritarismo nas universidades e que estas ainda travam batalhas com o entrave administrativo-burocrático que torna lento seu desempenho. Este evento é gerado pela antiga separação extrema entre as atividades acadêmicas e administrativas, permeadas por incontáveis normas externas e internas para a cobrança de um lado e obediência de outro, dentro da instituição.

Na concepção de Marcovitch (1998, p. 58)

busca-se na universidade, conciliar a competição e a cooperação. Nela deve emergir, acima das singularidades uma identidade universal. Isso proporcionará uma visão do mundo em que os valores da competência individual não sufoquem os valores da equidade e da solidariedade. Essa combinação de racionalidade e senso de justiça fará que ele, no futuro, tome adequadamente suas decisões...

2.1.2 Universidades como organizações burocráticas

Para Mintzberg (apud Rodrigues, 1984), é aplicável à instituição universitária um modelo de organização burocrática, denominado burocracia de profissionais. Contemplando uma organização orientada por processos de produção

múltiplos e seletivos, nos quais se requer que as operações habituais sejam preparadas e realizadas por experientes especialistas, que agem utilizando seus conhecimentos e habilidades.

O autor definiu a burocracia profissional como um tipo de organização burocrática não centralizada, na qual a coordenação se exerce por meio de normas padronizadas e homogeneização da competência ou habilidades. Salientou, ainda, que este é o modelo que se apresenta em organizações de profissionais, hospitais, universidades e outros. Todos têm em comum a dependência do conhecimento e da competência de seus funcionários para operar.

Podem ser encontradas nas universidades algumas das características da organização burocrática, haja visto que estas se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos. A escolha dos docentes é freqüentemente baseada no mérito e na competência técnica, apresentando um alto grau de profissionalização dos participantes e em grau acentuado de categorização no processamento de pessoas.

De acordo com Machado e Silveira (1998, p.19) "a sociedade moderna é caracterizada pelas organizações, que assumem caráter econômico, político, cultural, religioso, etc. Por isso as organizações têm importante papel na formação da personalidade do indivíduo...".

Na opinião de Rodrigues (1984) este modelo é aplicável com limitações às peculiaridades de cada instituição universitária, onde estas apresentam características próprias, resultantes da influência de uma série de fatores internos e externos, onde os pesos relativos podem ser também diferentes.

2.2 Interação entre o indivíduo e a organização

Neste item, de uma forma sintética, busca-se a visão da importância que deve ser dada à relação indivíduo-organização, onde não existe maneira de fornecer

uma análise tanto de um quanto de outro elemento de forma isolada, em decorrência dos objetivos estabelecidos individual e organizacionalmente.

No que se refere a interação do indivíduo com a organização, Levinson (apud Chiavenato 2000, p.92) abordou a questão da reciprocidade entre o indivíduo e a organização e a considerando-a da seguinte forma:

a interação psicológica entre empregado e organização como um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante e inibe-se de fazer outras, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas.

De certa forma, a organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade e, por outro lado, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça, sob todos os aspectos, como por exemplo: benefícios, treinamento e educação, além do salário a ser pago.

Chiavenato (2000), destacou ainda que, sendo o processo de reciprocidade um processo complementar entre o indivíduo e a organização, a essência do problema é a mesma: indivíduos e organizações atraem-se mutuamente no sentido de que os indivíduos encontram as organizações mais adequadas às suas expectativas. Este é o primeiro passo. O segundo é a gradativa acomodação e o ajustamento recíproco entre indivíduos e organizações: ambos aprendem a se acomodar e a se ajustar um ao outro. O terceiro passo refere-se aos indivíduos que desenvolvem carreiras dentro das organizações, usando-as como trampolim para o alcance de seus objetivos organizacionais. Se o primeiro passo é uma escolha recíproca, o segundo é um processo de adaptação mútua e o terceiro um desenvolvimento recíproco.

Para Aquino (1996, p.53), uma das tarefas primordiais da Administração de Recursos Humanos é promover a integração indivíduo/organização, desenvolvendo uma capacidade mútua de observação entre a empresa e o quadro de pessoal, por meio de um relacionamento maduro e proveitoso. Segundo o autor “é utópico estudar Administração de Recursos Humanos dissociadamente dos fins e objetivos da empresa”.

De acordo com Lobos (1998) o principal objetivo da Administração de Recursos Humanos é o de preservar o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas que movimentam, respectivamente, os recursos humanos e materiais de que dispõe a organização de forma ordenada.

O aspecto humano nas organizações, quando analisado de maneira global, juntamente com os demais elementos organizacionais e inseridos no contexto ambiental do qual fazem parte, possibilita uma melhor compreensão do indivíduo, em virtude das pressões oferecidas por este mesmo ambiente interna e externamente.

2.3 A abordagem sistêmica

Neste item, busca-se inicialmente uma visualização do que constitui um sistema, através de sua caracterização, forças, ambiência e relacionamentos. Também busca a visualização da organização universitária inserida e relacionando-se com um ambiente que oferece constante mudança.

Para Bertalanffy (apud Chiavenato, 1987, p. 350) "... sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas".

De acordo com Stoner (1985, p. 35) "...a teoria dos sistemas nos diz que a atividade de qualquer parte de uma organização afeta a atividade de todas as outras partes".

Para o autor (1985, p. 36) a teoria dos sistemas chama atenção para a dinâmica e para a natureza inter-relacionada das organizações e para a tarefa da administração. Diz também que

a teoria dos sistemas serve de estrutura com a qual podemos planejar nossas ações e prever conseqüências imediatas e de longo alcance, permitindo-nos, ao mesmo tempo, compreender conseqüências imprevistas quando elas ocorrerem. Com uma perspectiva de sistemas, os administradores gerais podem mais facilmente manter um equilíbrio entre as necessidades das diversas partes da empresa e as necessidades e objetivos da firma como um todo.

Este estabelece o vocabulário básico sobre sistemas, para que se possa estar integrado a esta teoria .

- a. Subsistemas : as partes que compõem o todo de um sistema e, cada sistema pode, por sua vez, ser um subsistema de um todo maior ainda.

- b. Sinergia : significa que o todo é maior que a soma de suas partes . Em termos organizacionais, sinergia quer dizer que a cooperação e a ação conjunta de departamentos separados de uma organização fazem com que eles se tornem mais produtivos do que se cada um agisse isoladamente.
- c. Sistemas abertos e fechados : um sistema é considerado aberto se interagir com seu ambiente; é considerado fechado se não interagir com seu ambiente. Todas as organizações interagem com seu ambiente, mas o grau de interação varia.
- d. Limite do sistema : cada sistema tem um limite que o separa de seu ambiente. Num sistema fechado este limite é rígido; num sistema aberto , o limite é mais flexível. Os limites dos sistemas de muitas organizações estão ficando cada vez mais flexíveis nos últimos anos.
- e. Fluxo : um sistema tem fluxos de informação, materiais e energia (inclusive humana). Estes entram no sistema provenientes do ambiente como insumos (por exemplo matérias-primas), passam por processos de transformação dentro do sistema (operações que os alteram) e saem do sistema como saídas (bens e serviços).
- f. Feedback: o feedback é a chave dos controles do sistema. Durante as operações do sistema, as informações retornam às pessoas adequadas ou talvez a um computador para que o trabalho possa ser avaliado e, se necessário, corrigido.

O conhecimento, na história da humanidade, é sempre retomado, tornando-se um contínuo através do tempo, onde a abordagem sistêmica remonta à antigüidade, começando com os pré-socráticos e chegando aos tempos atuais através dos estudos de Bertalanfy, Wiener, Beer e outros.

As diferenças de enfoques existem, principalmente na ênfase dada a uma determinada idéia. Atualmente, os problemas são vistos pela ótica da síntese. Procura-se a otimização do todo e não somente das partes. Esta é a idéia central da abordagem sistêmica.

Muitos consideram que na abordagem sistêmica ou enfoque sistêmico, o enfoque da globalidade e de síntese, surgiu da necessidade crescente de estudos interdisciplinares, capazes de analisar a mesma realidade de ângulos diversos e complementares .

Justificando este ponto de vista pode-se recorrer a Motta (1971, p.17) “uma série de princípios desenvolvidos em um ramo do conhecimento científico seria válido para as várias ciências na medida em que todas tratassem com objetos que pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, psíquicos, etc...” .

É através das relações de organização que “as partes se influenciam reciprocamente mediante um processo de instrução e controle, processo este destinado a manter a existência não só de outras partes do sistema como de si mesmas” (Hanika, 1968, p.9) .

2.3.1 Características de um sistema

De acordo com Bertalanffy (1973) o sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, donde decorrem dois conceitos: o de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade). Esses dois conceitos retratam duas características básicas em um sistema . As demais características dadas a seguir são derivadas desses dois conceitos.

Pode-se descrever as características de um sistema como sendo:

a) Propósito ou objetivo : todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos. As unidades ou elementos (ou objetos), bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre a um objetivo a alcançar.

Todo sistema atua na busca de um objetivo final ou produto. “O organizador do sistema gasta boa quantia de tempo procurando obter uma definição precisa, uma classificação perfeita dos objetivos” (Siegel, 1971, p. 9).

b) Globalismo ou totalidade : todo sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema, com muita probabilidade deverá produzir mudanças em todas as outras unidades deste.

O sistema sempre reagirá globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer outra parte da unidade.

c) Globalismo constitui-se na natureza orgânica de um sistema . É enfocado como uma das características mais importantes no estudo de um sistema : “o todo é maior que a soma das suas partes “.

Bertalanfy (1973) sustenta que o estudo de partes isoladas em absoluto, proporciona informações adequadas sobre um sistema. A parte assim considerada é algo da sua visualização como parte de um conjunto, o seu comportamento será afetado pelos demais elementos do sistema .

O globalismo representa a interdependência entre as partes do sistema: qualquer ação que produza mudança em uma das partes (ou elementos) do sistema irá produzir mudanças também em outras partes do mesmo sistema.

d) Entropia: é a tendência que os sistemas têm para o desgaste, para a desintegração, para o afrouxamento dos padrões e para um aumento da aleatoriedade. À medida que a entropia aumenta, os sistemas se decompõem em estados mais simples. A segunda lei da termodinâmica explica que a entropia nos sistemas aumenta com o decorrer do tempo. À medida que aumenta a informação, diminui a entropia, pois a informação é a base da configuração e da ordem.

Pode-se complementar estas, através das colocações de Morgan (1996, p.50) sobre características dos sistemas, onde entropia é “característica dos sistemas fechados, uma vez que esses têm a tendência de se deteriorar e parar. Os sistemas abertos, por outro lado, tentam sustentar-se, importando energia para tentar compensar as tendências entrópicas . Dessa forma , é dito que se caracterizam por entropia negativa” .

“Com a entropia os sistemas tendem ao desgaste, ao afrouxamento dos padrões e um aumento de aleatoriedade. Com o avanço da entropia os sistemas passam a decompor-se em estados mais simples “ (Siegel, 1971, p.9) .

A informação enquanto instrumento de ordenação e configuração do sistema é conhecida como negentropia ou entropia negativa, que se caracteriza também, como uma espécie de reserva de energia adquirida do meio ambiente, ou produto da relação energia importada x energia expendida. Contrariando a conotação negativa que o assunto oferece, há uma melhora na condição de sobrevivência dos sistemas .

e) Homeostasia : é considerada como sendo o equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema . É considerada, ainda, como uma reação à mudança ou um ajustamento que permite ao sistema continuar em equilíbrio. Os sistemas têm uma tendência a se adaptarem a fim de alcançarem um equilíbrio interno em face das mudanças externas do meio ambiente. É o estado ideal que todo sistema busca.

Para Morgan (1996, p.50) homeostasia é

auto regulação e capacidade de conservar um estado equilibrado. Os organismos biológicos, por exemplo, buscam forma regular de diferenciá-lo do ambiente enquanto mantém uma troca contínua com esse mesmo ambiente. Os sistemas sociais têm necessidade de tais processos de controle homeostático, caso queiram conservar-se de forma estável.

Um dos fatores importantes para a homeostasia é o controle de feedback ou retroalimentação , que possibilita o fluxo de informações necessárias ao desempenho do sistema .

f)Eqüifinalidade: “um sistema pode alcançar por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais. Os bem conhecidos experimentos com ouriço-do-mar, por exemplo , onde uma criatura desta espécie pode desenvolver-se de um ovo completo, da metade deste ou do produto da fusão de dois ovos completos” (Bertalanffy, apud Katz & Kahn, 1976, p.42) .

g) Variedade de requisito: está relacionado à idéia de diferenciação e integração, propondo que os mecanismos internos de um sistema devem ser tão diversos como o ambiente com o qual interage.

Qualquer sistema que se isola da diversidade da sua natureza tende a atrofiar-se e a perder sua complexidade bem como a distintividade da sua natureza.

2.3.1.1 Relações que as partes do sistema mantêm entre si

Estas relações são hierarquicamente colocadas por Optner (1971) em:

a) relações de 1ª ordem - Simbiose : quando funcionalmente necessárias, umas às outras, convivendo de forma comum e associada, visando sua sobrevivência; b) relações de 2ª ordem - Sinergismo : são relações complementares, aumentando substancialmente o desempenho do sistema, mas não são funcionalmente essenciais; c) relações de 3ª ordem : são as relações

que resultam de redundâncias ou contradição. A redundância é o estado no qual o sistema contém supérfluos; contradição quando o sistema contém dois objetos tais que, se um é verdadeiro, o outro será, por definição, falso; d) relação de causa e efeito entre as diferentes partes: nos sistemas não existe a aleatoriedade de partes. Todas as partes de um sistema são conseqüentes ou antecedentes de outras e reúnem-se obedecendo leis predeterminadas.

É viável a análise das organizações como um sistema aberto, onde segundo Nascimento (apud Caravantes, 1998, p.104-105) diferencia-se basicamente um sistema aberto de um fechado, pelas diferenças fundamentais a seguir:

1. primeira: o sistema aberto está em constante interação dual com o ambiente. Dual no sentido de que o influencia e é por ele influenciado; atua, pois, a um tempo, como variável independente e como variável dependente do ambiente. O sistema fechado não interage com o ambiente.
2. segunda: o sistema aberto tem capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até auto-reprodução, naturalmente sob certas condições ambientais. O sistema fechado não tem essa capacidade. Portanto, o estado atual e final ou futuro do sistema aberto não é, necessária nem rigidamente, condicionado por seu estado original ou inicial. Isso por que o sistema aberto tem reversibilidade.
3. terceira: é a contingência do sistema aberto competir com outros sistemas, o que não ocorre com o sistema fechado.

Para o autor, dentre as implicações críticas da distinção entre sistemas abertos e fechados para a moderna concepção de administração, destacam-se:

- a) a natureza essencialmente dinâmica do ambiente que conflita com a tendência estática da organização;
- b) um sistema organizacional rígido não poderá sobreviver na medida em que não conseguir responder eficazmente às mudanças contínuas e rápidas do ambiente;
- c) um sistema aberto, como um clube, um hospital ou um governo, precisa garantir a absorção dos seus produtos pelo ambiente;

- d) o sistema precisa de constante e apurada informação do ambiente, não só quanto à natureza desse meio como também à qualidade e quantidade dos inductos disponíveis e, principalmente quanto à eficácia ou adequação dos produtos ou respostas da organização.

2.3.2 A universidade sob o enfoque sistêmico

Buscando a visualização da universidade como uma organização que possui interação de suas partes e destas como um todo que interage com o ambiente onde está inserida, são expostos a seguir, conceitos que norteiam este pensamento.

Na concepção de Kotler e Armstrong (1993) as organizações sujeitam-se a um macro-ambiente que se constitui de forças que podem representar, para estas, tanto ameaças quanto oportunidades. A compreensão do macro-ambiente e das forças: demográficas, econômicas, tecnológicas, naturais, políticas e culturais, que o compõem, como fundamental para correta previsão das oportunidades e ameaças que lhe garantam não somente a sobrevivência, mas também a permanência de modo competitivo no mercado.

Ainda sobre a inserção das organizações em um ambiente, Menegatti (apud Hawerth, 1999) afirma que as organizações operam em um determinado ambiente do qual depende sua sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento. Assim, 'neste ambiente que as organizações buscam e obtêm recursos e informações essenciais para seu funcionamento. Desta forma, quando ocorrerem mudanças no ambiente, essas, necessariamente, influenciarão suas operações e resultados, tornando a análise ambiental para qualquer organização que utilize planejamento, independentemente de seu grau de utilização ou amplitude.

Sob o aspecto das instituições universitárias inseridas em um macro-ambiente, utilizar-se-á inicialmente a definição de Kotler e Fox (1994), que destacam que este macro-ambiente constitui-se "de forças fundamentais de larga escala que possibilitam oportunidades e que apresentam ameaças para a instituição – forças

demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e culturais”. Os autores ressaltam dois aspectos importantes quanto a este macro-ambiente: 1) a dinâmica que lhe é característica e que lhe envolve em um processo de mutação constante; 2) as instituições educacionais ou quaisquer outras, ou grupos de organizações não exercem praticamente nenhum controle ou influência sobre as forças macro-ambientais, sendo veementes ao afirmar que as instituições devem compreender e adaptar-se às mudanças ambientais, enfatizando a necessidade primária da análise do ambiente em que operam, de forma mais específica as oportunidades e ameaças, baseando-se neste para desenvolver os objetivos e estratégia institucional que vise sua consecução, uma estrutura organizacional comprometida com tal estratégia e, por último, sistemas de análise, planejamento e controle que garantam apoio à implementação eficaz da estratégia institucional definida.

Em termos de ambiente externo, sob a concepção de Stoner e Freeman (1995) existem nas instituições, elementos do ambiente que agem diretamente sobre as mesmas, ou seja, os chamados stakeholders (grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos) e estes podem ser internos (empregados, acionistas e o board) e externos (consumidores, fornecedores, governo, mídia, sindicatos de trabalhadores e competidores). Por outro lado, existem os elementos que agem indiretamente com as instituições, como as variáveis sociais (demografia, estilo de vida, valores sociais, variáveis econômicas, variáveis políticas e tecnológicas). O saber visualizar, dimensionar e planejar levando em consideração estes elementos pode ditar o sucesso ou insucesso das organizações e, neste caso, uma instituição universitária.

Salienta-se que a instituição está disposta em um ambiente social e sofre impactos das necessidades das regiões onde estão instaladas, desta forma, segundo Hawerth (1999, p. 51) “as forças ambientais, caracterizadas pelo sistema de valores que dirigem o comportamento dos indivíduos e grupos, têm especial destaque na fixação dos objetivos das organizações educacionais. Portanto, os objetivos não representam tão somente as aspirações dos dirigentes destas instituições, mas também os assumidos pela sociedade com quem interagem. O autor observa também que, na interação entre a organização e seu ambiente, ocorrem modificações ambientais, especialmente de caráter sócio-cultural, que

determinam sua constante reavaliação e redefinição dos objetivos até então definidos. Verifica-se, assim, uma visão eminentemente sistêmica.

Esta visão sistêmica é corroborada pela concepção de Silva (apud Ricken, 1981, p.33) ao observar sobre o enfoque sistêmico “a organização universitária deveria funcionar como um sistema aberto, relacionando-se constantemente com o seu ambiente, numa flexibilidade tal que possa acompanhar o ritmo do progresso científico e social”. A esta conceituação se pode acrescentar que temporalmente, na contemporaneidade da instituição universitária, este é o fator que pode justificar a existência da universidade.

2.4 Conceito de satisfação no trabalho

Neste tópico são examinados alguns dos pressupostos teóricos disponíveis para a compreensão das razões pelas quais as pessoas que trabalham, apresentam elevado ou baixo grau de satisfação no trabalho, identificados através de estudos sobre fatores que afetam este tipo de sentimento comum nas organizações, independentemente de suas características.

a satisfação no trabalho é considerada como um estado psicológico que resulta da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades por ele desenvolvidas em seu próprio trabalho atendem, ou então, facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados como importantes, havendo mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando satisfazer ao decidir-se pela realização do trabalho em questão (Coda, 1986, p. 10)

A satisfação no trabalho pode ser vista como um fator crítico dentro do tema comportamento organizacional, necessitando de uma compreensão, acompanhamento e trabalho de modo a evitar problemas potenciais da insatisfação que podem vir a prejudicar a vida das organizações.

A satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e um padrão não determinado de comportamento ou atividade. Representa, desta forma, essencialmente, uma atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho. Pode-se dizer que as pessoas diferem em suas propensões a reagir favorável ou desfavoravelmente a determinadas situações.

De acordo com Paulsen (1980, p.86), a satisfação representa "o fim do desejo atual de novas unidades de um meio de satisfação".

A satisfação na função, freqüentemente, é vista sob a ótica de que as funções que proporcionam um desafio e contêm, intrinsecamente, características satisfatórias são inerentemente compensadas para o empregado.

Neste sentido, o estudo propõe uma revisão conceitual das teorias sobre o tema satisfação, motivação e a diferenciação de ambos, através da busca em diversas fontes o embasamento para tal descrição, iniciando pela descrição feita por Bergamini e Coda (1999 p.28).

a necessidade é um estímulo que ataca não de fora, mas de dentro do organismo. A necessidade nunca atua num impacto momentâneo, mas como uma força persistente. Qualquer luta contra ela é inútil. A satisfação é aquilo que põe de lado a necessidade. A satisfação é a consequência de uma alteração adequada da fonte interior de estimulação. O objetivo da necessidade é assegurar satisfação, mas é o intelecto que (e não a necessidade) que garante a direção.

Para estes autores, muitas das necessidades humanas não podem ser satisfeitas por fatores de satisfação criados na mente do indivíduo, pois este precisa orientar-se no sentido de buscar fatores de satisfação no ambiente e, caso veja frustrada esta busca, seja em sua mente ou no ambiente, ocorre um fator de contra-satisfação. Qualquer auxílio na busca do objetivo de satisfação é um facilitador de satisfação.

Locke (1969, p.316), após detalhada análise da evolução do conceito de satisfação no trabalho, onde considera as próprias raízes do termo, propõe a seguinte definição para satisfação no trabalho: "satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores".

Segundo este autor, a satisfação no trabalho é então um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Dessa forma, representa uma atitude do indivíduo em relação a seu trabalho. Assim como qualquer outra atitude, reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais.

Para Davis e Newstrom (1992, p.122-123), "satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho". Ainda, para estes autores : "...satisfação no trabalho é um sentimento relativo de prazer ou dor que difere de raciocínios objetivos e de intenções comportamentais".

Recorrendo às teorias sobre o tema satisfação no trabalho, pode-se afirmar que a importância do elemento psicossocial no estudo do comportamento humano no contexto organizacional ficou evidenciada inicialmente através dos trabalhos desenvolvidos por Elton Mayo, com a escola de relações humanas, mais precisamente através das investigações de Hawthorne, desenvolvidas e analisadas por este através da Universidade de Harvard, entre 1924 e 1931. Foi também a partir destes estudos que se estabeleceu uma ligação mais profunda entre as ciências do comportamento e a prática administrativa.

Um dos pontos cruciais relativos à problemática da produtividade, comumente levantados pelos administradores, refere-se à questão de como incentivar os empregados ao melhor desempenho de suas tarefas e consecutivamente o alcance dos almejados resultados organizacionais. Frequentemente, as pessoas que ocupam funções de gerência nas organizações indagam: como podemos motivar nossos empregados a contribuir de forma mais efetiva para o atingimento de metas organizacionais? Como pode a organização compreender melhor o comportamento dos indivíduos e orientá-los na desejada? Por que se oferecem excelentes condições de trabalho e, no entanto, não se consegue perceber o pessoal motivado e satisfeito em relação ao trabalho que executa?

Os estudos sobre administração e organização, realizados por Taylor e Fayol, dos quais resultou a Escola de administração, concebiam o indivíduo motivado para comer e vestir pura e simplesmente.

Para Bergamini(1998, p.64) na escola clássica, "a motivação depende de fatores extrínsecos ao indivíduo que, por natureza, não está propenso a produzir, mas que, selecionado e especialmente treinado, poderá fazê-lo. As condições ambientais propícias e as recompensas primárias a partir do trabalho feito são ingredientes indispensáveis".

A escola de relações humanas, buscando entender a influência do fator luminoso – externo ao indivíduo – no aumento da produtividade, descobriu um importante fator intrínseco, que propôs como fundamental impulsor do entusiasmo pelo trabalho, que é a necessidade de trabalhar em grupo.

Segundo esta escola, conforme Bergamini(1998) é sobretudo dentro das organizações sociais que os indivíduos podem satisfazer suas necessidades, quer sejam elas de pura preservação, quer sejam, principalmente, de reconhecimento como pessoas, aceitação pelo grupo e de valorização profissional. A Escola de Relação Humanas enfatizou o caráter social como a mais importante vocação do homem.

Ao analisar a problemática às influências da motivação na interação indivíduo-organização, Katz e Kahn (1987, p.382) concluíram que “o padrão de motivação que atrairá e manterá as pessoas em uma organização não é, necessariamente, o mesmo que conduzirá à maior produtividade. Nem os motivos que favorecem maior produtividade são, invariavelmente, os mesmos que sustentam as inter-relações cooperativas no interesse da realização”.

Para Katz e Kahn(1987, p.59) “é irrelevante o fato de os indivíduos terem ou não prazer em executar as tarefas que deles se espera. O que importa é a maneira de tornar o seu comportamento estável e de confiança”.

Para os autores, numa organização, o empregado aceita uma relação de autoridade, enquanto busca nela a realização de seus objetivos. A organização, por sua vez, precisa do indivíduo para atingir seus objetivos e a aproximação entre os dois se efetiva através da satisfação de suas necessidades mútuas.

De acordo com Sbragia e Maximiano (1980, p.7), “o relacionamento indivíduo organização sempre foi motivo de investigação de relatos. Na literatura administrativa, a questão mais freqüentemente levantada diz respeito ao problema de como os indivíduos podem ser incentivados a desempenhar suas atividades “.

Este entendimento foi corroborado por Motta (1996, p.122), que afirmou: “a razão fundamental do estudo da motivação para o trabalho é o fato de ela comumente associada à produtividade e ao desempenho, despertando, assim, o interesse de dirigentes”.

Observa-se, por outro lado, que os termos “satisfação no trabalho” e “motivação no trabalho”, não raramente, são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O entendimento da diferença conceitual existente entre as

terminologias parece ser privilégio dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, notadamente aqueles que se dedicam ao estudo da Psicologia no trabalho.

Na tentativa do estabelecimento de uma diferença entre “satisfação” e “motivação” no trabalho, tornou-se necessário recorrer às teorias de alguns estudiosos no assunto.

2.5 Satisfação no trabalho e motivação

Segundo Coda (1986, p.14), uma das teorias que explica o grau de satisfação no trabalho é a Teoria das Necessidades, cujos estudiosos que mais se destacaram foram Maslow e Herzberg.

Em sua teoria da motivação, Maslow apud Bergamini (1993, p.75-76).

busca a individuação; a pessoa está principalmente motivada pelo seu próprio crescimento, conquistando a própria autonomia, dentro de um processo dinâmico e seqüencial que vai ao longo de toda a vida propondo um objetivo após outro. O ser humano passa a ser compreendido como alguém que está continuamente desejando alguma coisa e que raramente experimenta um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos. Assim que um desejo é satisfeito, outro aparece e toma seu lugar, o que faz com que o homem esteja continuamente desejando alguma coisa

Maslow (2000, p.25) identificou a existência de cinco necessidades que surgem nos indivíduos e as hierarquizou de forma ordenada e seqüencial, de modo que as necessidades básicas, quando satisfeitas, provocam o surgimento de outras.

Destacou que, na verdade, não há uma seqüência rígida entre elas. Além disso, de indivíduo para indivíduo, a prioridade ou a própria ordenação podem variar, sendo possível que para alguns o sentimento de auto-estima seja mais importante do que o sentimento de pertencer. O autor classificou as necessidades humanas da forma a seguir:

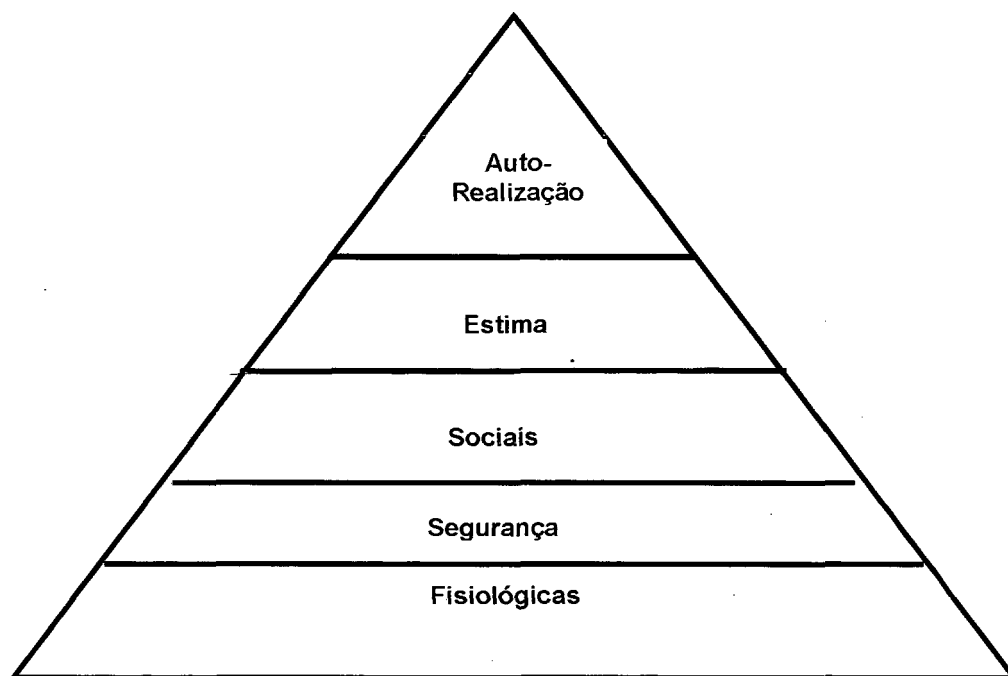
- a) necessidades fisiológicas, que são as primeiras e as mais fortes, tais como as ligadas à alimentação e à reprodução sexual;
- b) necessidades de segurança, compreendendo a busca de estabilidade e de proteção;

- c) necessidades sociais, expressadas pelo desejo de pertencer a uma comunidade e ser pelos outros amado;
- d) necessidades de estima, quer por terceiros, quer de auto-estima; e
- e) necessidades de auto-realização, associada á realização plena dos talentos individuais.

Inicia-se um processo contínuo com uma necessidade insatisfeita e finda com a satisfação desta necessidade e o comportamento dirigido para um objetivo se faz presente neste processo.

Tal hierarquização das necessidades do indivíduo é descrita através de uma pirâmide denominada nos meios científicos de pirâmide das necessidades de Maslow, como se pode ver a seguir.

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades



Fonte: MASLOW, Abraham H. Maslow no gerenciamento/Abraham H. Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed. 2000, p.25.

Bergamini e Coda (1999, p.98) procuraram diferenciar satisfação e motivação no trabalho da seguinte forma:

em primeiro lugar é preciso separar satisfação e motivação no trabalho. Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas, e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado, no ambiente de trabalho. São esses aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado

de Clima Organizacional e que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

Na escola Behaviorista buscou-se a definição de Argyris (1977, p. 95), que retratou com propriedade a visão behaviorista da motivação, ao afirmar que:

considerando-se que as pessoas contratadas para servirem à organização predispõem-se à maturidade, elas desejarão expressar as necessidades ou predisposições relacionadas com o extremo adulto de cada contínuo evolutivo específico. Teoricamente, isto significa que os adultos saudáveis tenderão a obter uma expressão ótima da personalidade, quando em atividade, se lhes forem proporcionadas funções que lhes permitem ser mais ativos do que passivos; mais independentes do que dependentes; ter perspectivas temporais mais amplas; ocupar posições mais elevadas que de seus pares; Ter mais controle sobre seu mundo e expressar muitas das suas aptidões mais profundas e mais importantes. Essas tendências evolutivas podem ser consideradas propriedades básicas da personalidade humana. São "elementos que o administrador admite no momento em que se decide a aceitar os seres humanos como agentes da organização".

Ao analisar a problemática das influências da motivação na interação indivíduo-organização, Katz e Kahn (1987, p.382) concluíram que "o padrão de motivação que atrairá e manterá as pessoas em uma organização não é, necessariamente, o mesmo que conduzirá à maior produtividade. Nem os motivos que favorecem maior produtividade são, invariavelmente, os mesmos que sustentam as inter-relações cooperativas no interesse da realização".

Gibson (apud Sbragia e Maximiano 1980, p.9). apresentou os conceitos de motivação e satisfação da seguinte forma: "a motivação refere-se primeiramente ao comportamento dirigido a um objetivo predeterminado. A satisfação, geralmente, é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado".

Para Murray (1973, p.20-21) a definição para motivação é a seguinte:

um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe a fim de explicar-se do o seu comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação ambiente em que encontra.

Archer (1990) estabeleceu uma diferença entre os fatores que motivam o emprego e aqueles que causam satisfação no trabalho. Segundo ele, a motivação pode ser entendida como uma inclinação para uma ação orientada para o

atendimento de uma necessidade. A satisfação, por sua vez, é o estado de conforto vivido pelo próprio atendimento dessa necessidade, ou seja, sua eliminação.

Baseado neste raciocínio, Bergamini e Coda (1999) concluíram que ninguém é capaz de motivar outra pessoa. O máximo que se pode fazer é satisfazer ou contrariar as necessidades individuais. Isto por que as necessidades são intrínsecas ao ser humano e não se pode fazer com que necessidades não latentes passem a existir na pessoa.

Ainda sobre motivação, os autores (1999, p.28-29) afirmam que algumas das afirmativas feitas por Freud, Maslow e Mc Gregor têm sido ignoradas ou mal compreendidas. Estes pesquisadores querem essencialmente dizer que:

- a) a motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas;
- b) somente necessidades são os motivadores do comportamento;
- c) as necessidades são intrínsecas ao indivíduo;
- d) a administração não pode colocar motivação nos indivíduos;
- e) a administração não pode colocar necessidades nos indivíduos;
- f) os administradores não podem motivar;
- g) os administradores só podem satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades humanas.

Com base no exposto, pode-se obter a visão de que quando possuem um conjunto carentes de satisfação, os indivíduos se apresentam motivados para o trabalho. Desde que a organização crie condições para o atendimento de suas aspirações básicas, ele poderá se sentir satisfeito em relação ao trabalho.

É importante que se percebam os interesses da organização e de seus membros como complementares, ao invés de antagônicos. É preciso que se tenha em mente, também, que o nível de sucesso das organizações depende da motivação e da satisfação no trabalho experimentados pelos seus empregados, o que, em última análise, decorre das oportunidades oferecidas pelo sistema organizacional.

A satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e um padrão não determinado de comportamento ou atividade. Representa, desta forma, essencialmente uma atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho. Pode-se dizer que as pessoas diferem em suas propensões a reagir favorável ou desfavoravelmente a determinadas situações.

De acordo com Herzberg (apud Chiavenato 2000, p.70) "... a chamada teoria dos dois fatores foi desenvolvida para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Os dois fatores que orientam o comportamento das pessoas foram denominados de fatores higiênicos e fatores motivacionais".

Paralelamente, segundo Chiavenato, estes "fatores higiênicos são: política da organização, administração geral da mesma, estilos de supervisão, salários, relações interpessoais e condições de trabalho. Os fatores motivacionais são: realização, reconhecimento de tarefa bem executada, natureza do trabalho, responsabilidade outorgada ao indivíduo pelo mesmo, e, possibilidade de progresso na hierarquia administrativa da organização".

Em seus estudos, Herzberg chegou à conclusão de que os fatores constantes da situação de trabalho que motivam os empregados são diferentes daqueles que os desagradam. Conforme Bergamini (1998, p.92), "a motivação nasce da situação desafiante no trabalho e envolve fatores tais como realizações, responsabilidade de crescimento, progresso, o trabalho em si e o reconhecimento conseguido".

Pode-se e deve-se estabelecer, devido sua importância e necessidade, as diferenças entre motivação e satisfação ou conceituar nesta pesquisa a satisfação no trabalho, mas, tão importante quanto, é visualizar o impacto da variável política de recursos humanos sobre a satisfação do docente, sob os aspectos relevância e profundidade deste tipo de impacto. Para tanto, existe a necessidade de observar-se a universidade pelo prisma organizacional.

2.6 Modelo para o estudo da satisfação no trabalho

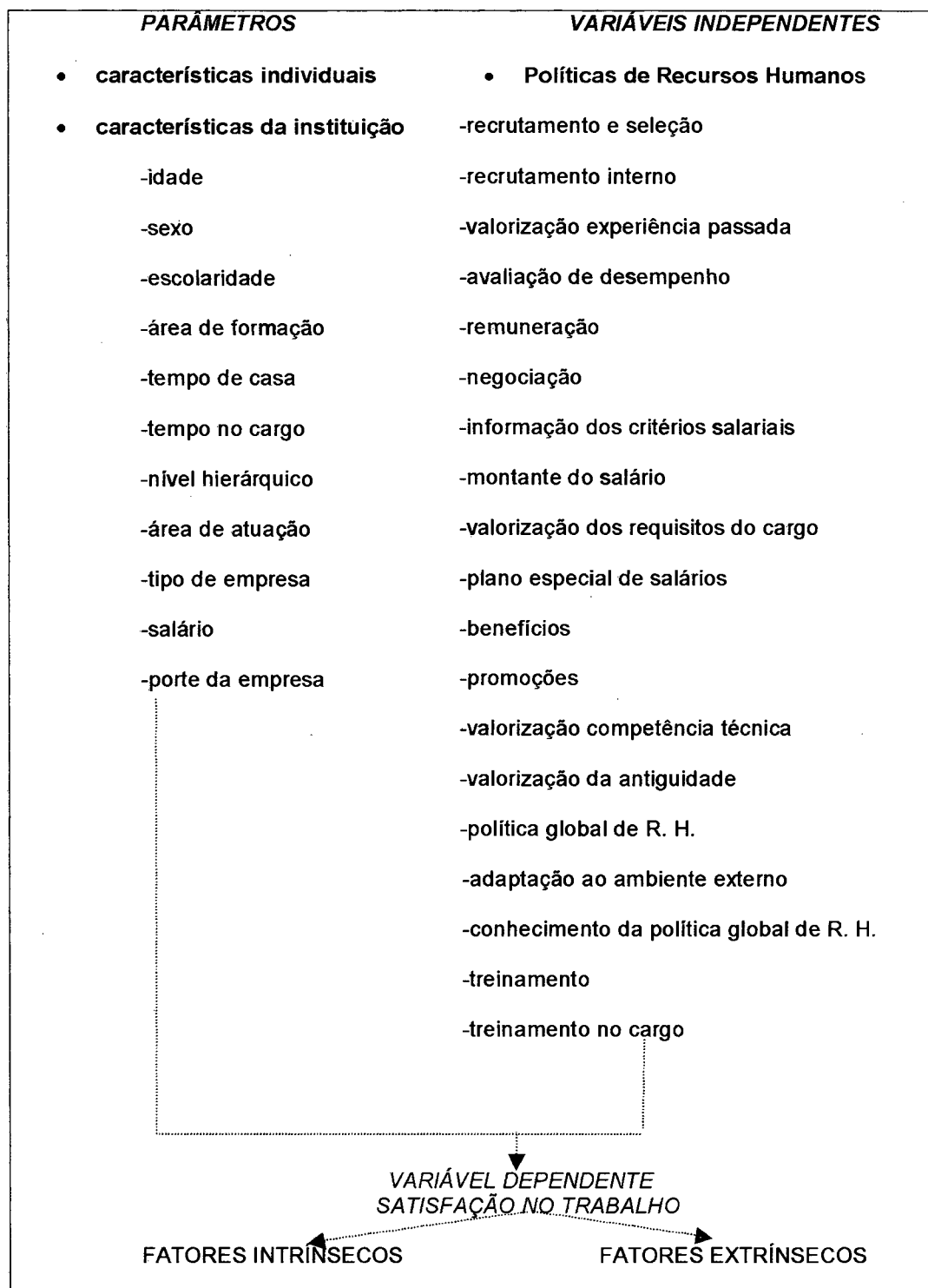
Este estudo dedicou-se a examinar o aspecto da satisfação no trabalho dos docentes que atuam na docência dos cursos de graduação dos diversos centros de ensino, a ser descrito no item caracterização da pesquisa, além da identificação dos fatores e da avaliação da satisfação no trabalho, uma visualização do tratamento dado às políticas de Recursos Humanos praticadas pela instituição onde atuam estes docentes.

Ainda sob o aspecto de contribuições, de forma original, o estudo representará através do destaque dado às políticas de recursos humanos como um dos possíveis fatores intervenientes nos níveis de satisfação no trabalho docente. A análise de um modelo teórico permitirá perceber quais aspectos associados à satisfação no trabalho têm influenciado sobre este item.

2.6.1 Descrição do modelo

Na tentativa de avaliar as influências das diferenças de tratamento das políticas de Recursos Humanos sobre o aspecto comportamental de satisfação no trabalho, foi definido um modelo conceitual, conforme apresentado no quadro a seguir.

QUADRO 1: Modelo do estudo entre Políticas de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho



Fonte: CODA (1986, p.41)

O estudo é representado pela tentativa de verificar qual o tipo de relacionamento existente entre as políticas de recursos humanos e parâmetros do

estudo e a variável dependente “satisfação no trabalho”, e também pela aplicação de metodologia capaz de mensurar adequadamente o conjunto de variáveis consideradas, tomando como objeto de estudo os docentes que atuam nos diferentes centros de ensino na UNOESC/SMO, no semestre 01/2000.

Esse estudo também tenta identificar os principais fatores intrínsecos e extrínsecos de satisfação ou insatisfação no trabalho docente se baseando na opinião destes sobre quais fatores possuem esta capacidade.

Assim procedendo, pode-se associar as seguintes hipóteses ao modelo de estudo proposto e que, muito provavelmente, serão ou não ratificados após a análise dos resultados a serem obtidos, conforme o exposto por Coda (1986):

- 1) diferenças na percepção individual dos docentes sobre características das políticas de Recursos Humanos podem acarretar diferentes níveis de sentimento de satisfação associada ao trabalho;
- 2) as diferentes avaliações das políticas de Recursos Humanos podem representar a ênfase percebida nas políticas e caracterizam o nível de estruturação percebido pelo docente em relação à política considerada;
- 3) características individuais do docente e da instituição onde este atua são também fatores que podem afetar o grau manifestado de satisfação no trabalho e,
- 4) o conjunto de conhecimentos teóricos referentes à satisfação no trabalho fornecerá base para o entendimento e interpretação dos resultados.

2.7 Políticas de recursos humanos

Estabelecer políticas de recursos humanos em uma organização é tarefa das mais complexas e gratificantes, pela necessidade constante de acompanhamento das mudanças que são oferecidas, para isto, se faz necessário um bom planejamento de recursos humanos, um planejamento que assegure que as necessidades de funcionários sejam constante e adequadas instituição.

Sob a visão de Zaccarelli (1987 p.85).

a administração de recursos humanos é apenas uma das áreas da administração e freqüentemente, nas empresas industriais e comerciais, não é considerada como de primeiro nível de importância. Entretanto, nas universidades brasileiras a administração de recursos humanos é sem dúvida a área fundamental. Um erro na política de recursos humanos pode custar o declínio da universidade.

Em decorrência do crescimento das organizações nas últimas décadas, procurando atender às necessidades sociais, estas são levadas a reflexões sobre a importância de seus recursos humanos para o cumprimento de seus objetivos. De certa, forma existe uma obrigação social das organizações e estas devem buscar alternativas para a definição de estratégias que tenham como objetivo o crescimento individual voltado para o crescimento da organização

Uma organização precisa de uma finalidade, de alguma noção sobre as razões de sua existência e do que ela deseja realizar. Precisa definir suas metas, seus objetivos e a espécie de ambiente interno que quer criar para os que nela atuam e dos quais depende para a consecução de seus fins.

Neste sentido destaca-se a importância de uma política de recursos humanos capaz de promover um relacionamento cooperativo e satisfatório entre as necessidades organizacionais e as necessidades pessoais.

Esta variável independente será estudada através de uma escala de mensuração de concordância a ser descrita no item metodologia de pesquisa, onde os julgamentos dos docentes estarão baseados em seus sentimentos sobre o que eles pensam que caracteriza a política de recursos humanos da UNOESC/SMO ou as práticas específicas de recursos humanos e não como estas deveriam ser. Esta aferição objetiva das políticas será adotada em função das hipóteses do estudo, a qual será o sentimento dos docentes sobre as políticas de recursos humanos.

Para se analisar uma universidade enquanto organização é requerido um estudo das dimensões que constituem sua estrutura, vista como o inter-relacionamento de seus diferentes subsistemas, que interagem em seu modelo organizacional.

A fim de situar as universidades enquanto organizações sociais, complexas e burocráticas, visualiza-se algumas de suas características, conforme bibliografia consultada.

Destacam-se dois aspectos importantes que devem ser considerados com relação às organizações. Em primeiro lugar, quando o foco de análise se situa em

um sistema - a organização, seus subsistemas imediatos, os grupos são tratados como unidades indiferenciadas. Neste caso, o interesse reside no sistema e em sua inter-relação e relevância no sistema geral, e não em sua estrutura interna. O segundo se situa na transposição de um nível para outro e, neste caso, o nível imediatamente mais alto não pode ser reduzido às propriedades dos níveis mais baixos que compreende, pois, apesar da relativa interdependência existente entre um sistema e seus diversos subsistemas, também existe uma relativa autonomia entre os mesmos.

De acordo com Parsons (apud Etzioni, 1998, p.4), “as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Este entendeu a organização como um sistema social composto por vários subsistemas (grupos, departamentos, etc), interagindo com outros sistemas sociais mais amplos (comunidade, sociedade), destacando o caráter sistemático da aproximação de Parsons. Segundo Mouzelis, Parsons conceptualizou a realidade social como um conjunto de sistemas interligados, que se estendem ordenadamente desde a personalidade social como um conjunto de sistemas interligados, que se estendem ordenadamente a partir da personalidade individual e os pequenos grupos até as sociedades totais.

Para Parsons, as organizações variam segundo o tipo de função que realizam no sistema social, assim sendo, é possível distinguir: 1º) as organizações voltadas principalmente à produção (e contribuindo deste modo para a solução do problema da adaptação da sociedade); 2º) as organizações orientadas para fins políticos; 3º) as organizações integrativas e 4º) as organizações conservadoras.

Para Parsons (apud Chiavenato, 2000, p.47), “a organização como unidade social é a disposição dos meios pelos quais diferentes pessoas, empenhadas em uma complexidade de tarefas, se relacionam entre si no estabelecimento e realização consciente e sistemática de objetivos em que concordam mutuamente”.

Etzioni (1998, p.3), por sua vez, destacou que.

as organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim

de aumentar sua eficiência; 3) substituições do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombinaar seu pessoal, através de transferência e promoções.

Schein (1982, p.10) definiu a organização como sendo "a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um propósito comum explícito através da divisão do trabalho e de uma hierarquia de autoridade".

Esta coordenação, como reconhece Schein (1982) pode descrever os aspectos mais visíveis da organização, mas não dá conta das forças geradas pela sua dinâmica interna.

Segundo o autor, as complexas interações entre a maneira como o indivíduo é introduzido, treinado, designado e conduzido; a interação entre a organização formal e os vários grupos informais que inevitavelmente se criam dentro desta; as forças desintegradoras que o mecanismo da organização formal estimula entre os subgrupos; as incongruências surgidas das hipóteses feitas acerca do homem e que estão de acordo com a lógica da organização formal, mas não com a realidade de sua atuação, são fatores que exigem uma redefinição da organização para que esta se adapte às linhas mais dinâmicas.

As universidades, de acordo com Simon (1989, p.1-19), "são organizações orientadas para fins e devem sua estrutura, valores e forma de organização ao mundo das corporações, sendo, entretanto, forçadas a conviver e a adotar as formas organizacionais do tipo burocrático, permeando valores acadêmicos com as exigências de racionalidade e instrumentabilidade das burocracias".

2.7.1 Componentes de uma política de recursos humanos

Para Chiavenato (2000) as Políticas de Recursos Humanos direcionam a maneira com que as organizações irão relacionar-se com seus membros para através destes atingir seus objetivos e proporcionar a estes o alcance de seus objetivos individuais. Cada organização, em decorrência de suas necessidades, irá desenvolver a política mais adequada, devendo abranger:

- 1) política de suprimento de recursos humanos;
- 2) política de aplicação de recursos humanos;

- 3) política de manutenção de recursos humanos;
- 4) política de desenvolvimento de recursos humanos;
- 5) política de monitoração de recursos humanos.

Política de Recursos Humanos “são as linhas gerais e os objetivos maiores que uma organização se propõe a seguir e alcançar no que diz respeito ao tratamento de seu patrimônio humano” (Toledo, 1989, p.88).

Para Schein (1982, p.63), a política de recursos humanos refere-se ao “modo como se fará o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los e socializá-los e como destiná-los a funções para que se obtenha o rendimento mais eficaz”. O primeiro e talvez o principal problema humano de qualquer organização, portanto, não é o fazer, mas sim, o como fazer.

O aperfeiçoamento e crescimento dos membros de uma organização geram uma constante preocupação com o desenvolvimento destes, aflorando através de diretrizes implementadas, visando ao crescimento profissional e existencial das pessoas enquanto na relação com suas atividades no trabalho.

Em termos de interação do indivíduo com a organização, estas encontram-se em constante e dinâmica mudança, em vista do conflito entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais.

Grillo (1996) corrobora a análise feita por Schein, no tocante ao conflito entre objetivos organizacionais e necessidades individuais, onde destaca a importância dos recursos humanos em uma organização, pois são eles que garantem o seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos. No tocante às universidades. Zaccareli (1987, p.91) complementa ao afirmar que nestas “a administração dos recursos humanos é sem dúvida a área fundamental. Um erro na política de recursos humanos pode custar o declínio da universidade”.

Dentre as necessidades organizacionais se sobressai a necessidade do elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Assim, conforme Katz (apud Chiavenato, 2000, p.226):

a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. Enquanto o indivíduo traz habilidades, conhecimentos, capacidades e desterras, justamente com sua aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho, a organização por sua vez, deve impor responsabilidade ao indivíduo, algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, outras demandando uma aprendizagem a médio ou a longo prazo, mas sempre com desafio. Pode-se observar que, tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a

alcançar entre as várias alternativas possíveis, em alguns casos podem ser conflitantes.

Segundo McGregor (1992) em sua teoria "X" a administração se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- a) as pessoas devem ser persuadidas, punidas, recompensadas, controladas e coagidas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa;
- b) as pessoas são motivadas por incentivos econômicos (salários) e a empresa deve utilizar a remuneração como meio de recompensa (para o bom trabalhador) e punição (para o empregado que não se dedique à realização de suas tarefas);
- c) a administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender as necessidades da empresa;
- d) a administração é responsável pela organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.

Por outro lado, McGregor descreve na teoria Y o que hoje é aplicado nas empresas consideradas inovadoras e humanistas, pelos seguintes aspectos:

- a) participação nas decisões: para que exista comprometimento, as pessoas precisam participar de decisões mais elevadas da empresa, que as afetam de alguma maneira;
- b) ampliação do cargo: esta teoria conduz a esta ocorrência por meio de sua reorganização e extensão das atividades, fazendo com que as pessoas tenham conhecimento daquilo que fazem bem como de sua contribuição para a organização como um todo;
- c) descentralização das decisões e delegação de responsabilidades: ao terem mais liberdade para decidir, as pessoas se sentem motivadas, assumem desafios e satisfazem sua necessidade de auto-realização;
- d) auto-avaliação do desempenho: a participação dos empregados envolvidos é importante e o objetivo é fazer com que as pessoas sejam encorajadas a planejar sua própria contribuição para os objetivos empresariais e a assumir maiores responsabilidades.

Grillo (1996, p.20) visualiza que “dentre os componentes organizacionais de uma política de pessoal ressalta-se a importância do aperfeiçoamento e atualização constante de professores, pesquisadores, técnicos e administradores e seu forte relacionamento com todos os demais componentes desta política”.

Com relação a estas políticas, Maximiano destacou que, quanto ao seu conteúdo, tais políticas são cobertas pelas políticas de admissão, treinamento, promoção, benefícios e outras, afirmando que

na universidade prevalece o conceito de “seção de pessoal”, com atribuições burocráticas, ao passo que as tarefas estratégicas e políticas espalham-se por diversos níveis e divisões: as funções de recrutamento, seleção e contratação ficam a cargo dos departamentos (que são as divisões principais das unidades universitárias); as decisões sobre mudanças no regime de trabalho (horas semanais de dedicação) implicam consultas às comissões de turmas; a determinação do contingente de pessoal envolve as congregações das unidades universitárias e o conselho universitário (1983, p.262).

Os diversos autores envolvidos com a área de recursos humanos se referem ao recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e de cargos e salários como pontos estratégicos para o desenvolvimento das políticas de recursos humanos em organizações.

As atividades da administração de pessoas formam um sistema interligado com fronteiras bem definidas, e inter-relacionamento como ambiente externo.

O modelo sistêmico apresentado por Werther e Davis (1993, p.16) compõe-se de cinco subsistemas que se afetam mutuamente. Sendo os seguintes:

- 1) fundamentos e desafios: referem-se aos desafios encontrados pela administração de pessoal, originados no ambiente externo e interno da organização;
- 2) preparação e seleção: visa desenvolver uma base de informações para as organizações, referentes aos cargos e necessidades futuras, como ponto de apoio para o recrutamento e a seleção;
- 3) desenvolvimento e avaliação: refere-se ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoal, com posterior avaliação dos indivíduos no tocante ao seu desempenho;

- 4) desempenho, remuneração e proteção: refere-se aos programas de remuneração que incluem salários, benefícios e outros mecanismos de proteção e segurança aos trabalhadores;
- 5) administração de pessoal em perspectiva: refere-se aos sistemas de auto-avaliação necessários para verificar os pontos negativos e positivos nas atividades de pessoal e para a análise de previsibilidade para necessidades futuras.

Grillo (1996, p.25-26), propôs um modelo sistêmico de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. Preocupado com a definição do papel das instituições de ensino superior na sociedade e a crise existente nessas organizações em relação ao ensino, pesquisa e extensão, o autor sugeriu medidas de maior apoio ao desenvolvimento de recursos humanos. No referido modelo, evidenciou-se a carreira como um componente estratégico e, por isso, fundamental na implantação de uma política de desenvolvimento de recursos humanos. Para o autor, as políticas de pessoal devem vir ao encontro do desejo natural do indivíduo de progredir dentro da organização que ele escolheu para dedicar todo o seu esforço e a sua inteligência.

Para Grillo (1996), a participação de professores e funcionários no processo decisório da instituição é, além da carreira, elemento estratégico no planejamento e implantação de programas de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias, quer em sua definição, quer em sua implantação. Afirmou, ainda, que, em se tratando de organização universitária:

é difícil imaginar a possibilidade de se implantar um processo de desenvolvimento de recursos humanos na universidade, sem que seja definido um sistema de carreira que estabeleça a forma de os professores e funcionários galgarem os diversos cargos da estrutura universitária, crescendo com a organização e criando dentro dela o sentido da profissionalização (1996,p.97)

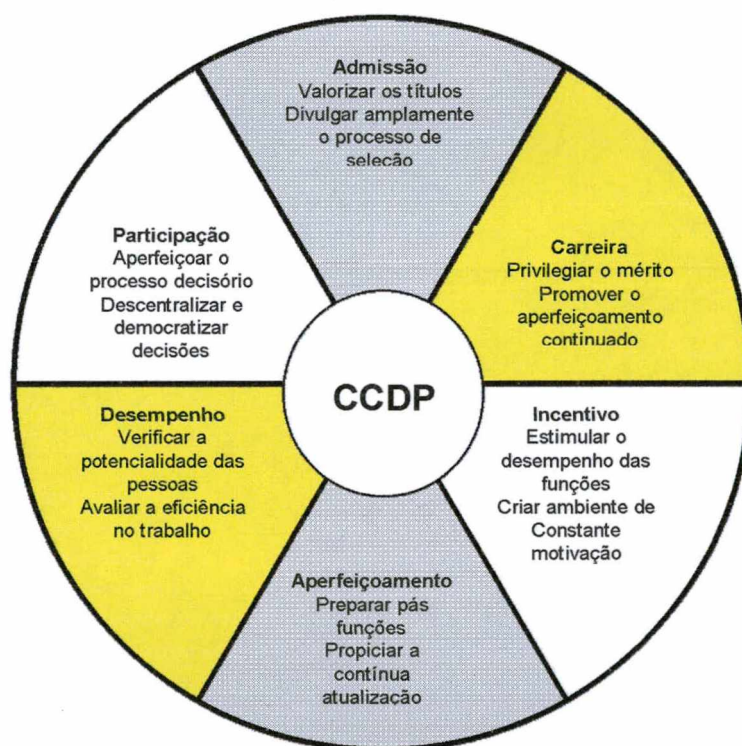
Carreiras são “roteiros preestabelecidos de posições funcionais, que podem constituir uma marcha ascendente no desenvolvimento de um empregado” (Toledo, 1989, p.36). A implantação do sistema de carreira proporciona a perspectiva de progresso na organização.

O treinamento e o desenvolvimento de funcionários deve ser analisado de forma distinta, ou seja, desenvolvimento deve preocupar-se basicamente em, desenvolver e aperfeiçoar o docente para seu crescimento profissional na carreira ou

para que se torne mais eficiente e produtivo no cargo, enquanto o treinamento deva ser utilizado como instrumento para o alcance do desenvolvimento.

Verifica-se que o programa de treinamento e o sistema de carreira são inter-relacionados. Em vista disto, a avaliação de desempenho, na concepção sistêmica do ciclo contínuo de Grillo, aparece como um componente relacionado ao treinamento e à carreira, na medida em que os resultados do treinamento irão se revelar mais objetivamente nos dados obtidos pela avaliação de desempenho, “que apresenta maior complexidade, porque afeta diretamente a atividade funcional e provoca sensíveis mudanças no comportamento das pessoas nas organizações” (Grillo, 1996, p.126). Este autor desenha o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal - CCDP (1996, p.28), conforme segue:

FIGURA2: Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal em organizações universitárias.



Fonte: GRILLO(1996, p.28)

A avaliação é conseqüência inevitável da maneira como as organizações são estruturadas e da tendência natural que temos de julgar uns aos outros. Ao fazer um indivíduo responsável pela execução de uma tarefa, torna-se possível e necessária uma avaliação de como a executa. Possível, porque podemos identificar os resultados pelos quais o indivíduo é responsável; e necessário porque as

organizações precisam ter informações sobre quão bem as tarefas estão sendo desempenhadas.

Assim sendo, recrutamento configura-se como um processo de triagem inicial, com o objetivo de oferecer candidatos potencialmente aptos para a seleção.

Para Chiavenato (2000, p.195), "recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização".

A busca de recursos humanos pode ocorrer tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo das organizações. Quando ocorre no ambiente interno é denominado de recrutamento interno, ou seja, indivíduos dentro da própria organização com potencial de assumir papéis mais qualificados, e que se encontram à espera de oportunidade para ascender funcionalmente, tendo como vantagem o fato de que o indivíduo já se encontra integrado na organização e esta, por sua vez já o avaliou.

A busca no ambiente externo é denominada de recrutamento externo e ocorre quando a organização procura pessoas estranhas para preencher determinada vaga. Traz como vantagem o chamado "sangue novo", fazendo com que a organização se mantenha atualizada com o meio em qual está inserida.

Se o recrutamento é o meio pelo qual as organizações atraem candidatos, a seleção procura escolher aqueles supostamente mais capazes para o desempenho de determinados papéis.

De acordo com o que foi exposto, pode-se verificar a existência de diversos componentes numa política de pessoal. Dentro de um contínuo, o recrutamento aparece como o início do sistema e a promoção de resultado do funcionamento e interação dos demais componentes que integram um modelo de política de recursos humanos.

Como vivência, o docente tem uma história organizacional, montada a partir de uma determinada situação, acionada por um conjunto de papéis previamente definidos. Esse funcional antecede e se superpõe a ele como um macroorganismo que também interfere em sua maneira particular de perceber o sentido real dos fatos. Por outro lado, para garantir a coerência de metas e mesmo um esquema seguro de controle, convém à organização criar uma imagem única de universidade, evitando que o toque pessoal de cada docente leve ao desenvolvimento de uma multiplicidade de percepções.

As pessoas formam uma organização, ou se engajam em algumas delas, porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Conforme Chiavenato (2000), para obter essa satisfação, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam sua satisfação esperada e os custos por meio de seus sistemas de valores.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é demonstrada a metodologia aplicada no estudo para a coleta dados e tratamento dos resultados, bem como as perguntas que norteiam o mesmo, através do instrumento de pesquisa desenvolvido para a investigação dos níveis de satisfação dos docentes em relação à política de recursos humanos adotada pela UNOESC/SMO. O capítulo é composto pela definição das perguntas que nortearam o estudo, a caracterização e a delimitação da pesquisa, a definição de termos e variáveis, definições operacionais e o tipo, coleta e tratamento dos dados .

3.1. Perguntas de pesquisa

Levando-se em conta os pontos verificados sobre satisfação no trabalho e política de recursos humanos, foca-se o objetivo deste estudo que é a política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus São Miguel do Oeste e sua relação com a satisfação dos docentes de seus cursos de graduação, identificando os fatores de satisfação que interagem no exercício de suas atividades.

Com base no problema da pesquisa e a base teórico-empírica, foram formuladas as seguintes perguntas, que orientarão o presente estudo:

- 1– Quais são os componentes que integram a Política de Recursos Humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE?
- 2– Quais os níveis de satisfação no trabalho dos docentes em relação à política de recursos humanos da UNOESC/SMO?
- 3– Existe ou não, relação entre os componentes da política de recursos humanos e a satisfação no trabalho dos docentes da Instituição?

3.2. Caracterização da pesquisa

O presente estudo é um estudo qualitativo/quantitativo com a ênfase da análise recaindo na qualitativa e apresenta um caráter exploratório, realizado em uma área de reduzido número de pesquisas existentes e elaborado de maneira a permitir um tratamento dos dados coletados, de modo a permitir uma visualização de possível associação ou relação entre as variáveis elencadas.

De acordo com Lakatos (1997), este estudo é de caráter exploratório, descritivo e de avaliação, na medida em que se busca aprofundar o conhecimento sobre as variáveis envolvidas para, posteriormente, descrever e demonstrar qual é a política de recursos humanos praticada/implementada para o corpo docente da UNOESC/SMO.

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, pois, segundo Bruyne et al. (1977, p.224) trata-se do método mais apropriado quando se procura realizar uma análise intensiva, empreendida em uma única organização – a UNOESC/SMO. De acordo com esse autor, trata-se de um estudo onde se procura analisar a política de recursos humanos, a satisfação dos docentes e sua inter-relação com esta política de recursos humanos.

A abordagem escolhida é compatível aos objetivos do estudo, por verificar os possíveis relacionamentos existentes entre as variáveis que se constituirão em base para as recomendações aos responsáveis pela área de recursos humanos da UNOESC/SMO, tendo em vista o aspecto comportamental de satisfação no trabalho docente.

3.2.1 Delimitação da pesquisa

Para Vergara (1998, p.30) “delimitação do estudo refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em que se explica para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora. Já que a realidade é extremamente complexa, por um lado, e histórica, por outro, não se pode analisá-la em seu todo; logo, cuida-se apenas de parte dessa realidade”.

A população do presente estudo foi representada por todos os docentes efetivos da UNOESC/SMO, em exercício nos seus respectivos centros de ensino, que são os seguintes: Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Centro de Ciências da Educação, Centro de Ciências da Comunicação e Artes e, Centro de Ciências Sociais e Jurídicas . Para tanto, os docentes pesquisados foram aqueles que estavam em atividade no 1º semestre do ano 2000.

Para o estudo, a amostra foi representada pelo número de docentes que encaminharam de volta os questionários, ou seja, 63 pessoas.

Tomando por base que a população é caracterizada por 100% dos docentes em exercício no 1º semestre do ano 2000, acredita-se obter um número de respondentes suficiente para garantir a representatividade do estudo.

O quadro a seguir, apresenta a distribuição da população-alvo pesquisada por centro de ensino e cursos, bem como o número de representantes e respectivo percentual correspondente.

QUADRO 2 – Distribuição do corpo docente por centro de ensino e cursos graduação da UNOESC/SMO

CENTRO DE ENSINO	CURSOS	Nº DOCENTES LOTADOS	%	Nº DOCENTES RESPOND.	%
Ciências Sociais Aplicadas - CCSA	Administração, Ciências Contábeis, Tecnólogo em Informática	43	34,96	23	36,51
Ciências da Educação - CCE	Pedagogia, Educação Física e Geografia	37	30,08	18	28,57
Ciências da Comunicação e Artes - CCCA	Educação Artística e Letras	27	21,95	13	20,63
Ciências Sociais e Jurídicas - CCSJ	Direito	16	13,0	9	14,29
TOTAL	09	123	100,0	63	100,0

Fonte: Plano de Trabalho dos Centros Primeiro Semestre/2000 – UNOESC/SMO

Considerando-se 63 observados como amostra, pode-se dizer que, estatisticamente, é uma amostra grande, devido ao teorema do limite central onde

esta consideração dimensional da amostra assim é considerada, pois o teorema esclarece que existiu um número superior a 30 observações.

Os autores de estatística e pesquisadores em ciências sociais, como por exemplo Mattar (1994), colocam que quanto maior a amostra, menor a probabilidade de erro amostral; entretanto, maior a probabilidade de erro total da pesquisa.

A amostra de 63 observados significa, 51,23% da população, pareceu ser suficiente e, portanto foi adotada em respeito ao princípio da parcimônia.

Segundo Castro (1977) o mais importante na amostragem é a busca da evidência e a maior eficiência possível na busca desta evidência, ou seja, o princípio da evidência total.

3.3 Definição do instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário "satisfação docente e a política de recursos humanos da UNOESC/SMO (anexo 1). O instrumento é composto por uma carta explicativa aos docentes sobre os objetivos, natureza e caráter da pesquisa e por três partes distintas; a primeira identifica os dados do docente, a segunda caracteriza a percepção do docente sobre satisfação no trabalho e a terceira refere-se à percepção do docente sobre as características da política de recursos humanos da instituição.

A aplicação do instrumento passou por duas fases distintas, sendo a primeira o denominado pré-teste, que possibilitou adequações ao instrumento e, a segunda, a aplicação dos questionários aos docentes que compuseram o público-alvo da pesquisa.

3.4. Definição de termos e variáveis

De acordo com Vergara (1998, p.32) "definição dos termos refere-se a uma pequena lista de termos-chave do estudo, com suas definições, como se faz em dicionários. Considerando-se que um mesmo termo pode ter significados diferentes

para diferentes pessoas e contextos, o autor do projeto deve alertar o leitor para como determinado termo deve ser entendido em seu contexto”.

Nesta seção são apresentadas as definições constitutivas dos termos e variáveis trabalhadas no contexto da pesquisa, conforme segue:

- Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE, instituição de ensino superior, com objetivos de ensino, pesquisa e extensão, na região de abrangência;
- tempo de serviço: refere-se ao período em que o docente trabalha na instituição;
- regime de Trabalho: número contratual de horas trabalhadas pelo docente na instituição;
- categoria Profissional: refere-se ao nível profissional do docente de acordo com sua titulação, conforme quadro da carreira docente da UNOESC/SMO;
- titulação acadêmica – refere-se ao título formal adquirido pelo docente, através da realização dos respectivos cursos (bacharel, especialista, mestre, doutor). Segundo Grillo (1990), a valorização dos títulos acadêmicos é um requisito fundamental para admissão do pessoal docente;
- campus: refere-se à unidade universitária em que o docente está lotado;
- centro de ensino: refere-se à sub-unidade universitária em que o docente efetivamente presta seus serviços;
- nível de satisfação no trabalho: refere-se ao nível em que os participantes de determinada organização estão com sua situação de trabalho em relação às políticas de atração, manutenção, treinamento e desenvolvimento nela implantadas;

- política de recursos humanos: refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que tem como finalidade a atração, manutenção, satisfação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer organização;
- recrutamento e seleção: é a etapa do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto (Toledo, 1970, p.96);
- avaliação de desempenho: “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa” (Chiavenato, 2000, p.323);
- promoção: diz respeito ao reconhecimento que o indivíduo obtém, através da experiência e do merecimento, para galgar mais um posto na carreira. Para Grillo (1996, p.51) “numa instituição de ensino superior, é o mérito que deve comandar toda a carreira, cabendo ao tempo de serviço um papel secundário dentro do conceito de experiência que ele representa”;
- treinamento e desenvolvimento: refere-se, aos ensinamentos e oportunidades oferecidos ao indivíduo para aumentar seus conhecimentos, bem como promover seu crescimento dentro da organização (Grillo, 1996, p.101);
- qualificação docente na UNOESC: refere-se ao conjunto de fatores que visa avaliar a percepção dos docentes sobre a importância do grau de sistematização associado à função de recursos humanos;

3.4.1 Definições operacionais

Para Kerlinger (1980, p.46) “uma definição operacional atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo”. Neste sentido e para uma melhor compreensão do

presente estudo, apresenta-se a seguir, a definição operacional da variável dependente “índice de satisfação no trabalho” e da variável independente “política de recursos humanos”.

O nível de satisfação ou insatisfação do docente da UNOESC/ SMO, em relação à política de recursos humanos, foi verificado através de afirmações relativas aos componentes de uma política de recursos humanos, tais como: recrutamento, seleção, participação, carreira, incentivos, treinamento, promoção e avaliação do desempenho docente, através do uso de escala tipo Likert.

Quanto ao nível de satisfação no trabalho foi pelas respostas das Questões 01 a 29, que compõem a parte II do instrumento básico de coleta dos dados forma de manutenção adotada para esta variável será uma escala de concordância de 7 pontos como segue:

- 1=Quase nunca
- 2=Raramente
- 3=Poucas vezes
- 4=Algumas vezes
- 5=Freqüentemente
- 6=Quase sempre
- 7=Indiferente

A política de recursos humanos UNOESC/ SMO foi verificada através de afirmações relativas aos componentes tais como: recrutamento, seleção, carreira, treinamento, promoção e avaliação do desempenho docente, através do uso de escala tipo Likert e, análise secundária através do estatuto da universidade, do regulamento do Processo de Seleção do corpo docente, do regulamento do Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica-PICDTU, do Regulamento do Programa de Avaliação Institucional e o Plano de Cargos, Salários e de Carreira da UNOESC/SMO.

Para a Política de Recursos Humanos a mensuração desta variável, representada pelos seis componentes identificados na UNOESC/SMO que a integram, será adotada igualmente, uma escala de concordância de 7 pontos, como segue:

- 1=Discordo plenamente
- 2=Discordo
- 3=Discordo moderadamente
- 4=Concordo moderadamente

5=Concordo

6=Concordo plenamente

7=Indiferente

3.5 Dados: tipo, coleta e tratamento

Neste estudo foram coletados dados de natureza primária e secundária. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário "satisfação docente e a influência da política de recursos humanos da UNOESC/SMO (anexo 1). O instrumento é composto por uma carta explicativa aos Docentes sobre os objetivos, natureza e caráter da pesquisa e por três partes distintas; a primeira identifica os dados do Docente, a segunda caracteriza a percepção do Docente sobre satisfação no trabalho e a terceira refere-se à percepção do Docente sobre as características das Políticas de Recursos Humanos da instituição. O questionário foi submetido ao pré-teste com docentes, para verificação de sua aplicabilidade e adequações.

A aplicação do instrumento passou por duas fases distintas, sendo a primeira o denominado pré-teste, que possibilita possíveis adequações ao instrumento e, a segunda, a aplicação dos questionários aos docentes que compõem o público-alvo da pesquisa.

Dados primários dizem respeito às informações obtidas através de questionários, que objetivam verificar o grau de satisfação/insatisfação do docente da instituição. Os questionários foram distribuídos aos docentes em exercício da função, acompanhados de uma carta de apresentação explicando os motivos da investigação os quais foram encaminhados ao investigador após o preenchimento.

Os dados extraídos de fontes secundárias referem-se à política de recursos humanos da instituição e foram obtidos mediante análise documental do regimento da UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE.

Para isso, foi utilizada a técnica de análise documental a fim de verificar o conteúdo das diretrizes da política de recursos humanos definidas normativamente pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE.

A utilização de fontes variadas de coleta de dados tem o objetivo de possibilitar a confrontação dos dados extraídos do questionário com a análise de documentos.

Essa utilização de duas técnicas de coleta de dados permitiu o preenchimento de lacunas deixadas por um ou outro instrumento utilizado, de maior consistência às análises e conclusões do estudo.

A coleta de dados, além de estar extremamente sujeita a valores pessoais, é um processo que exige uma grande criatividade do pesquisador. Isto porque não existem modelos ou pacotes orientados para cada tipo de pesquisa que se pretende empreender. Na verdade, há todo um processo artesanal de montagem, em que se pode tomar por base alguns esquemas já testados por pesquisadores mais experientes.

O método da coerência interna de LIKERT consiste em solicitar ao respondente que assinale a resposta que mais intimamente reflete seus sentimentos em relação às afirmações relativas às variáveis em estudo.

O questionário é composto por várias afirmações e, para cada uma das variáveis estudadas, são associadas alternativas de respostas em escala, cabendo aos docentes pesquisados escolher uma das opções da escala, uma única alternativa de resposta.

A parte II do questionário compreende questões através das quais se buscou apurar os diferentes graus de percepção dos docentes com relação à satisfação no trabalho.

Na parte III o instrumento se compõe de questões, destinadas à coleta de dados sobre a política de recursos humanos da Instituição. Foi subdividida em partes, referentes aos seus componentes, a saber:

- recrutamento: questões 01, 02, 03 e 04
- avaliação de desempenho: questões 05,06,07,08,09
- promoção: questões 10,11 e 12
- política de qualificação docente: questões 13,14,15,16,17,18 e 19
- treinamento e desenvolvimento: questões 20,21,22,23 e 24

Com os dados coletados, foram utilizadas técnicas estatísticas de relação que possibilitaram realizar um diagnóstico da universidade, no tocante ao nível de satisfação/insatisfação do corpo docente frente a sua política de recursos humanos.

Para tanto, procedeu-se a categorização, tabulação, registro de escala e outras técnicas de tratamento estatístico, mediante o uso de recursos computacionais, como planilhas eletrônicas e gráficos através do software STATISTICA 5.0.

É indispensável o enfoque sobre as pessoas em decorrência da evolução da teoria administrativa e organizacional. Pessoas estas consideradas por alguns autores como a razão de existir da organização. Por não se tratar de um enfoque cujo tema já esteja esgotado, o comportamento humano nas organizações, ainda é muito discutido e estudado e, entendê-lo é uma tarefa contínua e permanente de qualquer administrador, principalmente os que têm sob sua responsabilidade os recursos humanos de uma organização.

No enfoque humanista do trabalho, uma das preocupações do administrador é buscar a melhor maneira de satisfazer as pessoas no trabalho. A satisfação humana é um tema que vem merecendo incessantes esforços no sentido de se melhor conhecer os fatores que motivam o complexo ser humano a agir no sentido de alcançar a satisfação pessoal e organizacional.

Esta pesquisa, envolvendo a área de estudo do comportamento humano nas organizações, tem por objetivo conhecer os fatores que satisfazem os membros de uma organização específica, ou seja, os docentes dos cursos de graduação da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus São Miguel do Oeste, através de seus centros de ensino e cursos de graduação específicos.

3.6 Limitações do estudo

Os resultados deste estudo restringem-se à UNOESC Campus de São Miguel do Oeste, portanto não se aplicam necessariamente a outros campi desta universidade, nem mesmo ao próprio campus em questão em outros momentos do tempo.

Não obstante, a metodologia gerada por este esforço de pesquisa pode ser adaptada para futuras investigações não somente na UNOESC como em outras instituições.

Pode-se considerar inicialmente como um limitante da amplitude do estudo a realização do mesmo com poucos recursos financeiros e disponibilidade de tempo.

Algumas observações foram feitas no formulário de pesquisa por alguns dos pesquisados, sendo:

“As questões relacionadas à satisfação no trabalho me causam satisfação e realização, pois eu acredito e gosto da disciplina que ministro. O mesmo refere-se às demais questões quanto ao prazer que sinto ministrar minha disciplina. O que causa insatisfação são as questões que se referem à recursos humanos e significação do meu trabalho na instituição”.

“Justifico o posicionamento na escala como 7 (indiferente) na escala de pontuação, relacionado às afirmativas sobre a política de recursos humanos da UNOESC/SMO, por estar há poucos meses na instituição e não ter conhecimento sobre suas políticas”.

“Boa parte da pontuação 7 no bloco de percepção da política de recursos humanos da UNOESC é em decorrência de meu tempo de serviço ser bastante restrito”.

“Nunca se conseguirá uma familiarização completa e uniformemente em relação à política de recursos humanos adotada na instituição, pois o entendimento sempre é individualizado e não coletivo”.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo é caracterizado pela descrição e análise dos dados coletados através do questionário de pesquisa. Inicialmente, fez-se uma abordagem sobre os componentes que integram as políticas de recursos humanos da UNOESC/SMO, e a seguir, os dados referentes às variáveis demográficas, para que estas se caracterizem em auxílio na interpretação dos resultados relacionados à satisfação no trabalho dos docentes, em função da política de recursos humanos da instituição, bem como da variável satisfação no trabalho.

4.1 Variáveis demográficas

Para a realização deste estudo foram consideradas como variáveis demográficas: sexo, idade, tempo de serviço, regime de trabalho, campus e centro de ensino a que pertence, área de formação, titulação, qualificação atual, auxílio financeiro para pós-graduação e se o docente trabalha na instituição em outras atividades além da docência. Então, estas se caracterizam nas características individuais dos docentes em exercício na UNOESC no primeiro semestre de 2000, representando os parâmetros do estudo e possíveis indicadores de satisfação.

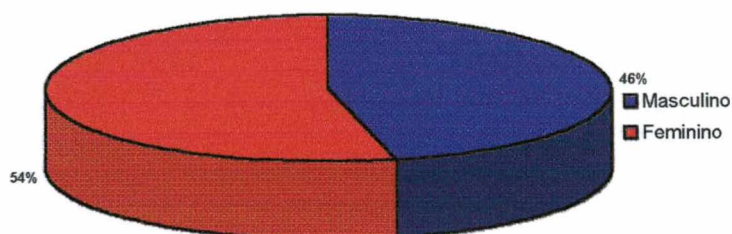
4.1.1 Sexo

Foram coletados dados através dos questionários respondidos e estes indicaram que 54% dos respondentes são do sexo feminino, ao passo que 46% correspondiam ao sexo masculino, consecutivamente. Esta variável teve sua frequência distribuída e encontra-se na tabela e gráfico nº1, abaixo:

Tabela 1 – Distribuição de frequência da Variável Sexo

Sexo	Frequência Absoluta	%
Masculino	29	46
Feminino	34	54
Total	63	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 1 – Distribuição da Variável Sexo

4.1.2 Idade

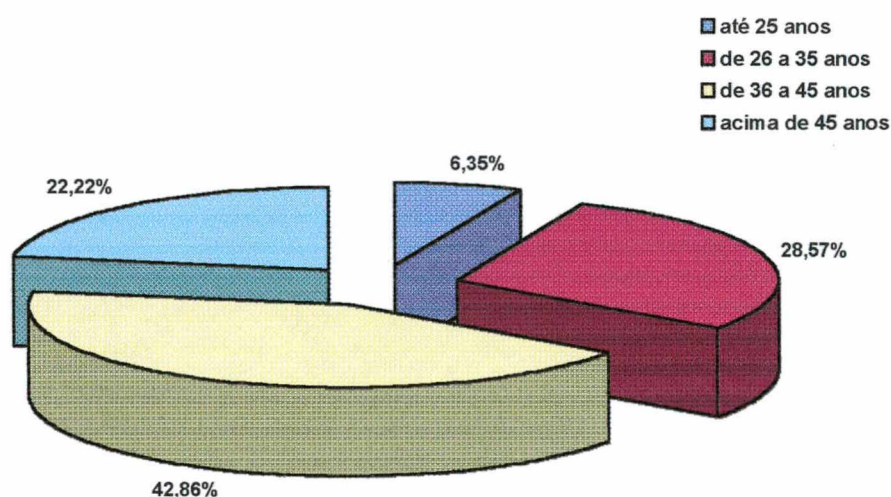
O estudo, através de seus resultados indicou que a idade mediana dos docentes da UNOESC/SMO é de 45 anos. Obteve-se a maior frequência, ou seja, 43,0% na faixa situada entre 36-45 anos, enquanto 6% situa-se na faixa de 25 anos. Outros 29,0% situam-se na faixa de 26-35 anos, e outros 22,0% na faixa acima de 45 anos.

Abaixo, é representada a variável idade através da tabela e gráfico n° 2.

Tabela 2 – Distribuição de Frequência da variável Idade

Idade	Frequência Absoluta	%
até 25 anos	4	6,0
de 26 a 35 anos	18	29,0
de 36 a 45 anos	27	43,0
acima de 45 anos	14	22,0
Total	63	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 2 – Distribuição da Variável Idade

4.1.3 Tempo de serviço na instituição como docente

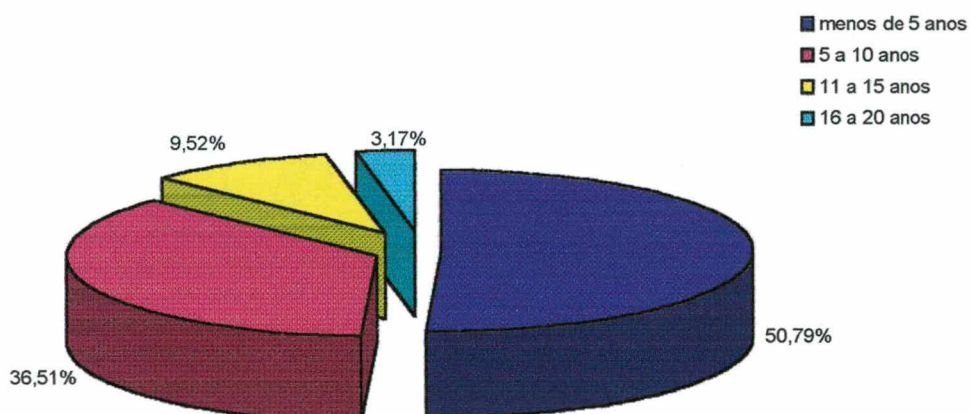
Neste item se demonstrou que 50,8% do corpo docente da instituição faz parte de seu quadro de funcionários há menos de 5 anos. Observou-se também que 36,5% tinham até 10 anos na instituição e que 9,52% tem até 15 anos na instituição e que, apenas 3,18% estão nela há mais de 16 anos.

A distribuição de freqüência desta variável encontra-se na tabela e gráfico nº3 abaixo.

Tabela 3 – Distribuição de Freqüência da Variável Tempo de Serviço

Tempo de Serviço (anos)	Freqüência Absoluta	Porcentagem (%)
menos de 5 anos	32	50,80
5 a 10 anos	23	36,50
11 a 15 anos	6	9,52
16 a 20 anos	2	3,18
Total	63	100,00

Fonte: Questionários Respondidos

Gráfico 3 - Distribuição da Variável Tempo de Serviço

4.1.4 Regime de trabalho

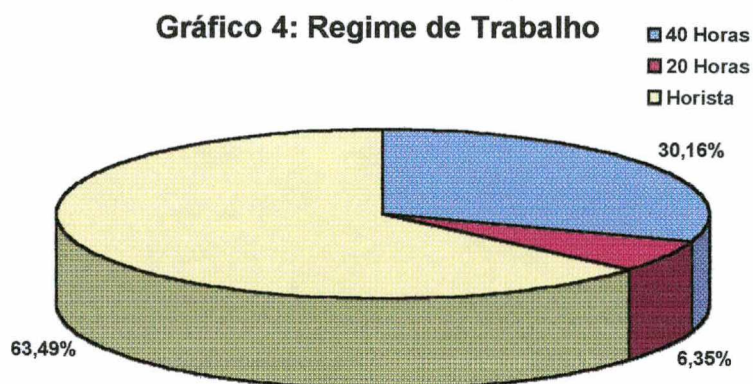
Ficou evidenciado que em relação ao regime de trabalho dos docentes da UNOESC, a maior frequência se referia ao tipo de contrato horista, ou seja, 57,14% dos docentes pesquisados, enquanto que 34,92% possuem contrato de 40 horas semanais e, apenas 7,94% possuem contratos de 20 horas aula na instituição.

A tabela e gráfico N°4 apresentam a distribuição de frequências desta variável.

Tabela 4 – Distribuição de Frequências da Variável Regime de Trabalho

Regime de Trabalho	Frequência Absoluta	%
40 Horas	22	34,92
20 Horas	5	7,94
Horista	36	57,14
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos



4.1.5 Campus

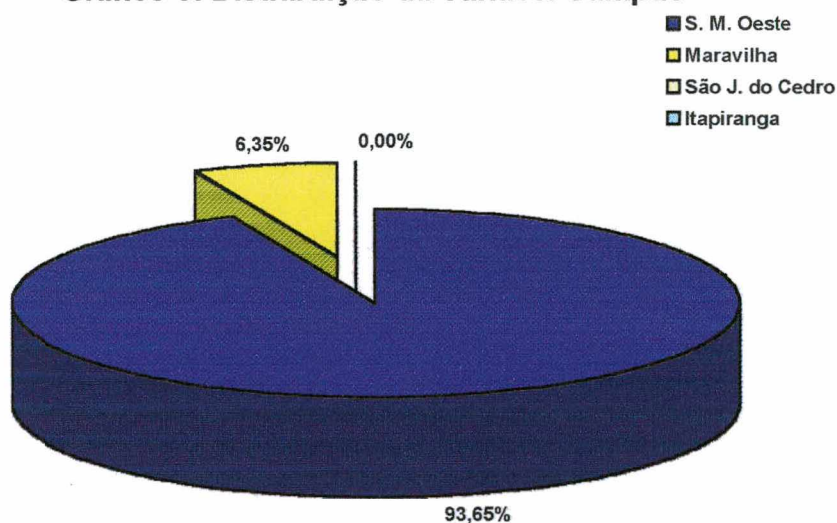
Com relação a esta variável observou-se que a grande maioria dos docentes respondentes à pesquisa pertencem ao campus de São Miguel do Oeste, ou seja, 94% dos pesquisados, enquanto que apenas 6% estão lotados no Campus Aproximado de Maravilha.

A seguir, a distribuição de freqüências da variável campus a que pertence demonstrada na tabela e gráfico N°5.

Tabela 5 – Distribuição de Freqüências da Variável Campus

Campus	Freqüência Absoluta	%
S. M. Oeste	59	94
Maravilha	4	6
São José do Cedro	0	0
Itapiranga	0	0
Total	63	100,00

Fonte: Questionários Respondidos

Gráfico 5: Distribuição da Variável Campus

4.1.6 Centro de ensino

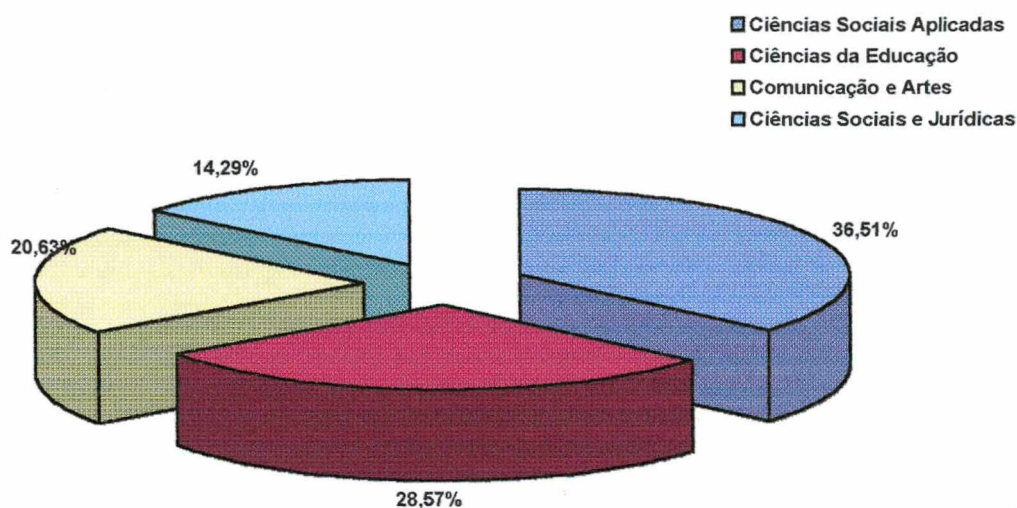
Nesta variável se identificou que 28,57% dos pesquisados pertenciam ao Centro de Ensino de Ciências da Educação, outros 20,64% eram do Centro de Ensino de Comunicação e Artes, Também 14,29% do Centro de Ciências Sociais e Jurídicas, todavia, a maior frequência era a do Centro de Ciências Sociais Aplicadas com 36,5% dos respondentes.

A seguir, a distribuição da frequência da variável Centro de Ensino, através da tabela e gráfico N°6.

Tabela 6 – Distribuição de Frequência da Variável Centro de Ensino

Centro de Ensino	Frequência Absoluta	%
Ciências Sociais Aplicadas	23	36,5
Ciências da Educação	18	28,57
Comunicação e Artes	13	20,64
Ciências Sociais e Jurídicas	9	14,29
Total	63	100,00

Fonte: Questionários Respondidos

Gráfico 6: Centro de Ensino

4.1.7 Formação

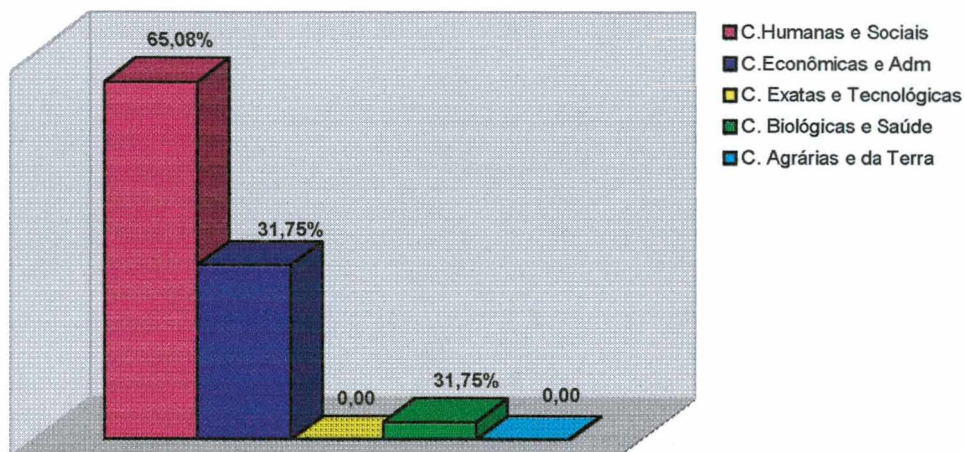
Nesta variável se identificou a formação dos docentes de acordo com sua área de conhecimento, sendo que a maior frequência era a da área de Ciências Humanas e Sociais com 65,08%, seguida pela de Ciências Econômicas e Administrativas com 31,75%. No entanto, a área de Ciências Tecnológicas e a área de Ciências Agrárias da Terra não obtiveram frequência entre os pesquisados. A área de Ciências Biológicas e Saúde obteve a frequência de 3,17%.

Esta variável é demonstrada pela tabela e gráfico N°7, a seguir.

Tabela 7 – Distribuição de Frequência da Variável Formação

Área	Frequência Absoluta	%
C. Humanas e Sociais	41	65,08
C. Econômicas e Adm.	20	31,75
C. Exatas e Tecnológicas	0	0,00
C. Biológicas e Saúde	2	3,17
C. Agrárias e da Terra	0	0,00
Total	63	100,00

Fonte: Questionários Respondidos

Gráfico 7: Distribuição da Variável Área de Formação

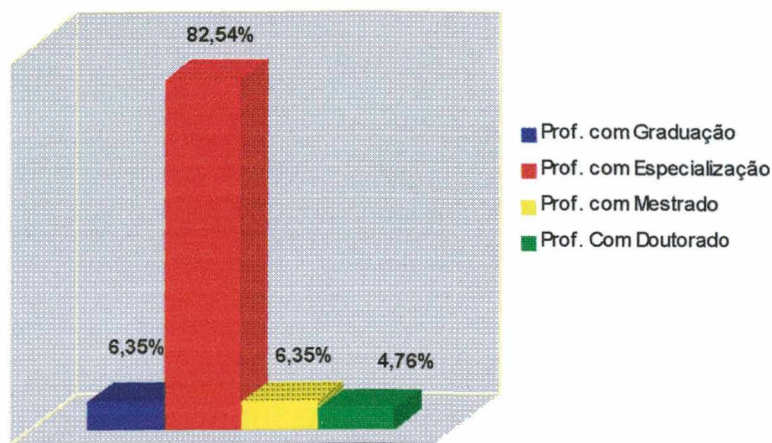
4.1.8 Titulação

Nesta seção demonstra-se a variável Titulação do Docente e, com base nos dados coletados, verificou-se que apenas 6,35% dos pesquisados exerciam a docência apenas com a titulação de Professor com Graduação, a grande maioria, ou seja, 82,54% são docentes com a titulação de Professor com Especialização. Sobressaltavam as freqüências de 6,35% de docentes com a titulação de Professor com Mestrado e outros 4,76% de Professor com doutorado. A distribuição de freqüência da variável Titulação do Docente é representada pela tabela e gráfico N°8 a seguir.

Tabela 8 – Distribuição de Freqüência da Variável Titulação do Docente

Titulação	Freqüência Absoluta	%
Prof. com Graduação	4	6,35
Prof. com Especialização	52	82,54
Prof. com Mestrado	4	6,35
Prof. com Doutorado	3	4,76
Total	63	100,00

Fonte: Questionários Respondidos

GRÁFICO 8: Titulação do Docente

4.1.9 Cursos

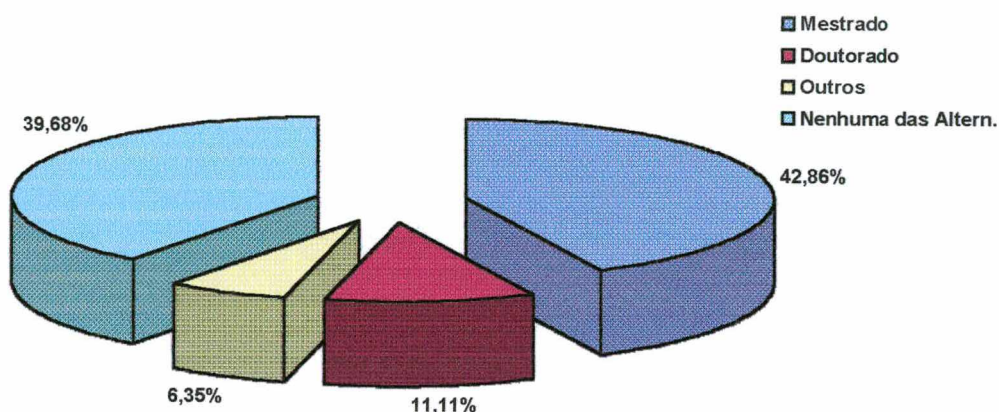
Esta variável procurou investigar se os docentes da UNOESC se mantêm em atualização através de cursos de pós-graduação ao nível de Mestrado, Doutorado e outros. Constatou-se que a maioria dos pesquisados obteve a frequência de 42,86% e estão cursando mestrado atualmente. Cursando Doutorado obteve-se o percentual de 11,11%, sendo que para um grupo correspondente a 6,35% houve o posicionamento de estar em outras opções de curso. Mas, a frequência de 39,68% representou aqueles docentes que não estão cursando nenhuma das possibilidades de cursos de pós-graduação.

A frequência relativa a este item é representada a seguir pela tabela e gráfico N°9.

Tabela 9 – Distribuição de Frequência da Variável Cursos

Cursando Atualmente	Frequência Absoluta	%
Mestrado	27	42,86
Doutorado	7	11,11
Outros	4	6,35
Nenhuma das Alternativas	25	39,68
Total	63	100,00

Fonte: Questionários Respondidos

GRÁFICO 9: Cursando Atualmente

4.1.10 Trabalho na UNOESC

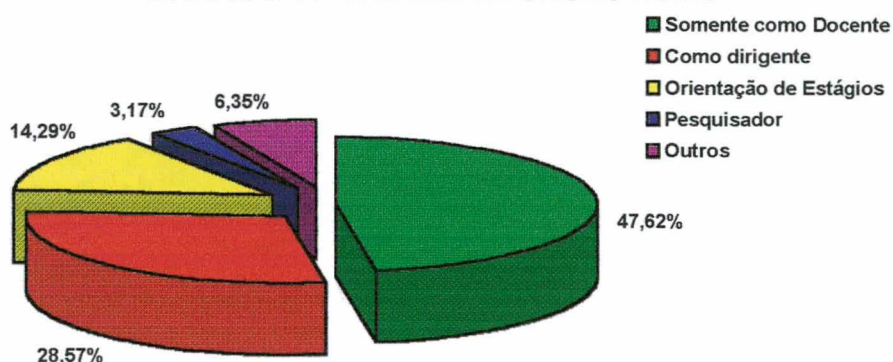
Esta variável procurou identificar a atuação do corpo docente da UNOESC/SMO além da docência na instituição, se este atuava somente como docente ou também como dirigente, com orientação de estágios, como pesquisador ou outras atividades. Verificou-se que 3,17% atuam como Pesquisador outros 14,29% atuavam também como Orientadores de Estágios de Graduação, enquanto que 28,57% dos docentes atuavam como Dirigentes na instituição. A grande maioria é representada pela frequência de 47,62% e atuava apenas como docente na UNOESC/SMO, enquanto que 6,35% dos docentes tinham outras atribuições como, por exemplo, assistência nos centros de ensino.

Tabela 10 – Distribuição de Frequência da Variável Trabalho na UNOESC/SMO

Trabalha na UNOESC	Frequência Absoluta	%
Somente como Docente	30	47,62
Como dirigente	18	28,57
Orientação de Estágios	9	14,29
Pesquisador	2	3,17
Outros	4	6,35
Total	63	100,00

Fonte: Questionários Respondidos

GRÁFICO 10: Trabalha na UNOESC/SMO



4.1.11 Auxílio financeiro

A pesquisa demonstrou também que nenhum dos docentes pesquisados havia obtido auxílio financeiro integral para cursos de Pós-graduação, por parte da UNOESC/SMO. Outros 47,62% dos pesquisados obtiveram por parte da instituição auxílio para parte dos custos e, a maioria, representada pela frequência de 52,38% não obteve qualquer valor para cursos de Pós-Graduação por parte da UNOESC/SMO.

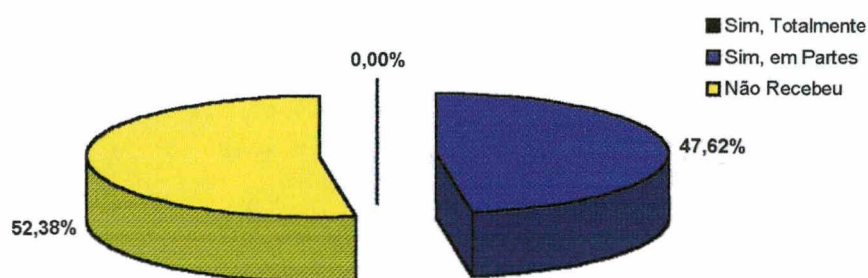
Esta variável é representada pela distribuição da frequência demonstrada na tabela e quadro N°11, a seguir.

Tabela 11 – Distribuição da Variável Auxílio Financeiro

Recebeu Auxílio Financeiro para Pós-Graduação	Frequência Absoluta	%
Sim, Totalmente	0	0,00
Sim, em Partes	30	47,62
Não	33	52,38
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

**Gráfico 11: Distribuição de Frequência da Variável
Auxílio Financeiro**



Das variáveis demográficas observadas, as que podem vir a caracterizar-se em variáveis intervenientes nos fatores de satisfação no trabalho docente e da percepção da política de recursos humanos, são as variáveis tempo de serviço como docente na instituição e o regime de trabalho. Na primeira, o fator interveniente pode se dar em decorrência do pouco tempo de instituição que boa parte dos docentes têm. Na segunda, com relação ao regime de trabalho, boa parte dos mesmos encontra-se ainda com pouco tempo dedicado à instituição, ou seja, sob o regime de trabalho denominado de horista. Ambos podem influenciar diretamente, principalmente na percepção da política de recursos humanos da instituição, ou ainda, que estas são melhor percebidas por aqueles que convivem com maior intensidade dentro da mesma e assim tem acesso facilitado à tais políticas.

4.2 Satisfação docente

Este capítulo compreende a análise dos resultados relativos à percepção sobre a satisfação por parte dos docentes da UNOESC/SMO, através das afirmativas expostas no questionário de pesquisa, descritas pelas questões de nº01 a 28, no bloco II-Percepção docente Sobre Satisfação no Trabalho e pela questão de nº29 onde se solicitou que o docente pontuasse sua satisfação numa escala de 01 a 10 e cujo resultado foi analisado. Essas afirmativas investigaram o grau de satisfação no trabalho dos docentes dos cursos de graduação da UNOESC – Campus São Miguel do Oeste que se solicitou sobre o sentimento a ser considerado, era o que se adaptasse a condição de como o docente se sentia em seu cargo e não o que ele considerava ser o ideal no momento da pesquisa.

4.2.1 Minha satisfação no trabalho, em uma nota de 1 a 10 é ...

A tabela e gráfico de nº12 demonstram as freqüências obtidas através da complementação de notas de 1 a 10 para a afirmativa.

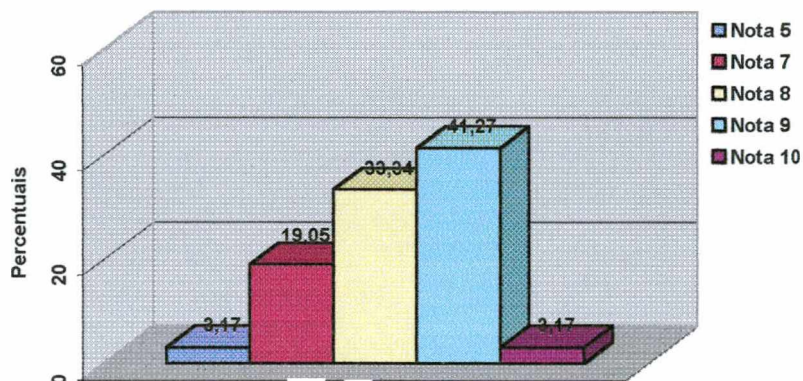
Numa análise qualitativa, com relação a esta afirmativa observou-se que a satisfação no trabalho dos docentes pesquisados pode ser considerada num nível bom, pelos índices apresentados, onde a maioria destes, ou seja, para 41,27% a nota atribuída foi 9,0 e outro percentual de 33,34% foi atribuída a nota 8,0.

Também se obteve um índice de 19,05% para a nota 7,0 e 3,17% para a nota 5,0 sendo este o menor índice e, ocorreu também 3,17% atribuído à nota 10,0 demonstrando então o nível de satisfação em relação à satisfação docente.

Tabela 12 – Minha satisfação no trabalho, em uma nota de 1 a 10 é ...

Notas Atribuídas	Freqüência Absoluta	%
5	2	3,17
7	12	19,05
8	21	33,34
9	26	41,27
10	2	3,17
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 12: Minha satisfação no trabalho, em uma nota de 1 a 10 é ...

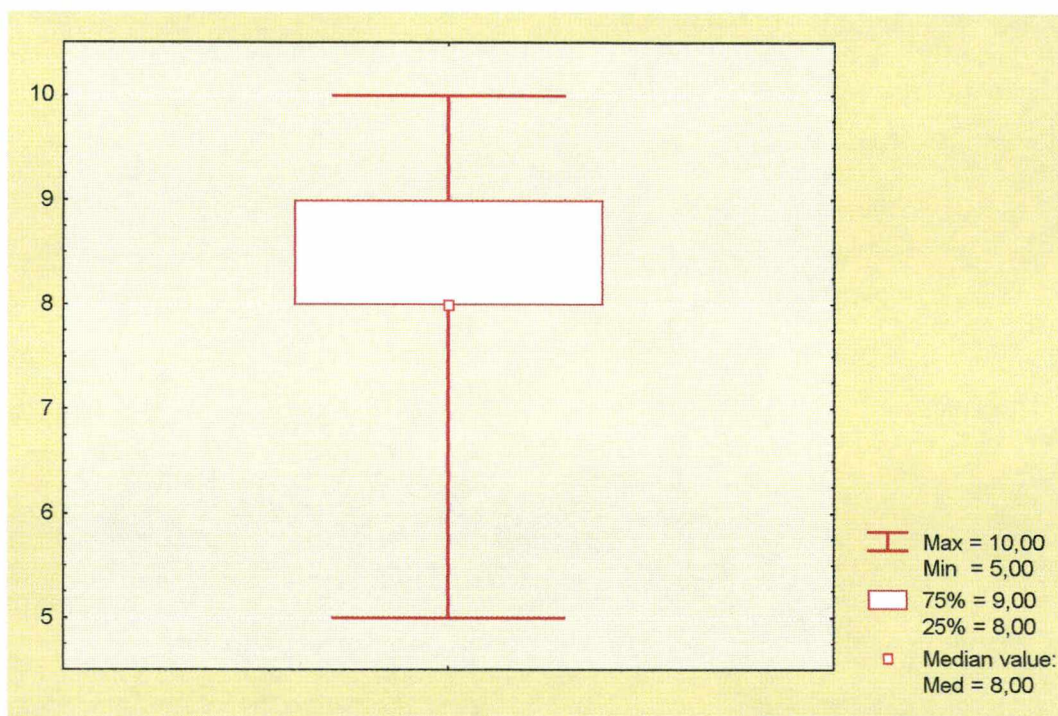
Para possibilitar a visualização destes níveis de satisfação no trabalho , faz-se uma análise quantitativa demonstrada na tabela e gráfico de nº13, onde, para as notas mencionadas pelos 63 docentes pesquisados verificou-se que a média atribuída era de 8,19 e sua mediana de 8,00.

A nota mínima atribuída foi 5,0 e a máxima 10,0 , sendo esta a nota máxima permitida. O quartil inferior era 8,0 e o superior 9,0 com um desvio padrão de 1,0.

Tabela 13: Minha satisfação no trabalho, em uma nota de 1 a 10 é ...

Variável	Nº	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Quartil Inferior	Quartil Superior	Desvio Padrão
Notas	63	8,19	8,00	5,00	10,00	8,00	9,00	1,00

Gráfico 13: Minha satisfação no trabalho, em uma nota de 1 a 10 é ...



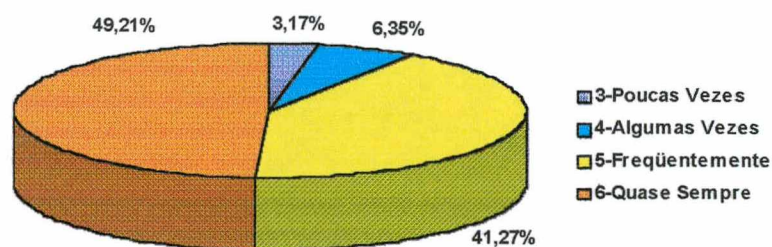
A percepção da satisfação no trabalho, considerada num nível bom pelos docentes pesquisados será detalhadamente demonstrada a seguir, através da descrição e análise individual das afirmativas que compõem este bloco de afirmativas.

4.2.2 Meu trabalho é muito interessante

Tabela 14 – Afirmativa: Meu trabalho é muito interessante

Escala	Frequência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,17
4-Algumas Vezes	4	6,35
5-Freqüentemente	26	41,27
6-Quase Sempre	31	49,21
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 14 – Afirmativa: Meu trabalho é muito interessante

Pelos resultados expostos acima, pode-se depreender que o trabalho docente é considerado interessante pelos pesquisados em 41,27% das respostas obtidas, sendo que 49,21% consideram que o mesmo é quase sempre interessante. Restam apenas 9,52% dos pesquisados que consideram seu trabalho como docente poucas ou algumas vezes interessante.

4.2.3 O Tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada

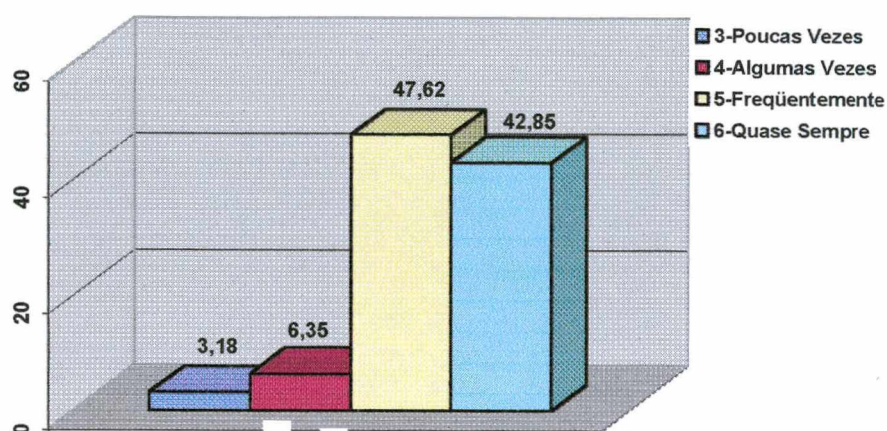
Quando oferecida a afirmativa, o resultado apresentado foi o de maior frequência para as opções de que isto ocorre freqüentemente em 47,62% das respostas e outros 42,85% de que quase sempre é agradável. Apenas 6,35% dos respondentes mostraram que algumas vezes o trabalho que faz é agradável. Da mesma forma, outros 3,18% disseram que poucas vezes o tipo de trabalho que faz é agradável, conforme demonstrado na tabela e gráfico nº 15 abaixo.

Tabela 15 – Afirmativa: O tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada

Escala	Freqüência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,18
4-Algumas Vezes	4	6,35
5-Freqüentemente	30	47,62
6-Quase Sempre	27	42,85
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 15: O tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada



4.2.4 As tarefas de meu trabalho são um desafio

Para esta afirmativa, as respostas obtidas indicaram que para 66,67% dos respondentes quase sempre as tarefas do trabalho representam um desafio e, freqüentemente são um desafio para 17,46% dos entrevistados. Por esses índices se pode verificar que os docentes sentem ser desafiadora a atividade que exercem, já que apenas 3,17% das respostas expuseram que poucas vezes isto acontece e, 12,70% afirmam que acontece apenas algumas vezes.

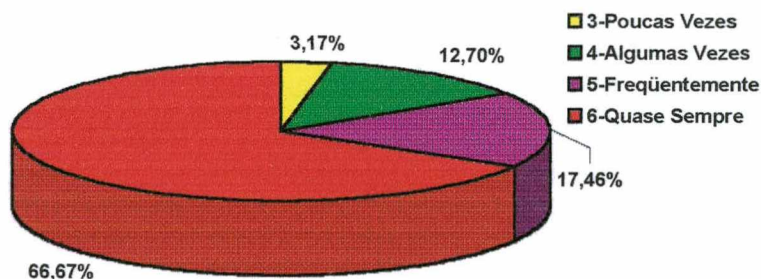
A tabela e o gráfico de nº 16 abaixo ilustram o comentário anteriormente feito.

Tabela 16 – As tarefas de meu trabalho são um desafio

Escala	Freqüência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,17
4-Algumas Vezes	8	12,70
5-Freqüentemente	11	17,46
6-Quase Sempre	42	66,67
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 16 – As tarefas de meu trabalho são um desafio



4.2.5 Meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar

Nesta afirmativa os resultados obtidos apontam para a percepção de que freqüentemente os docentes sentem que seu trabalho lhes oferece oportunidades de realizar as tarefas às quais se sentem capacitados a desempenhar, pelo índice de 49,21% obtido nas respostas, ao passo que para outros 20,63% isto quase sempre ocorre.

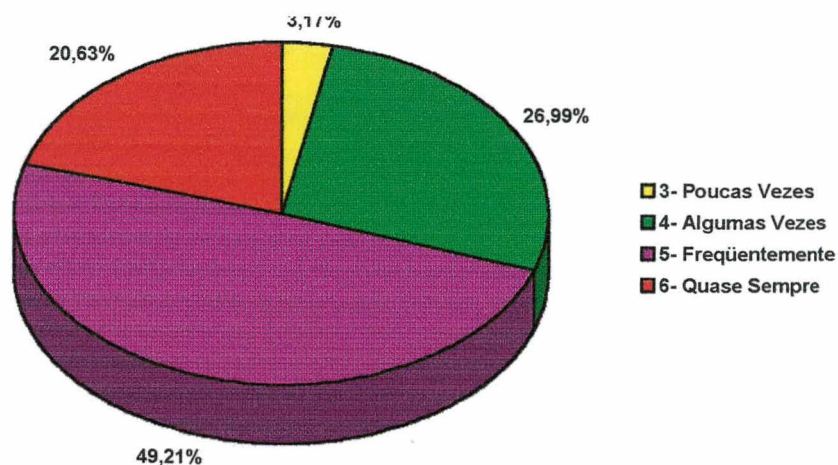
Não obstante, 26,99% destes pesquisados percebem que algumas vezes isto ocorre e outros 3,17% visualizam que poucas vezes acontece, conforme demonstrado na tabela e quadro de nº17.

Tabela 17 – Meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar

Variáveis	Frequência Absoluta	%
3- Poucas Vezes	2	3,17
4- Algumas Vezes	17	26,99
5- Freqüentemente	31	49,21
6- Quase Sempre	13	20,63
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 17: Meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar



4.2.6 Meu trabalho me dá satisfação

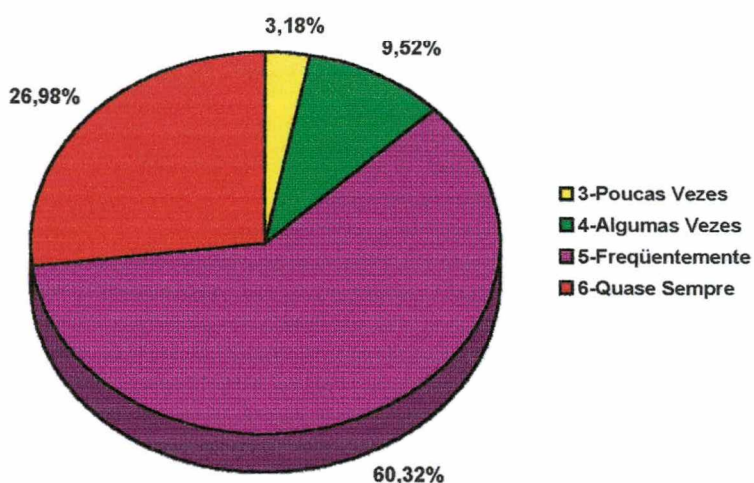
Quando afirmado que “ Meu trabalho me dá satisfação” obteve-se a resposta de que frequentemente o trabalho docente dá satisfação, pela apresentação do índice de 60,32% e que quase sempre ocorre com outros 26,98% dos pesquisados. Já para 3,18% dos pesquisados poucas vezes, dá satisfação e para 9,52% isto ocorre apenas algumas vezes. Estes índices são apresentados na tabela e gráfico de nº18 a seguir.

Tabela 18 – Afirmativa: Meu trabalho me dá satisfação

Variáveis	Frequência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,18
4-Algumas Vezes	6	9,52
5-Frequentemente	38	60,32
6-Quase Sempre	17	26,98
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 18: Meu trabalho me dá satisfação



4.2.7 Procuro fora do meu trabalho aquilo que torna a vida a realmente significativa

Nesta afirmativa, se obteve a percepção de que os pesquisados também vêm no trabalho aquilo que pode tornar a vida significativa, diante do índice de 34,92% das respostas que apontam que raramente se busca fora do trabalho o significado para a vida e 22,22% afirmam que quase nunca isto acontece o contrário.

No entanto, para 23,81% dos docentes pesquisados poucas vezes isto ocorre, ao passo que para outros 19,05% algumas vezes buscam fora do trabalho aquilo que torna a vida realmente significativa.

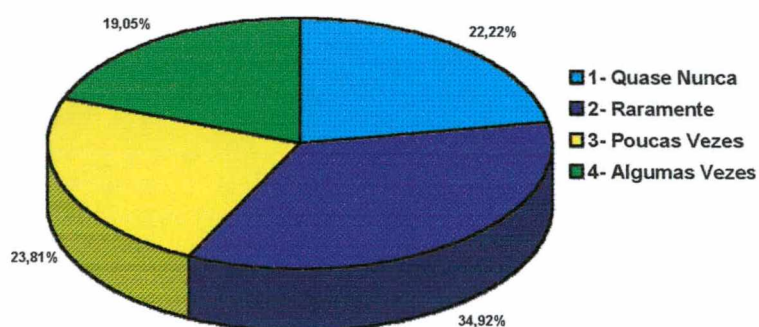
Todos os dados são expostos na tabela e gráfico de nº19.

Tabela 19 – Afirmativa: Procuro fora do meu trabalho aquilo que torna a vida realmente significativa

Escala	Frequência Absoluta	%
1- Quase Nunca	14	22,22
2- Raramente	22	34,92
3- Poucas Vezes	15	23,81
4- Algumas Vezes	12	19,05
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 19: Procuo fora do meu trabalho aquilo que torna a vida realmente significativa



4.2.8 Sinto que meu trabalho é monótono e entediante

Para esta afirmativa, apenas 3,17% dos pesquisados afirmaram que quase sempre isto ocorre, ao passo que 15,87% sentem que o trabalho docente é freqüentemente monótono e entediante.

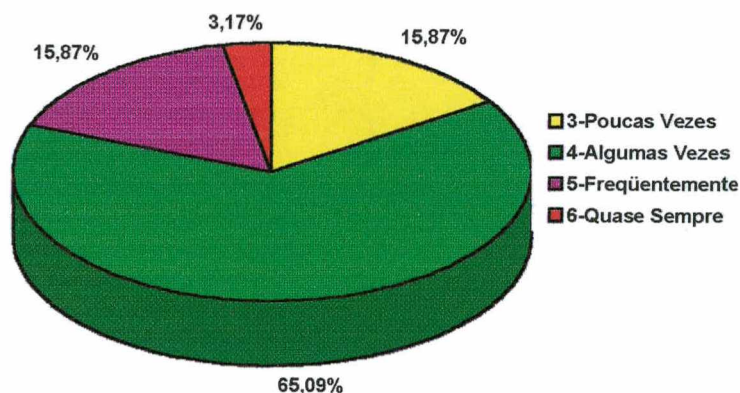
Pelo percentual de 65,09% atribuído à opção de que algumas vezes isto ocorre e 15,87% de que poucas vezes ocorre, pode-se observar que os docentes não consideram seu trabalho monótono e entediante.

A tabela e o gráfico de n°20 abaixo ilustram as observações feitas.

Tabela 20 – Afirmativa: Sinto que meu trabalho é monótono e entediante

Escala	Freqüência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	10	15,87
4-Algumas Vezes	41	65,09
5-Freqüentemente	10	15,87
6-Quase Sempre	2	3,17
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 20: Sinto que meu trabalho é monótono e entediante

4.2.9 Meu trabalho atual é mais atraente do que qualquer outro que tenha desempenhado anteriormente

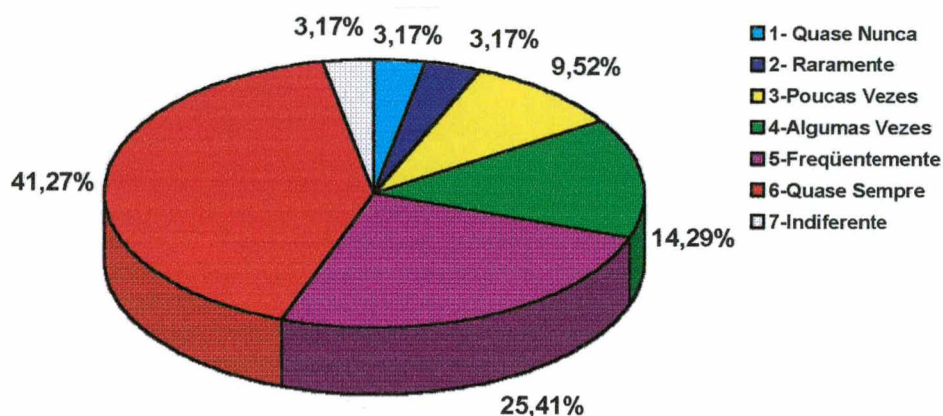
Observando-se as freqüências das respostas obtidas através desta afirmativa se pode visualizar que para 41,27% dos pesquisados quase sempre isto ocorre e para outros 25,41% isto ocorre freqüentemente, demonstrando que além do desafio da atividade, os pesquisados se sentem atraídos pelo trabalho atual. Com a freqüência igual a 3,17%, as respostas atribuídas às opções quase nunca e raramente, pode-se corroborar a impressão exposta anteriormente, mesmo levando em contra que 3,17% dos pesquisados preferiram não se posicionar quanto a esta afirmativa, assinalando a opção indiferente.

Tabela 21 – Afirmativa: Meu trabalho atual é mais atraente do que qualquer outro que tenha desempenhado anteriormente

Escala	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	2	3,17
2- Raramente	2	3,17
3-Poucas Vezes	6	9,52
4-Algumas Vezes	9	14,29
5-Freqüentemente	16	25,41
6-Quase Sempre	26	41,27
7-Indiferente	2	3,17
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 21: Afirmativa: Meu trabalho atual é mais atraente do que qualquer outro que tenha desempenhado anteriormente



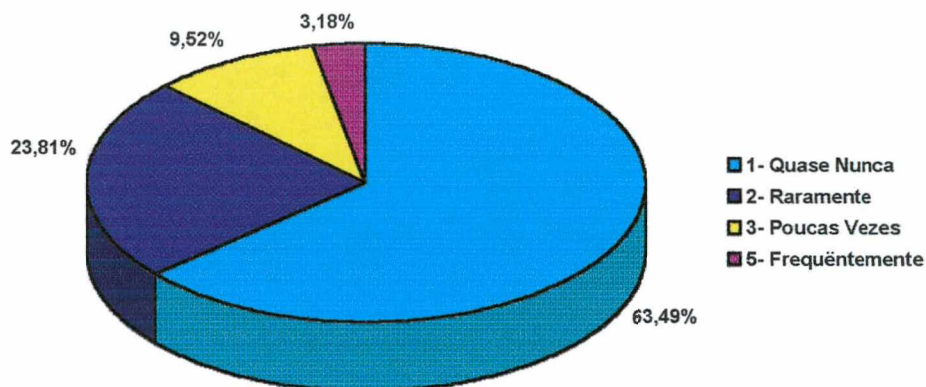
4.2.10 Sinto que estou no trabalho errado

Nesta afirmativa observa-se que os docentes percebem que estão no trabalho que consideram certo, pelos índices apresentados, ou seja, que 63,49% dos pesquisados afirmam que quase nunca isto ocorre e, outros 23,81% afirmam que raramente ocorre. Comparando aos resultados das alternativas de que em 9,52% poucas vezes ocorre e 3,18% consideram que freqüentemente sentem estar no trabalho errado, tem-se a confirmação do que foi dito inicialmente, ou seja, as pessoas sentem estar no trabalho certo.

Tabela 22 – Afirmativa: Sinto que estou no trabalho errado

Escala	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	40	63,49
2- Raramente	15	23,81
3- Poucas Vezes	6	9,52
5- Freqüentemente	2	3,18
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 22: Sinto que estou no trabalho errado

4.2.11 Eu rejeitaria a oportunidade de trocar meu cargo atual por outro onde o salário, segurança e status fossem iguais

Na análise desta afirmativa observa-se uma divisão no posicionamento dos pesquisados, pois 28,57% destes afirmam que quase nunca rejeitariam tal oportunidade e 23,81% destes dizem que quase sempre rejeitariam a troca do cargo atual por outro onde o salário, segurança e status fossem iguais. Nos níveis intermediários, outros 14,29% raramente rejeitariam tal oportunidade. Também o mesmo índice se repete para a opção frequentemente.

Para as opções “poucas vezes” e “algumas vezes” a frequência das respostas foi de 6,35% e, o mesmo ocorreu com os 6,35% que se manifestaram indiferentes à afirmativa.

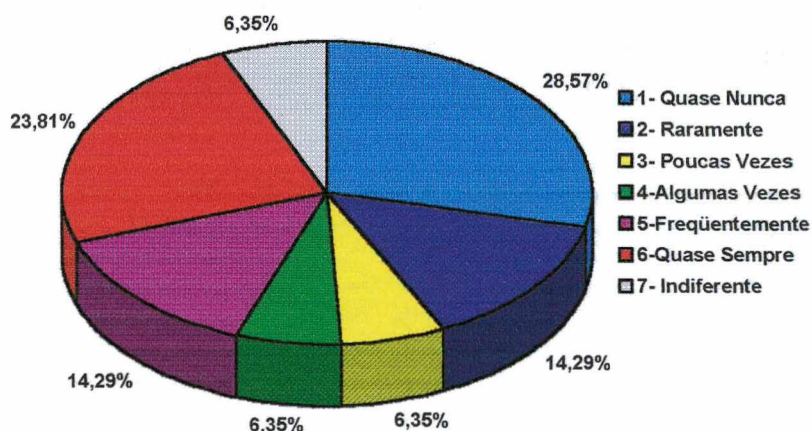
A tabela e gráfico de nº23 que ilustram o acima exposto estão demonstrados a seguir.

Tabela 23 – Afirmativa: Eu rejeitaria a oportunidade de trocar meu cargo atual por outro onde o salário, segurança e status fossem iguais

Escala	Frequência Absoluta	%
1- Quase Nunca	18	28,57
2- Raramente	9	14,29
3- Poucas Vezes	4	6,35
4-Algumas Vezes	4	6,35
5-Freqüentemente	9	14,29
6-Quase Sempre	15	23,80
7- Indiferente	4	6,35
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 23: Eu rejeitaria a oportunidade de trocar meu cargo atual por outro onde o salário, segurança e status fossem iguais



4.2.12 Meu trabalho faz com que me sinta bastante frustrado ou nervoso

Os índices apresentados nesta afirmativa demonstram o contrário da mesma, ou seja, para 26,98% dos pesquisados quase nunca ocorrem a frustração ou nervosismo causados pelo trabalho docente e, raramente isto acontece para 41,27% dos pesquisados.

A confirmação de que o trabalho não faz com que estes docentes se sintam bastante frustrados ou nervosos apresentam os índices pela opção “poucas vezes” com 22,22% assinalados. É confirmada também pelos índices de 6,35% para a opção “algumas vezes” e apenas 3,18% afirmaram que freqüentemente isto ocorre.

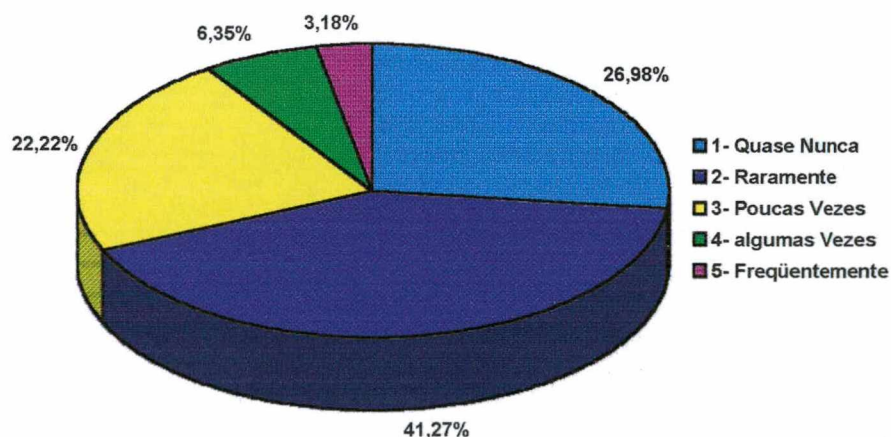
A tabela e gráfico de nº24, a seguir, ilustram o acima exposto.

Tabela 24 – Afirmativa: Meu trabalho faz com que me sinta bastante frustrado ou nervoso

Escala	qüência Absoluta	%
Quase Nunca	17	26,98
Raramente	26	41,27
Poucas Vezes	14	22,22
algumas Vezes	4	6,35
Freqüentemente	2	3,18
Total	63	100,00

x: Questionários respondidos

Gráfico 24: Afirmativa: Meu trabalho faz com que me sinta bastante frustrado ou nervoso



4.2.13 Trocaria meu trabalho atual por outro com conteúdo e/ou natureza diferente

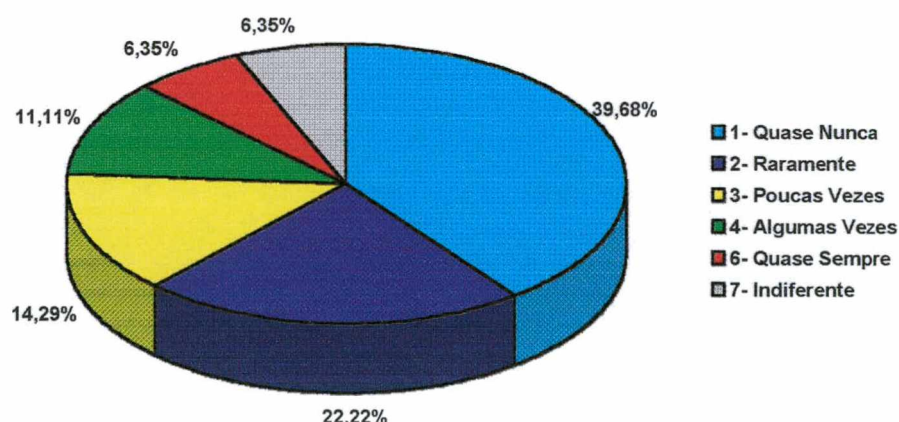
Com relação a esta afirmativa, o índices obtidos foram 39,68% dos pesquisados quase nunca trocariam seu trabalho por outro com conteúdo e/ou natureza diferente. Outros 22,22% dos pesquisados raramente o fariam e 14,29% poucas vezes fariam esta opção. Dos pesquisados, para a opção “algumas vezes” 11,11% dizem trocar de trabalho e 6,35% quase sempre trocariam, ao passo que 6,35% destes manifestaram-se indiferentes. A tabela e o gráfico de nº25 ilustram o exposto acima.

Tabela 25 – Trocaria meu trabalho atual por outro com conteúdo e/ou natureza diferente

Escala	Frequência Absoluta	%
1- Quase Nunca	25	39,68
2- Raramente	14	22,22
3-Poucas Vezes	9	14,29
4-Algumas Vezes	7	11,11
6-Quase Sempre	4	6,35
7- Indiferente	4	6,35
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 25: Trocaria meu trabalho atual por outro com conteúdo e/ou natureza diferente



4.2.14 Volto para casa com um sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado

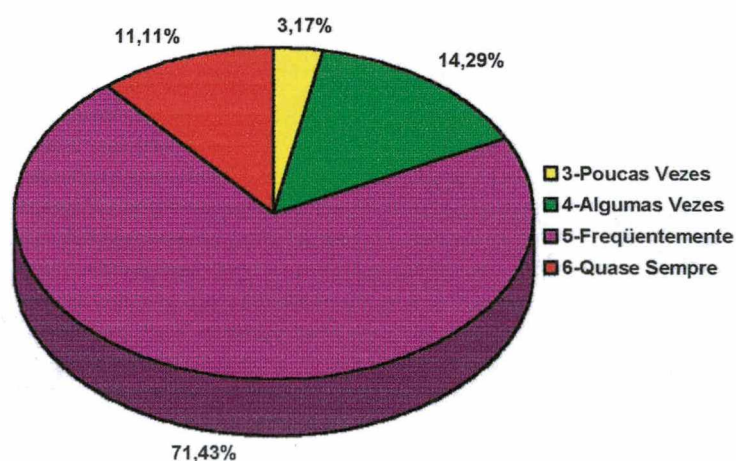
Os resultados do estudo apontaram que, nesta afirmativa, o sentimento de satisfação freqüentemente ocorre com os docentes desta instituição, verificado pelo índice de 71,43% obtido nas respostas dos pesquisados e, também pelo índice de 11,11% onde quase sempre isto ocorre. Por outro lado, para apenas 3,17% isto ocorre poucas vezes e para outros 14,29% a ocorrência se dá algumas vezes. Os índices mencionados são expostos na tabela e gráfico nº26.

Tabela 26 – Afirmativa: Volto para casa com um sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado

Escala	Freqüência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,17
4-Algumas Vezes	9	14,29
5-Freqüentemente	45	71,43
6-Quase Sempre	7	11,11
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 26: Volto para casa com um sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado



4.2.15 Sinto-me arrependido por ter aceito o cargo que no momento ocupo

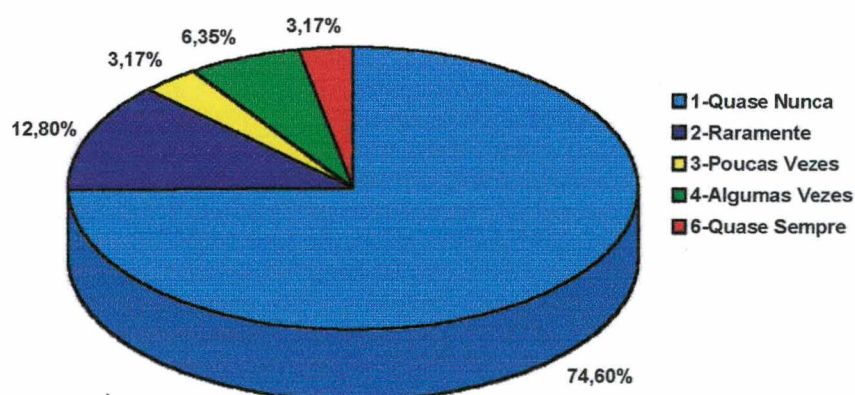
Os dados coletados nesta afirmativa indicaram que os docentes pesquisados quase nunca têm o sentimento de arrependimento por ter aceito seu cargo atual, mediante a apresentação do índice de 74,60% e, outros 12,70% que afirmaram que isto ocorre raramente. Os dados também demonstraram que para 3,17% dos pesquisados este sentimento ocorre poucas vezes e para 6,35% destes a ocorrência se dá algumas vezes. E, por fim, para apenas 3,17% dos pesquisados quase sempre isto acontece.

Tabela 27 – Afirmativa: Sinto-me arrependido por ter aceito o cargo que no momento ocupo

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Quase Nunca	47	74,60
2-Raramente	8	12,80
3-Poucas Vezes	2	3,17
4-Algumas Vezes	4	6,35
6-Quase Sempre	2	3,17
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 27: Sinto-me arrependido por ter aceito o cargo que no momento ocupo



4.2.16 Considero meu trabalho útil e importante

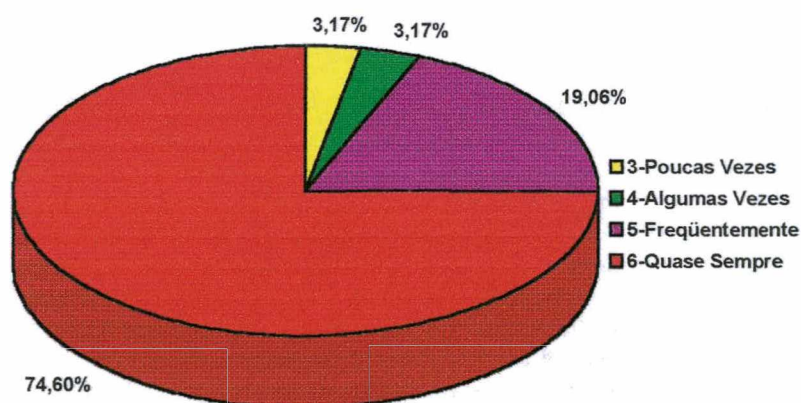
A pesquisa demonstrou também que ao descrevermos esta afirmativa 71,43% dos docentes afirmaram que freqüentemente este sentimento ocorre e, para 11,11% de seus colegas quase sempre o trabalho é considerado útil e importante. Paralelamente, apenas 3,17% dos pesquisados sentem que poucas vezes este sentimento ocorre e também para outros 3,17% a opção assinalada foi de que poucas vezes isto se dá.

Tabela 28 – Afirmativa: Considero meu trabalho útil e importante

Escala	Freqüência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,17
4-Algumas Vezes	2	3,17
5-Freqüentemente	12	19,06
6-Quase Sempre	47	74,60
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 28: Considero meu trabalho útil e importante



4.2.17 Meu trabalho permite-me utilizar minhas habilidades e competências

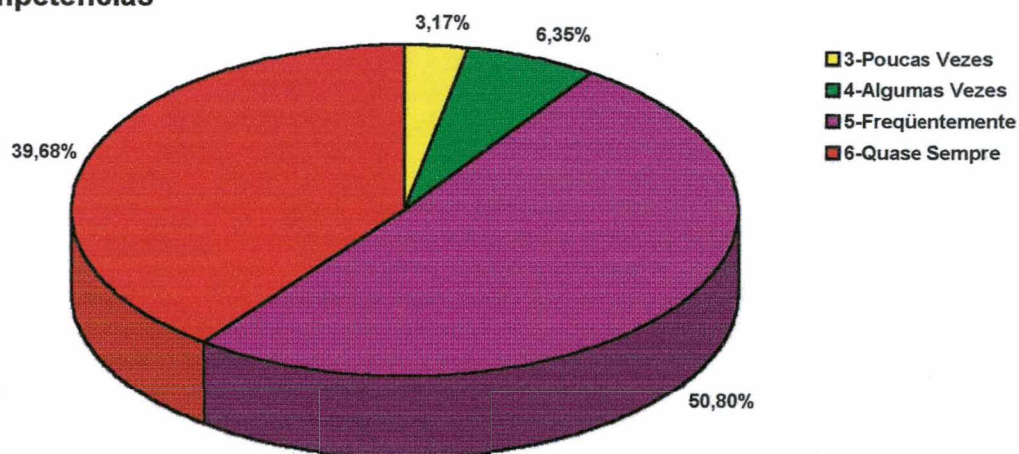
Nessa afirmativa, observou-se que para 50,80% dos docentes pesquisados o trabalho permite que utilizem suas habilidades e competências e para outros 39,68% quase sempre isto ocorre. No entanto, para 3,17% dos pesquisados, poucas vezes o trabalho atual permite que utilizem suas habilidades e competências, sendo que outros 6,35% observam que isto ocorre apenas algumas vezes. O descrito é representado pela tabela e gráfico de nº29.

Tabela 29 – Afirmativa: Meu trabalho permite-me utilizar minhas habilidades e competências

Esca	Freqüência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,17
4-Algumas Vezes	4	6,35
5-Freqüentemente	32	50,8
6-Quase Sempre	25	39,68
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 29: Afirmativa: Meu trabalho permite-me utilizar minhas habilidades e competências



4.2.18 Sinto-me satisfeito em relação ao meu trabalho à medida que o tempo passa

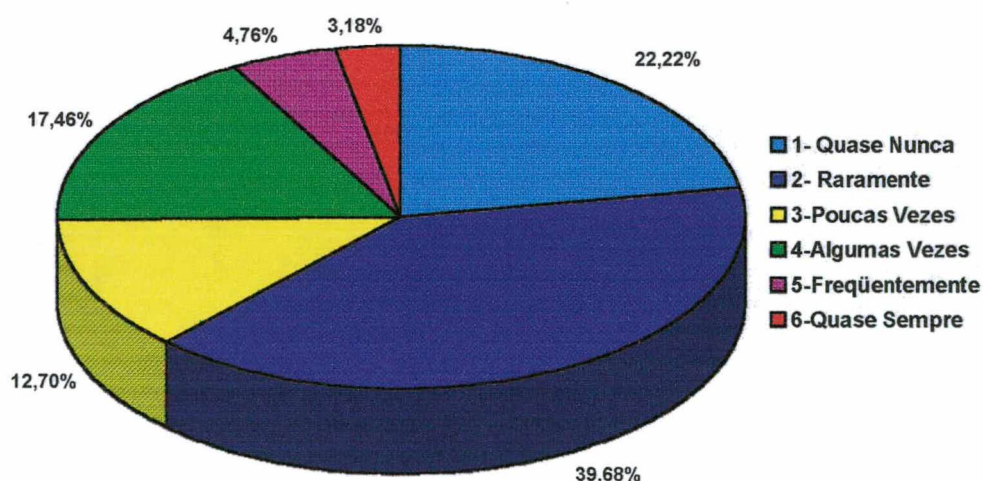
Com base nos dados coletados nesta afirmativa observa-se que este sentimento quase sempre ocorre apenas para 3,18% dos docentes pesquisados e para 4,76% ocorre freqüentemente. O índice de 22% demonstra a satisfação pelo trabalho mesmo com o passar do tempo, porém, para a opção “quase nunca” 39,68% dos pesquisados que optaram por responder que este sentimento raramente ocorre em relação a estes docentes pesquisados. Graficamente é demonstrado acima citado pela tabela e gráfico de nº30.

Tabela 30 – Afirmativa: Sinto-me menos satisfeito em relação ao meu trabalho a medida em que o tempo passa

Escala	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	14	22,22
2- Raramente	25	39,68
3-Poucas Vezes	8	12,70
4-Algumas Vezes	11	17,46
5-Freqüentemente	3	4,76
6-Quase Sempre	2	3,18
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 30: Sinto-me menos satisfeito em relação ao meu trabalho a medida em que o tempo passa



4.2.19 Meu trabalho é como um hobby para mim

Os dados coletados em relação à afirmativa apontam os resultados de que para 46,03% dos pesquisados o trabalho como docente freqüentemente é considerado como um hobby e para outros 19,05% isto ocorre algumas vezes.

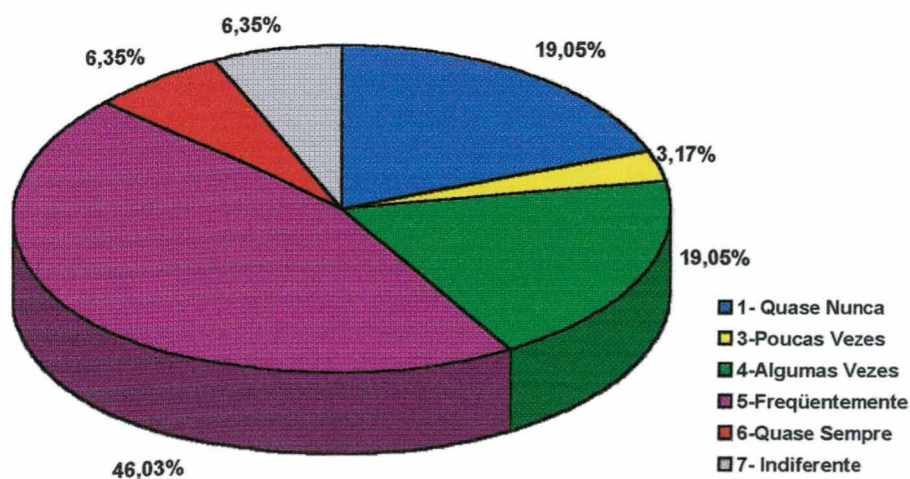
Por outro lado, também para 19,05% dos pesquisados isto quase nunca ocorre, o mesmo pode ser dito para os 3,17% que afirmaram ter poucas vezes considerado o trabalho como um hobby. Também para 6,35% dos pesquisados, quase sempre o trabalho docente é um hobby para seu executor e, finalizando o item, obteve-se o índice de 6,35% também para aqueles que se mostraram indiferentes à afirmativa. A tabela e gráfico de nº31 a seguir ilustram o exposto anteriormente.

Tabela 31 – Afirmativa: Meu trabalho é como um hobby para mim

Escala	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	12	19,05
3-Poucas Vezes	2	3,17
4-Algumas Vezes	12	19,05
5-Freqüentemente	29	46,03
6-Quase Sempre	4	6,35
7- Indiferente	4	6,35
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 31: Afirmativa: Meu trabalho é como um hobby para mim



4.2.20 Sinto que eu trabalho atual é mais interessante do que outro que poderia eventualmente arranjar

Ao se verificar os dados obtidos mediante essa afirmativa observa-se que a maior freqüência foi para a opção “algumas vezes” com o índice de 47,62%, o de 23,81% para “freqüentemente” e 9,52% afirmaram que este sentimento quase sempre ocorre.

Com o mesmo índice de 6,35% outros docentes optaram por responder que quase nunca, raramente ou poucas vezes isto acontece, ou seja, a maioria dos pesquisados (71,43%) ainda pensam poder encontrar outro trabalho mais interessante que a docência na UNOESC/SMO.

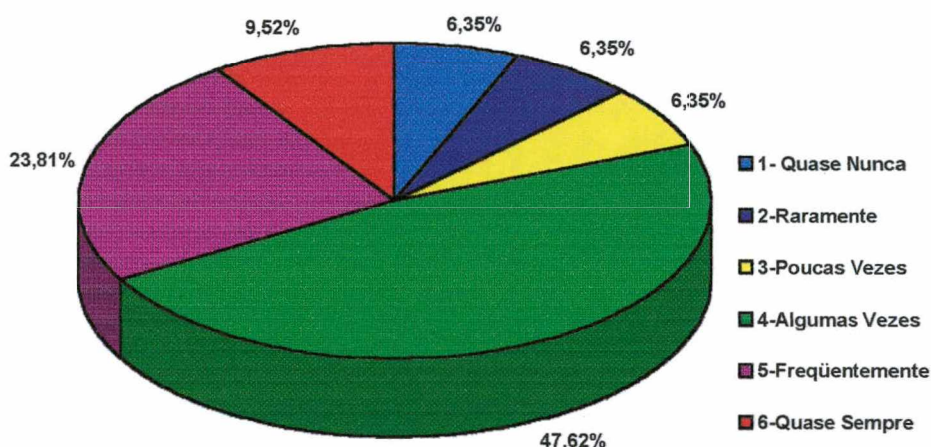
A tabela e o gráfico de nº32 a seguir demonstram o afirmado.

Tabela 32 – Afirmativa: Sinto que meu trabalho atual é mais interessante do que outro que poderia eventualmente arranjar

Escala	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	4	6,35
2-Raramente	4	6,35
3-Poucas Vezes	4	6,35
4-Algumas Vezes	30	47,62
5-Freqüentemente	15	23,81
6-Quase Sempre	6	9,52
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 32: Sinto que meu trabalho atual é mais interessante do que outro que poderia eventualmente arranjar



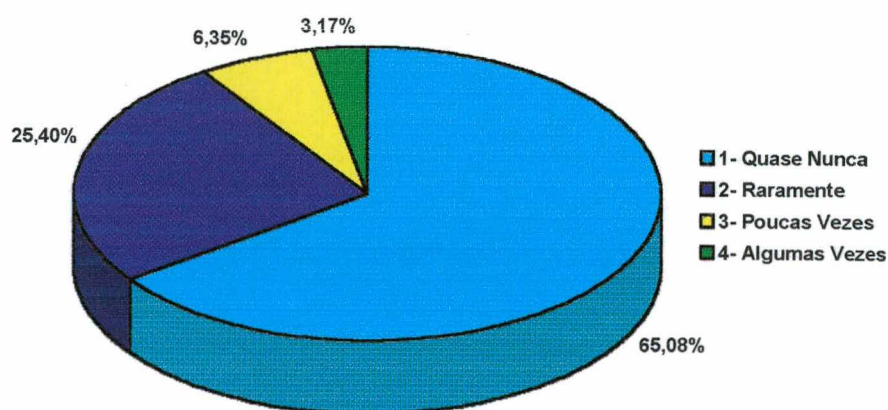
4.2.21 O tipo de trabalho que faço desagrada-me

Os dados coletados evidenciaram que quase nunca ocorre o desagrado com relação ao trabalho feito, para 65,08% dos pesquisados e, para 25,40% raramente existe desagrado com relação ao trabalho que fazem. Poucas vezes isto é verificado pelos dados coletados para 6,35% e para 3,17% a afirmação foi a de que isto ocorre algumas vezes. Isso é demonstrado pela tabela e gráfico de nº33.

Tabela 33 – O tipo de trabalho que faço desagrada-me

Esca	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	41	65,08
2- Raramente	16	25,40
3- Poucas Vezes	4	6,35
4- Algumas Vezes	2	3,17
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 33: O tipo de trabalho que faço desagrada-me

4.2.22 Sinto-me desencorajado para desenvolver meu trabalho atual

Ao se analisar, verificou-se que dos docentes pesquisados, boa parte estão encorajados a desenvolver suas atividades docentes, confirmados pelos índices de 44,44% que assinalaram a opção raramente e, 36,51% afirmaram que quase nunca este sentimento ocorre.

Por outro lado, outros 11,11% afirmaram que poucas vezes sentem-se desencorajados para desenvolver seu trabalho atual e, para apenas 7,94% dos pesquisados isto é sentido algumas vezes.

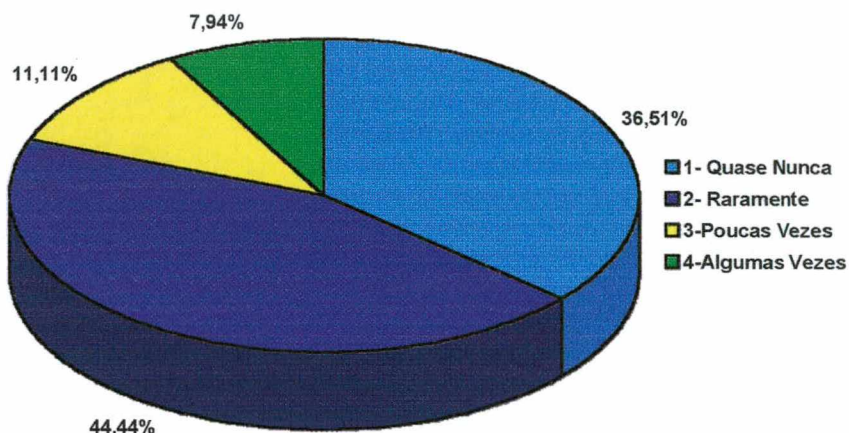
O resultado é ilustrado na tabela e gráfico de nº34.

Tabela 34 – Sinto-me desencorajado para desenvolver meu trabalho atual

Escala	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	23	36,51
2- Raramente	28	44,44
3-Poucas Vezes	7	11,11
4-Algumas Vezes	5	7,94
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 34: Sinto-me desencorajado para desenvolver meu trabalho atual



4.2.23 Acredito que algo deva ser feito par tornar meu trabalho mais interessante

A pesquisa demonstrou que há um certo equilíbrio nas respostas quanto a necessidade de se fazer algo para tornar o trabalho mais interessante, demonstrado pelo índice de que este sentimento ocorre algumas vezes para 39,68% dos pesquisados, há freqüentemente para 14,29% e quase sempre para outros 9,52% dos docentes pesquisados.

Ao mesmo tempo, existe a ocorrência de que isto ocorre raramente ou poucas vezes para 12,70% e quase nunca para 6,35% dos respondentes.

Apenas 4,76% dos pesquisados mostraram-se indiferentes à afirmativa.

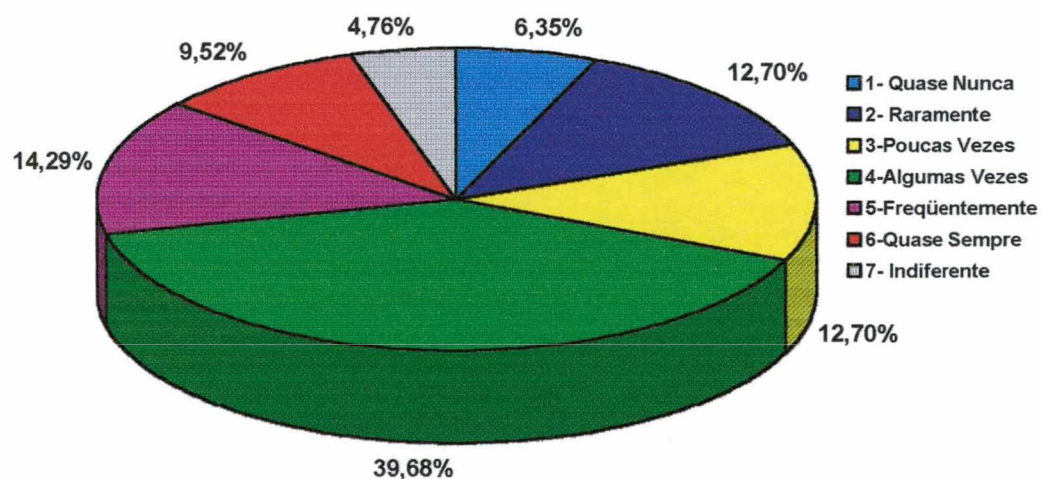
A demonstração dos dados acima consta na tabela e gráfico de nº 35.

Tabela 35 – Afirmativa: Acredito que algo deva ser feito para tornar meu trabalho mais interessante

Escala	Frequência Absoluta	%
1- Quase Nunca	4	6,35
2- Raramente	8	12,70
3-Poucas Vezes	8	12,70
4-Algumas Vezes	25	39,68
5-Freqüentemente	9	14,29
6-Quase Sempre	6	9,52
7- Indiferente	3	4,76
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 35: Acredito que algo deva ser feito para tornar meu trabalho mais interessante



4.2.24 Tenho a oportunidade de desenvolver tarefas criativas em meu trabalho atual

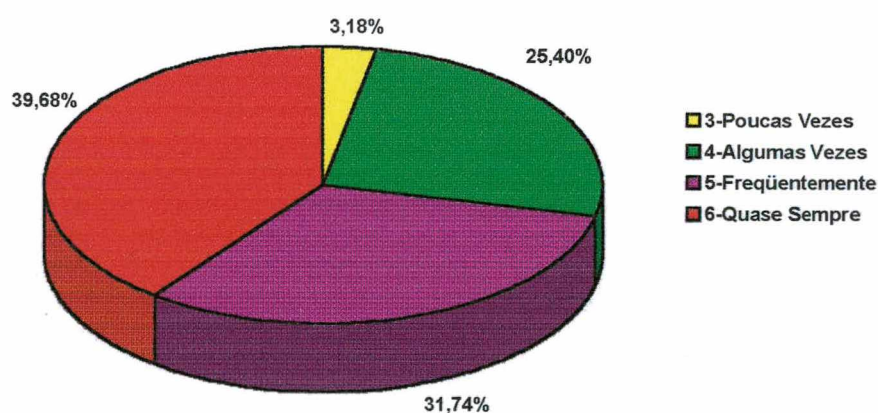
Os dados coletados evidenciaram que 39,68% dos pesquisados quase sempre têm a oportunidade de desenvolver tarefas criativas no exercício da docência, ao passo que para outros 31,74% isto ocorre freqüentemente. Para outro grupo de pesquisados, ou seja, para 25,40% algumas vezes existe esta oportunidade em relação à criatividade e, o índice de 3,18% foi obtido na opção de que isto poucas vezes ocorre. Abaixo, a demonstração dos índices através da tabela e gráfico de nº36.

Tabela 36 – Afirmativa: Tenho a oportunidade de desenvolver tarefas criativas em meu trabalho atual

Escola	Freqüência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,18
4-Algumas Vezes	16	25,40
5-Freqüentemente	20	31,74
6-Quase Sempre	25	39,68
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 36: Tenho a oportunidade de desenvolver tarefas criativas em meu trabalho atual



4.2.25 Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o Final de minha vida profissional

Ao se analisar a afirmativa obteve-se índices de 23,81% para os afirmaram ser freqüentemente este o sentimento que têm em relação à docência e 30,16% para os quais o sentimento é quase sempre demonstrado.

Para 17,46% quase nunca este sentimento aflora, para 15,87% algumas vezes isto ocorre e para apenas 3,18% poucas vezes isto é afirmado. Os que se manifestaram como indiferentes somam 9,52%.

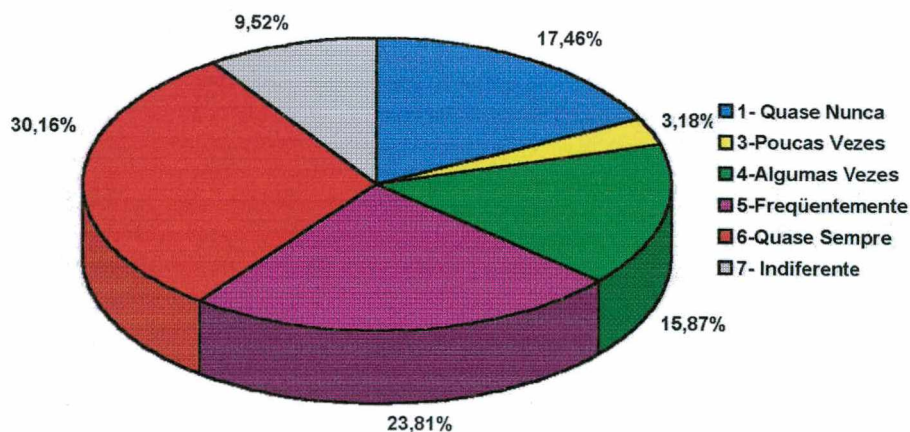
Isso é demonstrado na tabela e gráfico de nº35.

Tabela 37 – Afirmativa: Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional

Escala	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	11	17,46
3-Poucas Vezes	2	3,18
4-Algumas Vezes	10	15,87
5-Freqüentemente	15	23,81
6-Quase Sempre	19	30,16
7- Indiferente	6	9,52
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 37: Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional



4.2.26 Meu trabalho me oferece oportunidades de auto-realização

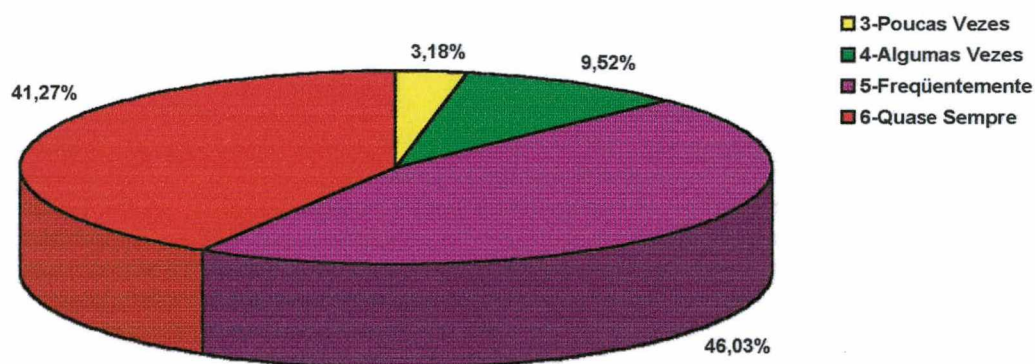
Com relação à afirmativa evidenciou-se que freqüentemente o trabalho docente oferece oportunidades de auto-realização para 46,03% dos pesquisados e para 41,27% isto quase sempre ocorre quando do exercício da docência. No entanto, para um pequeno grupo representado pelo índice de 3,18% poucas vezes o trabalho oferece oportunidades de auto-realização, o que ocorre algumas vezes em relação a outros 3,18% dos docentes. A tabela 38 e seu gráfico apresentam a seguir os dados expostos.

Tabela 38 – Afirmativa: Meu trabalho me oferece oportunidades de auto-realização

Escala	Freqüência Absoluta	%
3-Poucas Vezes	2	3,18
4-Algumas Vezes	6	9,52
5-Freqüentemente	29	46,03
6-Quase Sempre	26	41,27
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 38: Meu trabalho me oferece oportunidades de auto-realização



4.2.27 O trabalho que realizo é devidamente reconhecido na UNOESC

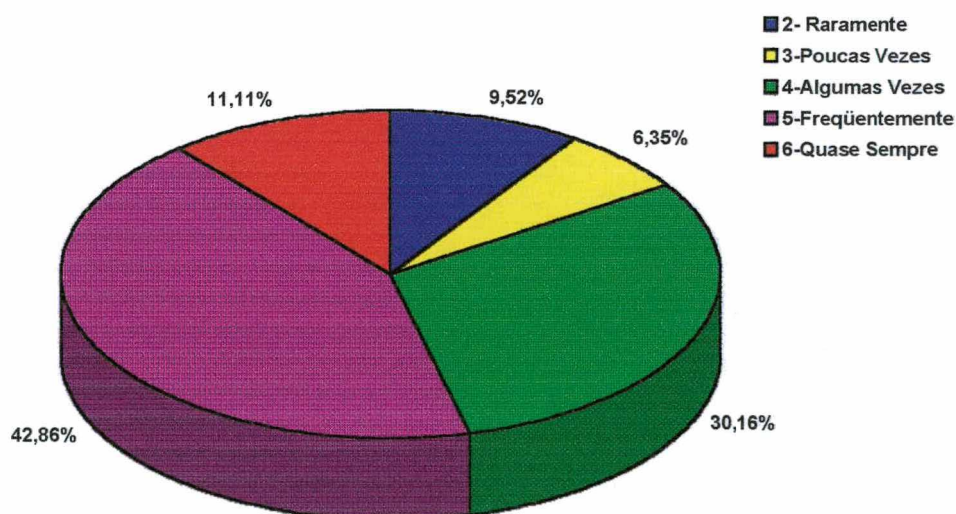
A afirmativa demonstrou que 42,86% dos docentes pesquisados visualizam que freqüentemente seu trabalho é devidamente reconhecido na UNOESC e, algumas vezes isto é assinalado por outros 30,16% dos respondentes. Outros 11,11% dos pesquisados afirmam que quase sempre vêm seu trabalho devidamente reconhecido na UNOESC, ao passo que poucas vezes isto é sentido por 6,35% destes e 9,52% visualizam que raramente isto ocorre. A distribuição de freqüências da afirmativa acima se encontra na tabela e gráfico de nº39.

Tabela 39 – Afirmativa: O trabalho que realizo é devidamente reconhecido na UNOESC

Escala	Freqüência Absoluta	%
2- Raramente	6	9,52
3-Poucas Vezes	4	6,35
4-Algumas Vezes	19	30,16
5-Freqüentemente	27	42,86
6-Quase Sempre	7	11,11
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 39: O trabalho que realizo é devidamente reconhecido na UNOESC



4.2.28 Sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que já tive

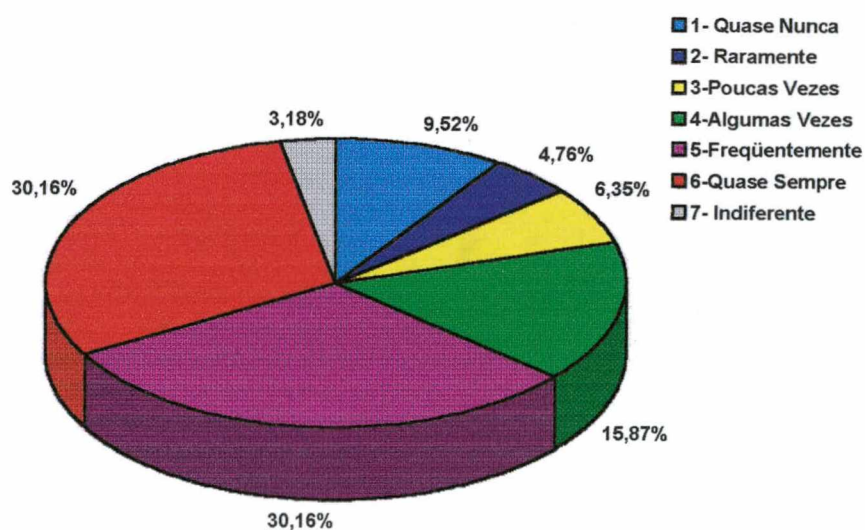
A tabela e gráfico de nº 38 apresentam a distribuição da freqüência dessa afirmativa evidenciou que 30,16% dos pesquisados freqüentemente consideram ser seu trabalho atual o melhor que já teve e, igualmente outros 30,16% sentem que quase sempre isto ocorre. Para 15,87% algumas vezes tem esta consideração, e quase nunca é visualizado por 9,52% e poucas vezes por 6,35% dos docentes. Raramente, isto ocorre com 4,76%, ao passo que apenas 3,18% manifestaram-se indiferentes à afirmativa.

Tabela 40 – Afirmativa: Sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que já tive

Escola	Freqüência Absoluta	%
1- Quase Nunca	6	9,52
2- Raramente	3	4,76
3-Poucas Vezes	4	6,35
4-Algumas Vezes	10	15,87
5-Freqüentemente	19	30,16
6-Quase Sempre	19	30,16
7- Indiferente	2	3,18
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 40: Sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que já tive



4.2.29 O fato de saber da possibilidade de auxílio financeiro por parte da UNOESC para fazer cursos de Pós-graduação me agrada

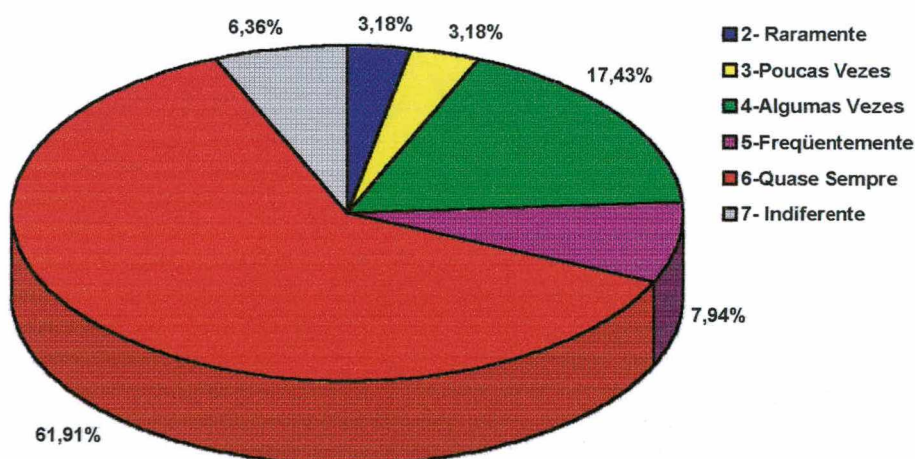
A tabela e gráfico de nº41, a seguir, apresentam a distribuição de freqüências relativas à afirmativa acima.

Tabela 41 – Afirmativa: O fato de saber da possibilidade de auxílio financeiro por parte da UNOESC para fazer cursos de pós-graduação me agrada

Escala	Freqüência Absoluta	%
2- Raramente	2	3,18
3-Poucas Vezes	2	3,18
4-Algumas Vezes	11	17,43
5-Freqüentemente	5	7,94
6-Quase Sempre	39	61,91
7- Indiferente	4	6,36
Total	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 41: O fato de saber da possibilidade de auxílio financeiro por parte da UNOESC para fazer cursos de pós-graduação me agrada



Verificou-se uma concordância considerável em relação a esta afirmativa, demonstrada pelo índice de 61,91% dos entrevistados que consideram quase sempre o fato da possibilidade de auxílio financeiro para cursos de pós-graduação os agrada e, para 7,94% dos pesquisados freqüentemente isto ocorre.

Entretanto, algumas vezes este fato ocorre para 17,43% dos docentes que ainda têm o intento de cursar especializações/pós-graduação.

Porém, tanto a opção onde o pesquisado considera que isto ocorre raramente como para aqueles cuja incidência se dá poucas vezes, o índice obtido foi o de 3,18% e, surge também os 6,36% que se manifestaram indiferentes à afirmativa.

4.3 Componentes da Política de Recursos Humanos

A Política de Recursos Humanos foi identificada através da análise do Estatuto, do Regulamento do Processo de Seleção do Corpo Docente, do Regulamento do Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica, do Regulamento do Programa de Avaliação Institucional e do Plano de Cargos, Salários e de Carreira da Universidade do Oeste de Santa Catarina-UNOESC – Campus São Miguel do Oeste. Esses documentos possibilitaram a composição processo de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, quadro de carreiras além de treinamento e desenvolvimento da instituição.

A seguir, são demonstrados os resultados obtidos na pesquisa junto aos docentes em atividade no 1º semestre de 2000, através do questionário de pesquisa em seu bloco **III. Percepção Docente Sobre a Política de Recursos Humanos da UNOESC/SMO**, onde foram apresentadas 24 frases com o objetivo de identificar a percepção dos docentes sobre a política e prática de Recursos Humanos adotada pela UNOESC. Este continha afirmações relativas tanto à política global de R.H., como a aspectos específicos, tais como: avaliação de desempenho, promoções, desenvolvimento e outros. O interesse primário foi o de verificar a percepção do docente quanto ao que este pensa caracterizar as políticas e práticas específicas de R.H. e não como elas deveriam ser. Para este bloco de afirmativas, foi utilizada uma escala diferente da anterior, sendo: discordo plenamente, discordo, discordo moderadamente, concordo moderadamente, concordo, concordo plenamente e indiferente às opções ofertadas.

4.3.1 Variável Recrutamento e Seleção

Esta variável foi obtida através da reunião das respostas às questões de nº40, 41, 42 e 43 do bloco III do instrumento de coleta de dados, aqui representados pelos itens 4.3.1.1 a 4.3.1.4. É o grupo que visa avaliara a percepção dos docentes sobre a ênfase ou importância e grau de sistematização associados à função de recrutamento e seleção destes, através do julgamento de aspectos e critérios tais como valorização de títulos e experiências profissionais, além da docência. A variável, depois de descrita, foi analisada como um bloco específico, o de recrutamento e seleção, conforme segue.

4.3.1.1 A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os docentes que atuam nos diferentes níveis da UNOESC

Através das afirmativas mencionadas será verificada a política e prática de R.H. dentro da UNOESC/SMO.

Os dados coletados indicaram que 22,23% dos pesquisados discordam da afirmativa e que outros 9,52% discordam plenamente da mesma, enquanto 9,52% discordam moderadamente quanto à definição de papéis e requisitos para a ocupação dos cargos pelos docentes.

No entanto, outros 33,33% dos pesquisados concordam moderadamente quanto a este envolvimento e preocupação da área de R.H. da UNOESC/SMO, 22,22% concordam que isto ocorra, ao passo que apenas 3,18% dos docentes mostraram-se indiferentes à afirmativa.

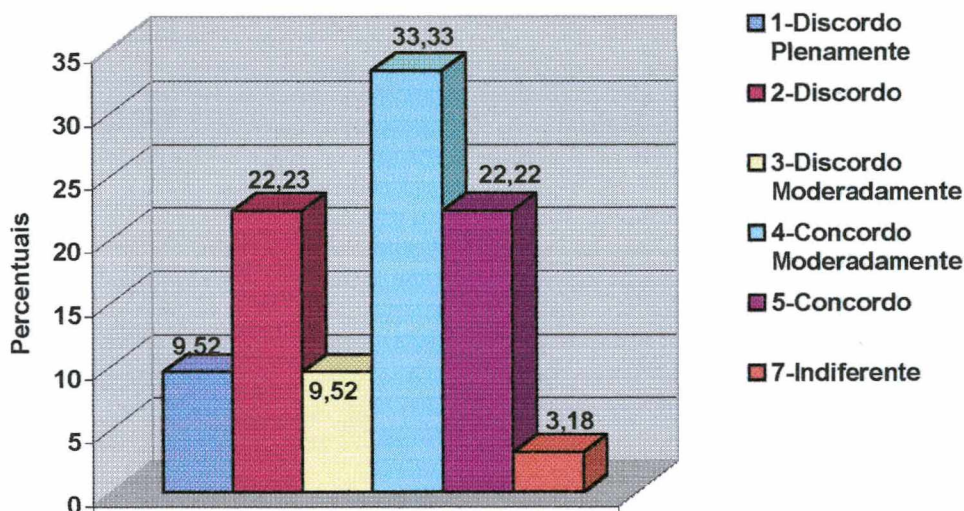
A distribuição dessa frequência encontra-se na tabela e gráfico nº42, a seguir.

Tabela 42 – Afirmativa: A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os docentes que atuam nos diferentes níveis da UNOESC

Escola	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	6	9,52
2-Discordo	14	22,23
3-Discordo Moderadamente	6	9,52
4-Concordo Moderadamente	21	33,33
5-Concordo	14	22,22
7-Indiferente	2	3,18
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 42: A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os docentes que atuam nos diferentes níveis da UNOESC



4.3.1.2 Na seleção de docentes nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica, de modo a garantir a escolha daqueles docentes efetivamente aptos a trabalharem na UNOESC/SMO

Os resultados do estudo, no que se refere à afirmativa indicaram que 52,38% dos pesquisados concordam moderadamente e que 20,63% concordam.

Para outros 12,70% existe a plena discordância a esta afirmativa e para outro grupo de 6,35% dos pesquisados existe a discordância quanto à afirmativa, ao passo que 7,94% discordam moderadamente.

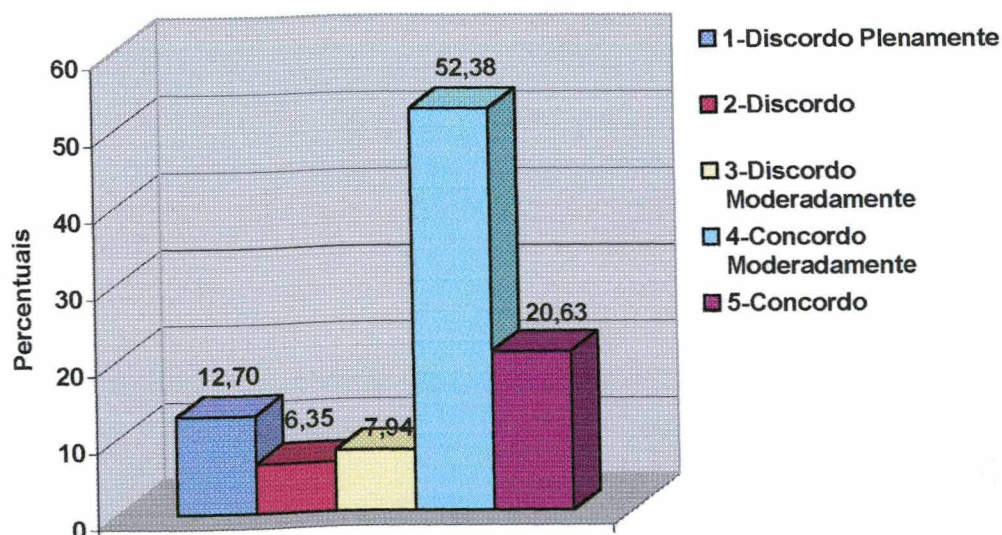
Estão apresentadas na tabela e gráfico nº43 as freqüências relativas a esta afirmativa.

Tabela 43 – Afirmativa: Na seleção de docentes nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica, de modo a garantir a escolha daqueles docentes efetivamente aptos a trabalharem na UNOESC/SMO

Escala	Freqüência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	8	12,70
2-Discordo	4	6,35
3-Discordo Moderadamente	5	7,94
4-Concordo Moderadamente	33	52,38
5-Concordo	13	20,63
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 43: Na seleção de docentes nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica, de modo a garantir a escolha daqueles docentes efetivamente aptos a trabalharem na UNOESC/SMO



4.3.1.3 A titulação acadêmica é mais valorizada na contratação de docentes na UNOESC

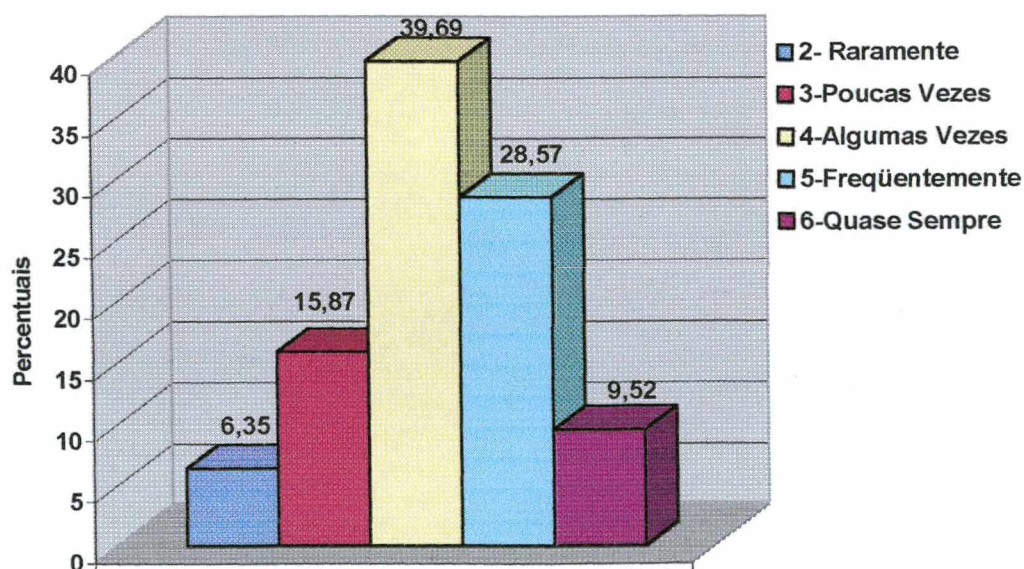
A pesquisa demonstrou também que na afirmativa “A titulação acadêmica é mais valorizada na contratação de docentes na UNOESC” 39,69% dos pesquisados concordam moderadamente e 28,57% concordam com a mesma. Observou-se ainda que 9,52% destes pesquisados concordam com a afirmativa. Dos pesquisados, outros 15,87% discordam moderadamente e 6,35% discordam da afirmativa exposta. A tabela e gráfico de nº44 apresentam a distribuição de freqüências desta afirmativa.

Tabela 44 – Afirmativa: A titulação acadêmica é mais valorizada na contratação de docentes na UNOESC

Escala	Freqüência Absoluta	%
2-Discordo	4	6,35
3-Discordo Moderadamente	10	15,87
4-Concordo Moderadamente	25	39,69
5-Concordo	18	28,57
6-Concordo Plenamente	6	9,52
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 44: A titulação acadêmica é mais valorizada na contratação de docentes na UNOESC



4.3.1.4 A experiência profissional além da docência é valorizada

Os dados coletados evidenciaram que 36,51% dos pesquisados concordam e 34,92% concordam moderadamente com a afirmativa. Também 12,70% dos docentes pesquisados concordam plenamente que a experiência profissional além da docência é valorizada.

Ressalva-se que 9,52% discorda e 6,35% discorda moderadamente.

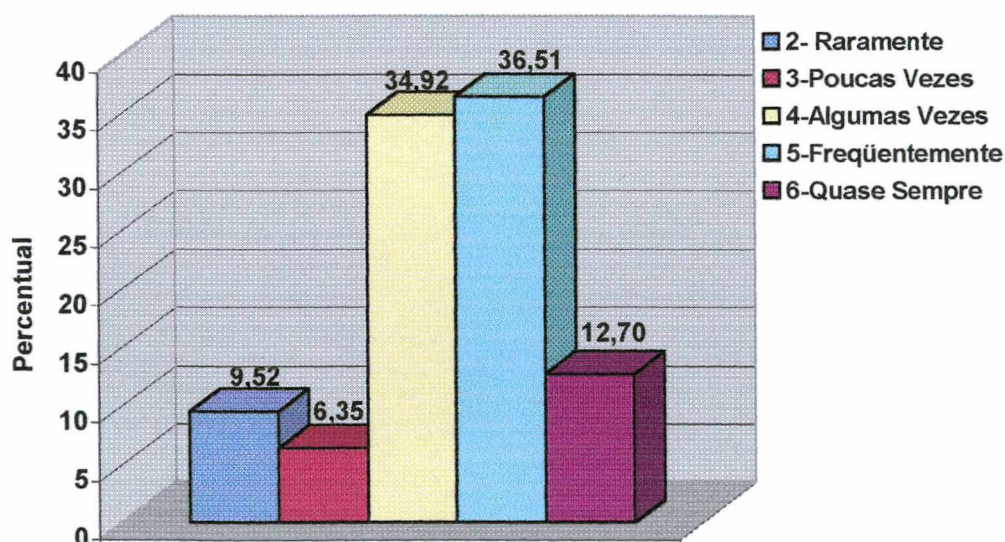
A distribuição de freqüências desta está representada na tabela e gráfico de nº45 a seguir.

Tabela 45 – Afirmativa: A experiência profissional além da docência é valorizada

Escala	Freqüência Absoluta	%
2-Discordo	6	9,52
3-Discordo Moderadamente	4	6,35
4-Concordo Moderadamente	22	34,92
5-Concordo	23	36,51
6-Concordo Plenamente	8	12,70
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 45: A experiência profissional além da docência é valorizada



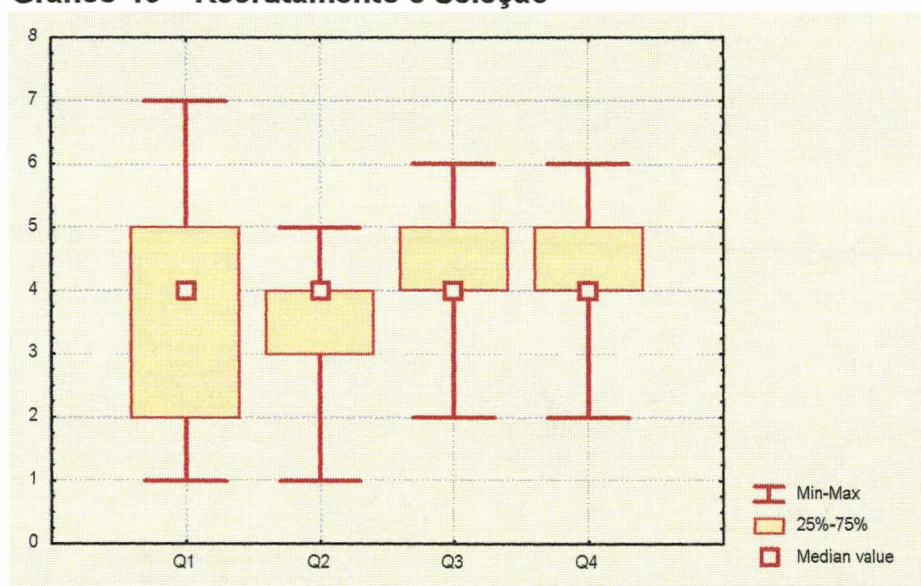
A seguir, a análise conjunta da variável recrutamento e seleção, através da tabela e gráfico de nº46, onde se verificou que na média de 3,92 existe uma discordância moderada próxima à concordância também moderada, com a mediana de 4,0 com o quartil inferior em 3,25 e o superior em 4,75 em relação à política de recrutamento e seleção, talvez motivada pela baixa difusão das mesmas na contratação dos docentes, pelo menos até o momento.

Tabela 46 – Bloco Recrutamento e Seleção

Variável	Nº	Média	Mediana	Quartil Inferior	Quartil Superior	Desvio Padrão
Questão 1	63	3.49	4.0	2.0	5.0	1.46
Questão 2	63	3.62	4.0	3.0	4.0	1.25
Questão 3	63	4.19	4.0	4.0	5.0	1.03
Questão 4	63	4.37	4.0	4.0	5.0	1.10
TOTAL	63	3.92	4.0	3.25	4.75	1.21

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 46 – Recrutamento e Seleção



Diante dos dados apresentados e constatados através das tabelas e gráficos, pode-se afirmar que há uma certa insatisfação dos docentes pesquisados quanto aos procedimentos utilizados para recrutamento e seleção na UNOESC/SMO, que podem ser causados pela utilização de etapas como: definição da mão-de-obra, contato informal ou indicação de candidatos e, candidato que se dirige à instituição para seleção. Observa-se ainda que não há na instituição o

emprego de procedimentos de recrutamento adequados visando a seleção dos candidatos mais habilitados.

Pode-se afirmar ainda que, muito provavelmente o processo de recrutamento e seleção não esteja alicerçado em alguns dos fundamentos teóricos mais difundidos, como por exemplo, para Chiavenato (2000) que diz que o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e poderia envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento: arquivos de candidatos, apresentação por parte de funcionários, anúncios, contatos com sindicatos e associações de classe, contatos com universidades e escolas agremiações, contatos com outras instituições, intercâmbio entre empresas e outras instituições, agências de recrutamento e, viagens para recrutamento em outras localidades. O recrutamento é basicamente um sistema de informação utilizado para a oferta ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego por parte das organizações, sendo a UNOESC/SMO uma dessas.

Foi observado que na percepção dos docentes a mesma insatisfação ou concordância apenas moderada, muito provavelmente pode decorrer do processo de recrutamento ainda não sistematizado.

Todavia, através de análise documental constata-se a existência de um Regulamento do Processo de Seleção do Corpo Docente da UNOESC onde constam todos os procedimentos para o bom andamento do processo seletivo com itens como: abertura de vagas, prova de títulos, prova didática, entrevista e banca examinadora. Aparentemente o ocorrido é o fato deste regulamento não ser habitualmente praticado de forma sistemática e, principalmente não é devidamente propagado à nível de docentes na instituição.

4.3.2 Variável Avaliação de Desempenho

Para se obter esta variável, foram reunidas as respostas das questões de nº05, 06, 07, 08 e 09 do bloco III do instrumento de coleta de dados, aqui descritos nos itens 4.3.2.1 a 4.3.2.5. Este conjunto de questões visa avaliar a percepção dos

docentes sobre a ênfase ou importância e forma de utilização do critério “avaliação de desempenho” para permitir ou orientar a evolução na UNOESC/SMO.

4.3.2.1 O sistema de avaliação de desempenho da UNOESC foi amplamente discutido

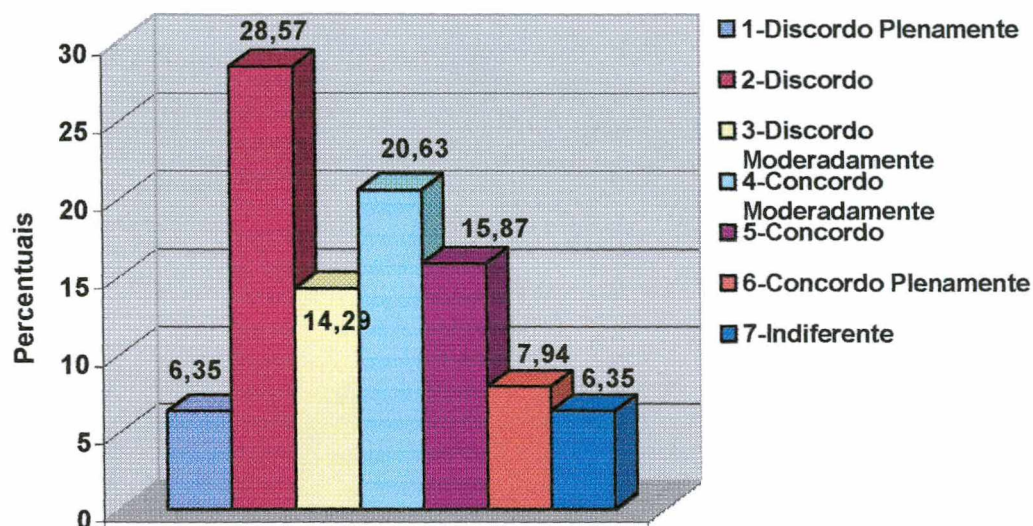
Com relação à essa afirmativa observou-se que a maioria dos docentes pesquisados, ou seja, 28,57% discordam da afirmativa, somados a outros 14,29% que discordam moderadamente e 6,35% discordam plenamente desta. Paralelamente 20,63% dos docentes pesquisados concordam moderadamente, 15,87% concordam com a afirmativa, enquanto 7,94% concordam plenamente e 6,35% mostraram-se indiferentes à mesma. A distribuição de frequências desta afirmativa está representada na tabela e gráfico nº47 abaixo.

Tabela 47 – Afirmativa: O sistema de avaliação de desempenho da UNOESC foi amplamente discutido

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	4	6,35
2-Discordo	18	28,57
3-Discordo Moderadamente	9	14,29
4-Concordo Moderadamente	13	20,63
5-Concordo	10	15,87
6-Concordo Plenamente	5	7,94
7-Indiferente	4	6,35
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 47: O sistema de avaliação de desempenho da UNOESC foi amplamente discutido



4.3.2.2 O sistema de avaliação de desempenho da UNOESC permite ao docente obter um feedback que contribua para seu crescimento profissional como docente

Com base nos dados coletados relativos a afirmativa verificou-se que a maioria dos docentes concorda moderadamente e isto corresponde a 36,51% deles, enquanto 15,87% concordam e 14,29% concordam plenamente.

Outros 15,87% dos pesquisados discordam moderadamente e neste bloco de discordantes outros 6,35% discordam somando-se a 7,94% de docentes pesquisados que discordam plenamente com a ampla discussão do sistema de avaliação de desempenho docente. A minoria correspondente a 3,17% mostrou-se indiferente ao item proposto.

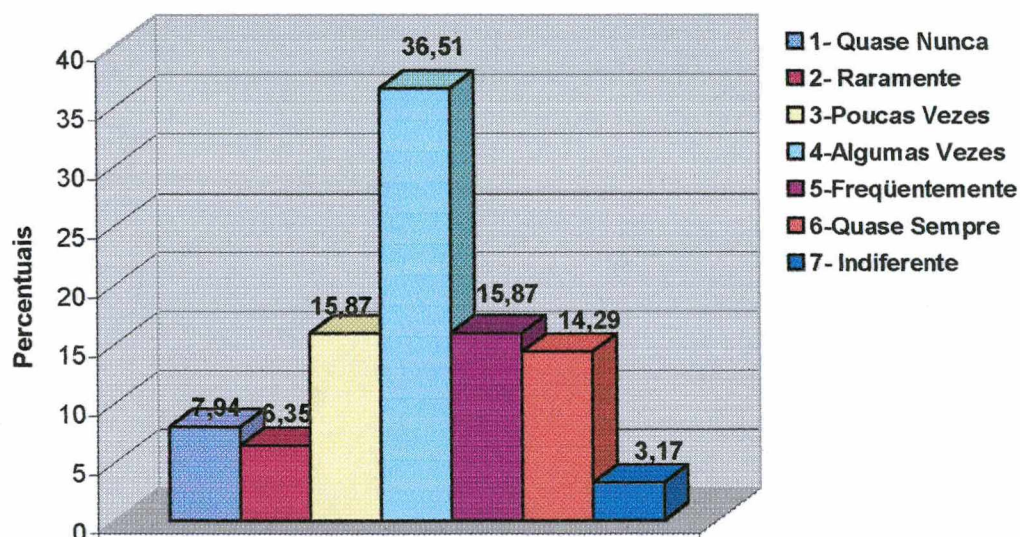
O gráfico e tabela 48 representam as freqüências dessa análise.

Tabela 48 – Afirmativa: O sistema de avaliação de desempenho da UNOESC permite ao docente obter um feedback que contribua para seu crescimento profissional como docente

Escola	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	5	7,94
2-Discordo	4	6,35
3-Discordo Moderadamente	10	15,87
4-Concordo Moderadamente	23	36,51
5-Concordo	10	15,87
6-Concordo Plenamente	9	14,29
7-Indiferente	2	3,17
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 48: O sistema de avaliação de desempenho da UNOESC permite ao docente obter um feedback que contribua para seu crescimento profissional como docente



4.3.2.3 Os critérios que avaliam seu desempenho na ascensão dos diferentes níveis são amplamente divulgados

A partir dos questionários respondidos relativamente observou-se que apenas 3,18% dos pesquisados concordam plenamente com esta afirmativa enquanto 11,11% concordam e 26,98% concordam moderadamente.

Seguindo esta tendência outros 28,57% dos docentes discordam moderadamente, 6,35% discordam e um percentual de 17,46% discordam plenamente quanto à ampla divulgação dos critérios de avaliação do desempenho dos docentes da UNOESC/SMO. Seguidos por 6,35% daqueles que se mostraram indiferentes à afirmativa.

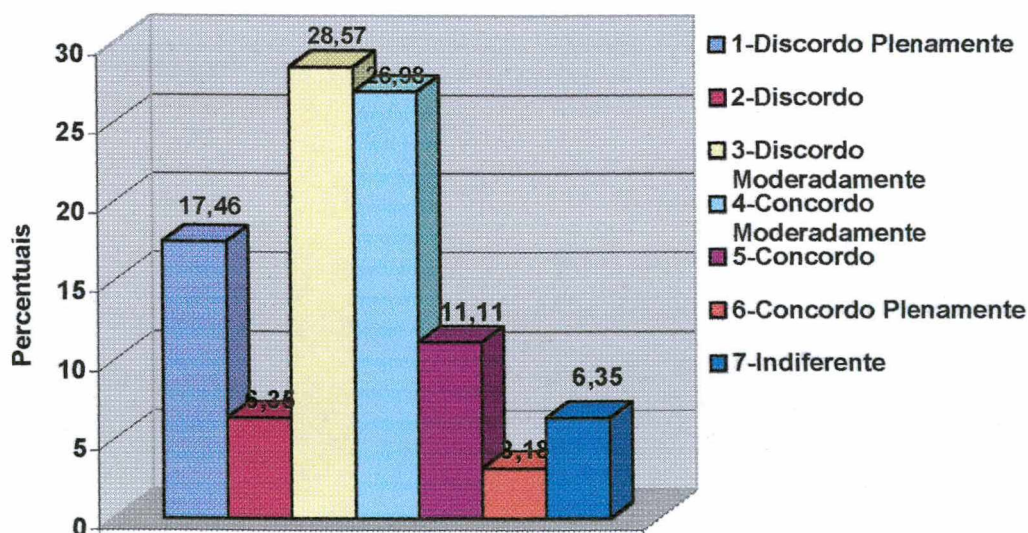
Os dados abaixo, confirmam o exposto.

Tabela 49 - Afirmativa: Os critérios que avaliam seu desempenho na ascensão dos diferentes níveis são amplamente divulgados

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	11	17,46
2-Discordo	4	6,35
3-Discordo Moderadamente	18	28,57
4-Concordo Moderadamente	17	26,98
5-Concordo	7	11,11
6-Concordo Plenamente	2	3,18
7-Indiferente	4	6,35
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 49: Os critérios que avaliam seu desempenho na ascensão dos diferentes níveis são amplamente divulgados



4.3.2.4 Os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os docentes visando proporcionar melhor orientação no trabalho

Seguindo com as afirmativas relativas a avaliação de desempenho, quando apresentada evidenciou-se que a maioria dos pesquisados, ou seja, 49,21% destes concordam moderadamente, enquanto 6,35% concorda que há discussão dos resultados da avaliação de desempenho conseqüente melhor orientação no trabalho.

Em outro grupo 19,05% dos docentes pesquisados discordam plenamente e 3,17% discordam, 19,05% discordam moderadamente e apenas 3,17% dos docentes mostraram-se indiferentes.

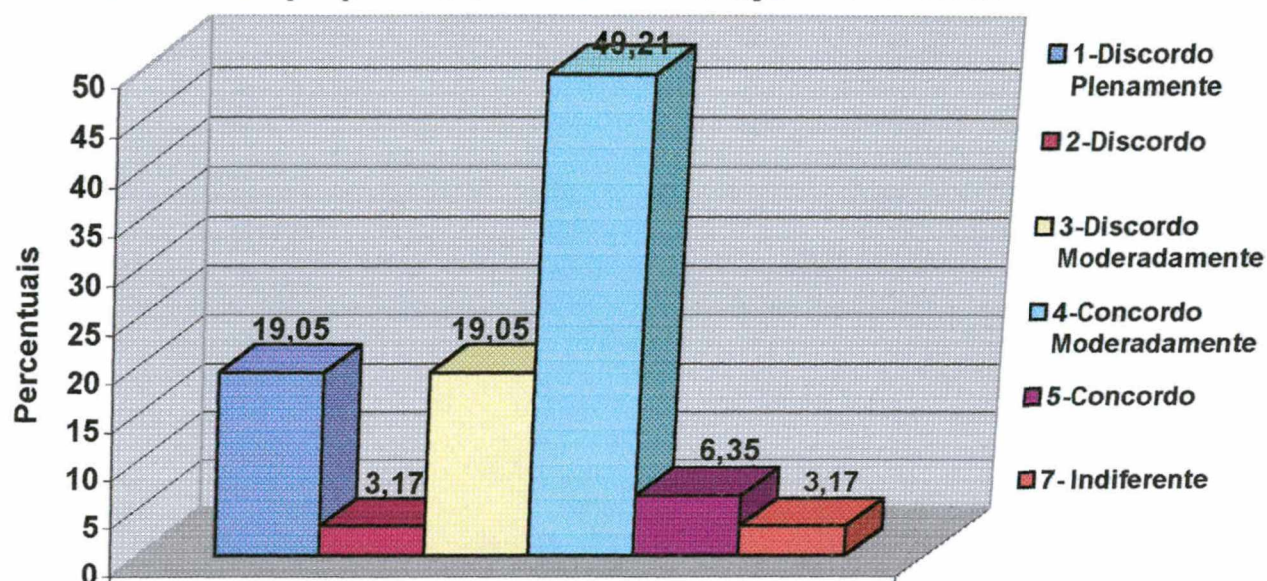
A tabela e gráfico de nº49 a seguir demonstram a distribuição da freqüência referente a esta afirmativa.

Tabela 50 - Afirmativa: Os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os docentes visando proporcionar melhor orientação no trabalho

Escala	Freqüência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	12	19,05
2-Discordo	2	3,17
3-Discordo Moderadamente	12	19,05
4-Concordo Moderadamente	31	49,21
5-Concordo	4	6,35
7- Indiferente	2	3,17
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 50: Os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os docentes visando proporcionar melhor orientação no trabalho



4.3.2.5 É feita uma avaliação do desempenho dos docentes formal e sistemática para fins de promoção”

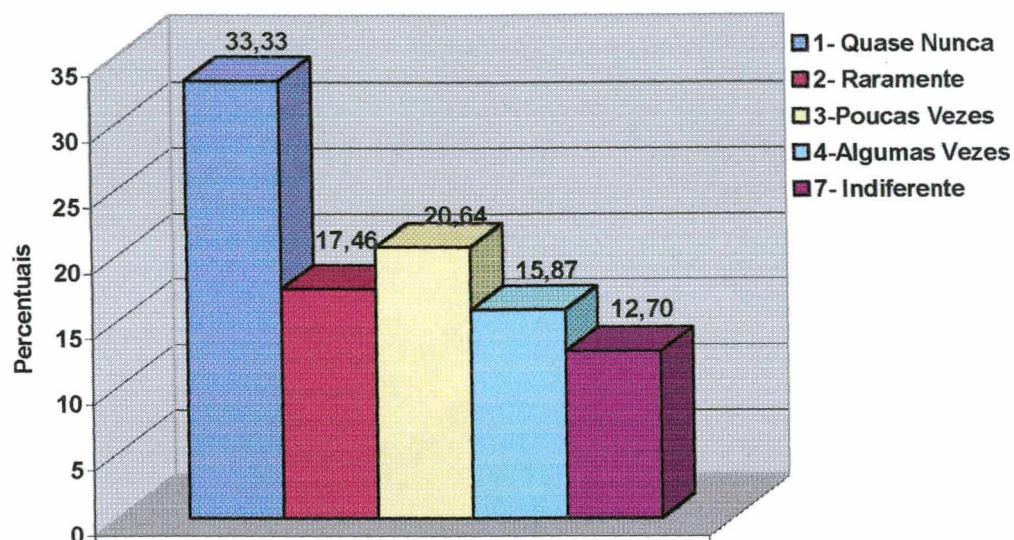
Os dados coletados revelaram que existe uma discordância neste item representada pelos 33,33% dos docentes que discordam plenamente, 17,46% discordam e 20,64% que discordam moderadamente de que isto ocorre na UNOESC/SMO. Na seqüência outros 15,87% concordam apenas moderadamente com a mesma afirmativa. Há que se destacar que 12,70% dos docentes pesquisados se mostrou indiferente a afirmativa. Esta freqüência está distribuída na tabela e gráfico n°51 a seguir.

Tabela 51 – Afirmativa: É feita uma avaliação do desempenho dos docentes formal e sistemática para fins de promoção”

Escala	Freqüência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	21	33,33
2-Discordo	11	17,46
3-Discordo Moderadamente	13	20,64
4-Concordo Moderadamente	10	15,87
7- Indiferente	8	12,70
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 51: É feita uma avaliação do desempenho dos docentes formal e sistemática para fins de promoção

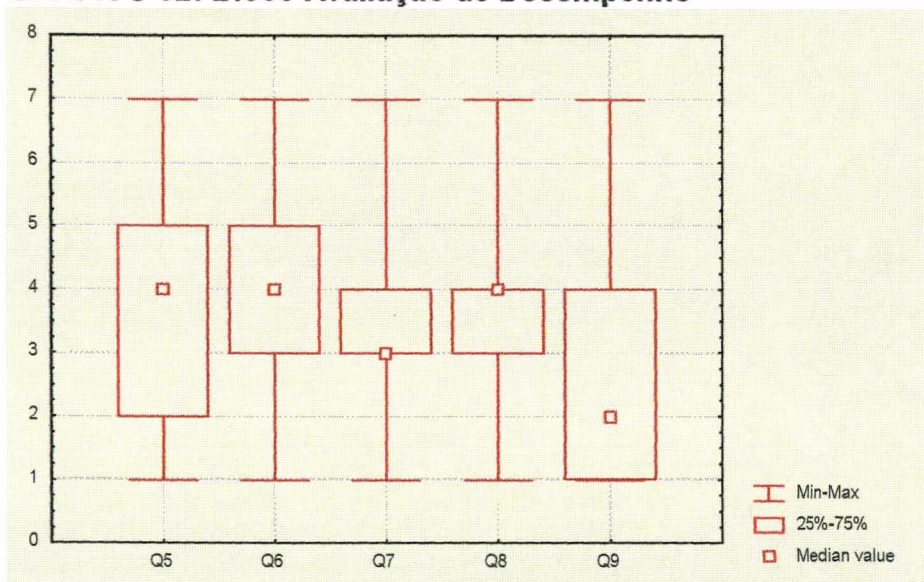


Conjuntamente, através da tabela e gráfico de nº51 é descrito o bloco referente à avaliação de desempenho, onde se verifica uma média de 3,44 e mediana de 3,4, com quartil inferior de 2,4 e superior de 4,4 num desvio padrão de 1,62 demonstrando que neste bloco a percepção do docente também se encontra num nível de discordância moderada que possivelmente também seja gerado pelo quase total desconhecimento da política de avaliação de desempenho praticada pela UNOESC/SMO, indicando a fragilidade da mesma.

Tabela 52 – Bloco Avaliação de Desempenho

Variável	Nº	Média	Mediana	Quartil Inferior	Quartil Superior	Desvio Padrão
Questão 5	63	3.60	4.0	2.0	5.0	1.67
Questão 6	63	4.02	4.0	3.0	5.0	1.48
Questão 7	63	3.43	3.0	3.0	4.0	1.62
Questão 8	63	3.33	4.0	3.0	4.0	1.40
Questão 9	63	2.83	2.0	1.0	4.0	1.93
TOTAL	63	3.44	3.4	2.4	4.4	1.62

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 52: Bloco Avaliação de Desempenho

Segundo Grillo (1996, p. 81) “ na implementação dos componentes organizacionais do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal (CCDP), é a avaliação do desempenho que apresenta maior complexidade, porque afeta diretamente a atividade funcional e provoca sensíveis mudanças no comportamento das pessoas “.

A avaliação de desempenho dos docentes da UNOESC/SMO é provavelmente realizada somente através do PAIU (Programa de Avaliação Institucional da UNOESC) onde, segundo seu regulamento, a avaliação do docente é parte integrante dos chamados indicadores de qualidade (art. 2º), tendo como um dos objetivos avaliar o desempenho docente no tocante ao ensino, à pesquisa e à extensão (art. 4º). Pelo que se percebe, a avaliação do corpo docente se dá através de pesquisa junto ao meio acadêmico em que desenvolve suas atividades e também da auto-avaliação realizada pelos docentes.

Diante dos dados expostos, pode-se afirmar que há uma certa insatisfação por parte dos docentes da instituição, ocasionada, provavelmente, pelo fato de que o sistema de avaliação não foi amplamente discutido, ou pelo menos, não foi suficientemente discutido.

Paralelamente, a insatisfação pode ser resultado de um sistema falho de feedback que é dado ao docente, pois o mesmo é feito de maneira muito distante do ideal, apenas através do envio da tabulação dos resultados das pesquisas feitas

junto aos acadêmicos, faltando ainda uma discussão posterior, como forma de possibilitar correção de possíveis falhas e possibilitar o real crescimento do profissional docente através de uma melhor orientação no trabalho.

Outra possibilidade quanto a ocorrência da insatisfação baseia-se no fato de que, aparentemente, a avaliação do desempenho docente ainda é feita de modo “punitivo” e não com o objetivo de orientar, além de não ser visualizado como forma sistemática para fins de promoção na UNOESC/SMO.

Gillen (2000) descreve que quando a avaliação é feita positivamente, oferece muitos benefícios e que esta tem como principal razão o feedback sobre a qualidade, que oportuniza melhora no desempenho. Na figura a seguir, são relacionados os benefícios e beneficiários da avaliação.

FIGURA 3: Benefícios e beneficiários da avaliação



4.3.3 Plano de Carreira

Para obtenção desta variável, reuniram-se as respostas das questões de nº10, 11, 12 e 13 do bloco III do instrumento de coleta de dados, aqui descritos nos itens 4.3.3.1 a 4.3.3.4. Este conjunto de questões visa avaliar a percepção dos docentes sobre a ênfase ou importância e forma de utilização do critério “plano de carreira” para orientar o docente na UNOESC/SMO, quanto as suas possibilidades de ascensão dentro da instituição.

4.3.3.1 Na UNOESC os docentes têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras, já que existem posições, critérios e uma seqüência de cargos bem estabelecida que podem ocupar

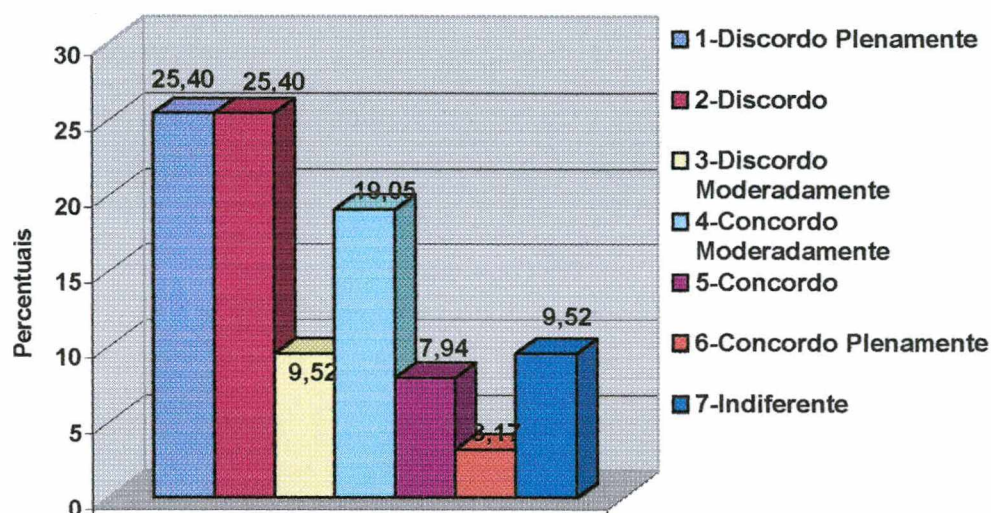
Relativo a essa afirmativa os resultados indicaram existir uma discordância quanto a esta possibilidade, afirmados pelos 25,40% dos pesquisados que discordam plenamente, 25,40% discordam da possibilidade de desenvolvimento de carreira na UNOESC/SMO, outros 9,52% discordam moderadamente desta afirmativa. Outro grupo representado por 19,05% dos pesquisados concorda moderadamente, 7,94% concordam com esta possibilidade, 3,17% concordam plenamente e 9,52% mostraram-se indiferentes à afirmativa. Isso demonstra a tabela e gráfico nº53.

Tabela 53 - Afirmativa: Na UNOESC os docentes têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras, já que existe posições, critérios e uma seqüência de cargos bem estabelecida que podem ocupar

Escola	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	16	25,40
2-Discordo	16	25,40
3-Discordo Moderadamente	6	9,52
4-Concordo Moderadamente	12	19,05
5-Concordo	5	7,94
6-Concordo Plenamente	2	3,17
7-Indiferente	6	9,52
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 53: Na UNOESC os docentes têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras, já que existe posições, critérios e uma seqüência de cargos bem estabelecida que podem ocupar



4.3.3.2 A legislação estabelecida pela UNOESC que regula a ascensão de categoria ou de nível funcional na carreira do magistério, é de conhecimento de seu corpo docente

A pesquisa demonstrou também, relativamente que a maioria discorda que seja do conhecimento do corpo docente a legislação interna para ascensão de categoria ou de nível funcional no magistério, na UNOESC/ SMO, discordância esta confirmada pelos 14,29% que discorda plenamente, pelos 33,33% que discorda e pelos 17,46% dos docentes pesquisados que discorda moderadamente desta afirmativa.

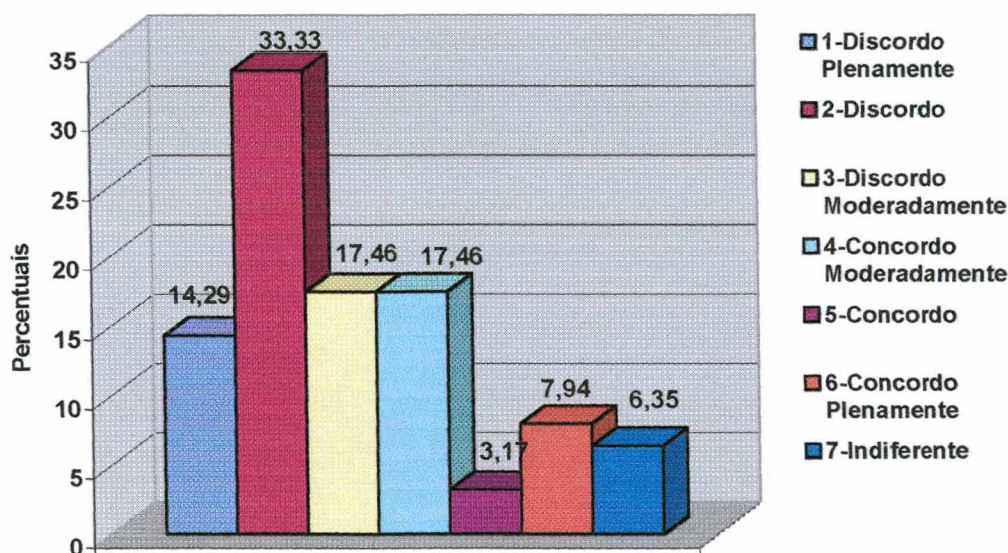
Noutro grupo aparecem os 17,46% que concordam moderadamente, os 3,17% que concordam e os 7,94% que concordam plenamente com a afirmativa acima. Apenas 6,35 se mostrou indiferente à mesma.

Tabela 54 - Afirmativa: A legislação estabelecida pela UNOESC que regula a ascensão de categoria ou de nível funcional na carreira do magistério é de conhecimento de seu corpo docente

Escola	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	9	14,29
2-Discordo	21	33,33
3-Discordo Moderadamente	11	17,46
4-Concordo Moderadamente	11	17,46
5-Concordo	2	3,17
6-Concordo Plenamente	5	7,94
7-Indiferente	4	6,35
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 54: A legislação estabelecida pela UNOESC que regula a ascensão de categoria ou de nível funcional na carreira do magistério é de conhecimento de seu corpo docente



4.3.3.3 Você concorda com o sistema de ascensão (categoria/nível), na carreira do magistério da UNOESC

Os dados coletados relativamente à afirmativa indicaram que dentre os docentes pesquisados 23,81% destes discordam moderadamente, outros 19,05% discordam e 6,35% discordam plenamente do sistema de ascensão na carreira do

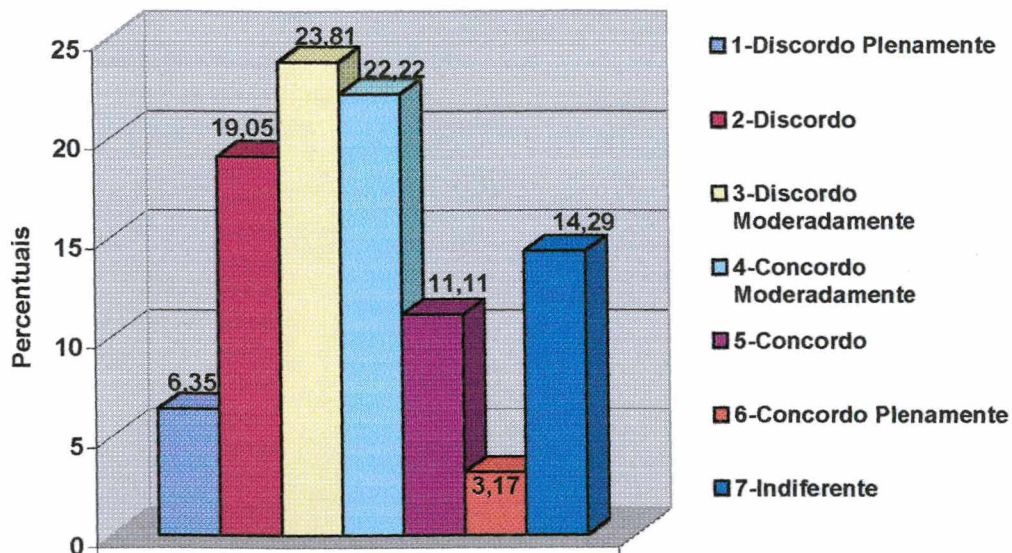
magistério da UNOESC/SMO. Há os 22,2% dos pesquisados que concordam moderadamente, 11,11% concordam e apenas 3,17% concordam plenamente com a afirmativa. Ainda há de se destacar os 14,29% dos pesquisados que se manifestaram indiferentes à afirmativa.

Tabela 55- Afirmativa: Você concorda com o sistema de ascensão (categoria/nível), na carreira do magistério da UNOESC

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	4	6,35
2-Discordo	12	19,05
3-Discordo Moderadamente	15	23,81
4-Concordo Moderadamente	14	22,22
5-Concordo	7	11,11
6-Concordo Plenamente	2	3,17
7-Indiferente	9	14,29
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 55: Você concorda com o sistema de ascensão (categoria/nível), na carreira do magistério da UNOESC



4.3.3.4 Os docentes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da UNOESC

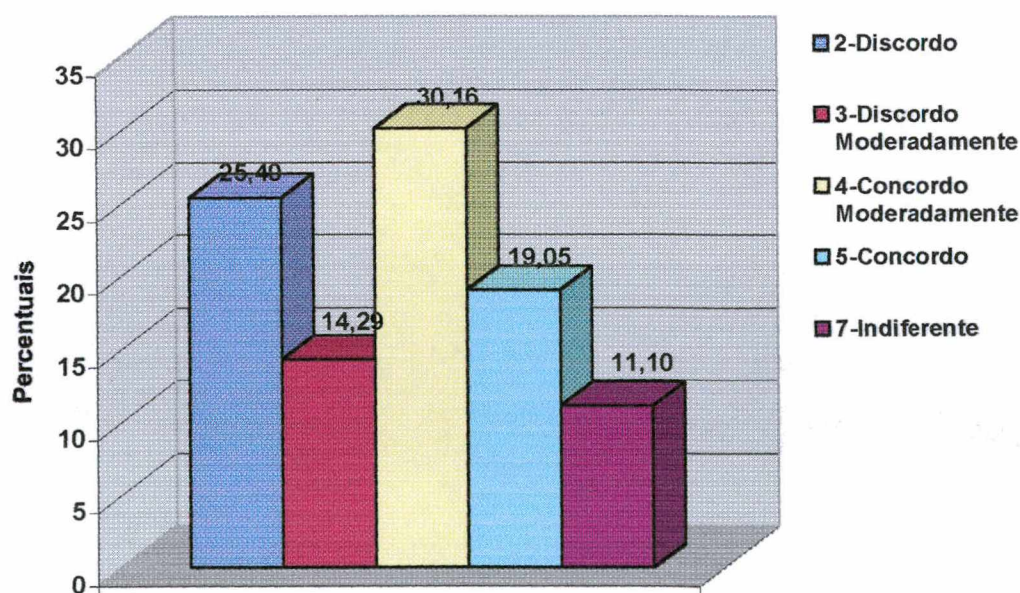
Os resultados do estudo indicaram que 30,16% concordam moderadamente e 19,05% concordam que há algum envolvimento no planejamento de suas carreiras dentro da UNOESC/SMO. Por outro lado, há o grupo representado por 25,39% dos docentes que discordam e 14,29% que discordam moderadamente deste envolvimento. Salienta-se também a manifestação de 11,11% que se posicionaram como indiferentes em relação à afirmativa.

Tabela 56 - Afirmativa: Os docentes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da UNOESC

Escola	Frequência Absoluta	%
2-Discordo	16	25,39
3-Discordo Moderadamente	9	14,29
4-Concordo Moderadamente	19	30,16
5-Concordo	12	19,05
7-Indiferente	7	11,11
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 56: Os docentes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da UNOESC



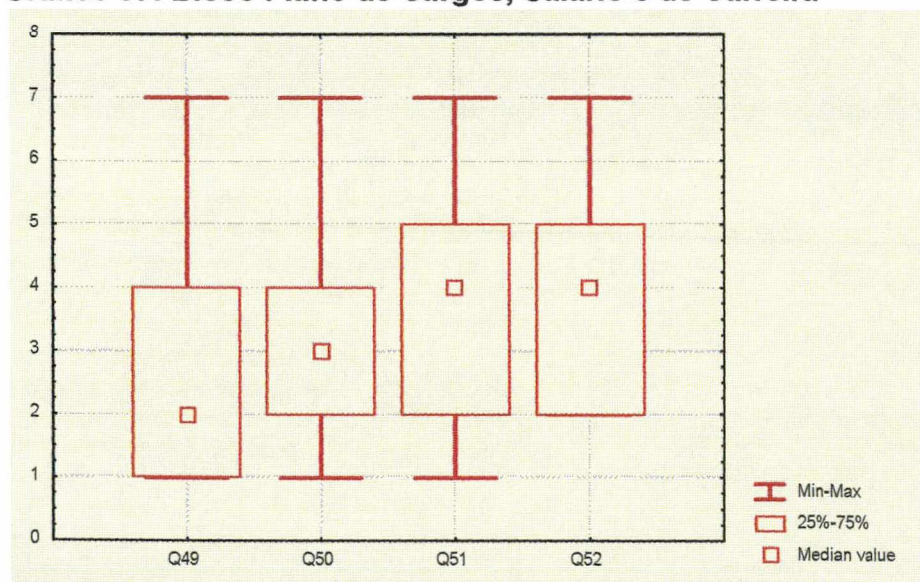
Pode-se verificar, na tabela e gráfico de nº56 uma discordância moderada em relação ao plano de cargos, salários e de carreira praticada pela UNOESC/SMO, onde na média a pontuação foi de 3,46 e a mediana de 3,25, com total do quartil inferior em 1,25 e o superior em 4,5 com desvio padrão de 1,54. Isto aponta para uma possível incidência sobre a satisfação dos docentes desta instituição, podendo ser gerada pelo desconhecimento deste plano e muito que provavelmente até mesmo da existência deste.

Tabela 57 – Plano de Cargos, Salários e de Carreira

Variável	Nº	Média	Mediana	Quartil Inferior	Quartil Superior	Desvio Padrão
Questão 10	63	3.06	2.0	1.0	4.0	1.67
Questão 11	63	3.11	3.0	2.0	4.0	1.48
Questão 12	63	3.79	4.0	2.0	5.0	1.62
Questão 13	63	3.87	4.0	2.0	5.0	1.40
TOTAL	63	3.46	3.25	1.75	4.5	1.54

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 57: Bloco Plano de Cargos, Salário e de Carreira



Segundo Chiavenato (2000, p.371)

O salário representa uma das mais complicadas transações, pois quando uma pessoa aceita um cargo ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários. Assim, em troca desse elemento simbólico e intercambiável – o dinheiro – o homem é capaz de empenhar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida.

Existe na UNOESC/SMO um plano formal de Cargos, Salários e de Carreira, cuja última versão data do ano de 1994, com suas respectivas alterações; neste estão descritos os aspectos relativos ao ingresso e enquadramento, lotação, carreira, promoção, licenças e afastamentos, assim como o regime de trabalho, salários e vantagens para os docentes do magistério superior, de 1º e 2º graus e do pessoal técnico-administrativo. Todavia, observa-se no meio docente uma insatisfação, provavelmente gerada pelo fato de que estes não percebem tal plano e, apesar da existência, a possibilidade de desenvolvimento de suas carreiras, talvez não seja visualizada a existência de posições, critérios e uma seqüência de cargos bem estabelecida, os quais podem ocupar. Possivelmente isto se dê em virtude do não conhecimento do que é estabelecido pela UNOESC neste âmbito e de uma possível discordância quanto ao sistema adotado para a ascensão na carreira do magistério, na instituição, bem como o não envolvimento no planejamento das mesmas. Isto pode desencadear num crescente nível de insatisfação e ocasionar o fracasso do plano de carreira existente.

Sobre este aspecto, Grillo (1996, p.48) diz “podemos citar alguns dos fatores que determinam o fracasso das carreiras nas instituições de ensino”, sendo:

- a) política salarial defasada;
- b) identificação das atribuições de cargos;
- c) promoção por tempo de serviço suplantando o mérito;
- d) periodicidade irregular das promoções;
- e) ausência da relação aperfeiçoamento/carreira;
- f) métodos ineficazes ou ausência da avaliação do desempenho;
- g) falta de incentivos.

Para este autor (1996), a carreira docente, mesmo surgindo em vários cargos de diferentes níveis, não oferece uma especificação completa das características do cargo e também não prevê, da mesma forma, as habilitações necessárias para a ascensão aos níveis superiores.

Seguindo esta linha de raciocínio, Pontes (1988) esclareceu que o plano de carreira e de cargos estabelece a inter-relação entre os cargos e os caminhos que os funcionários têm abertos diante de si para seu crescimento profissional.

4.3.4 Política de recursos humanos

A obtenção desta variável se deu através da reunião das respostas das questões de nº14, 15, 16, 17, 18 e 19, aqui descritas nos itens 4.3.4.1 a 4.3.4.6. A reunião destas questões visa avaliar a percepção dos docentes sobre a ênfase ou importância e grau de sistematização associada à função de Recursos Humanos, observando aspectos como importância da A. R. H., valorização dos profissionais e procedimentos que são indicadores do tipo de política de Recursos Humanos existente na UNOESC/SMO.

4.3.4.1 A política de R.H. está definida de modo compatível à política da UNOESC

A pesquisa demonstrou que há uma discordância dos pesquisados, demonstrado pelos 20,63% que discordam moderadamente, 25,40% que discordam e pelos 6,35% que discordam plenamente da afirmativa.

Para outros 19,04% existe uma concordância moderada, para 14,29% uma concordância e por fim 14,29% dos pesquisados se manifestou indiferente a afirmativa.

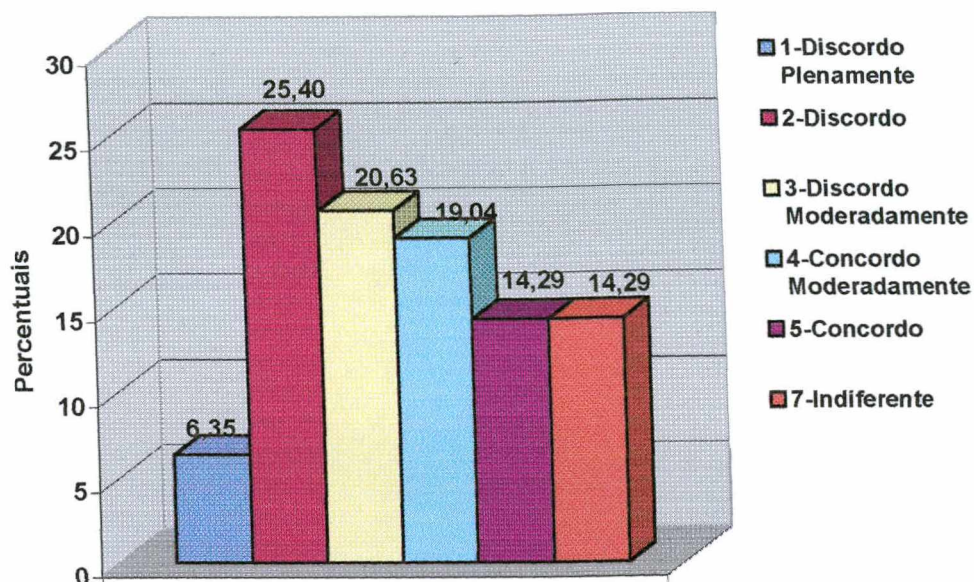
A tabela e gráfico nº58 demonstram o descrito.

Tabela 58 - Afirmativa: A política de R.H. está definida de modo compatível à política da UNOESC

Variáveis	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	4	6,35
2-Discordo	16	25,40
3-Discordo Moderadamente	13	20,63
4-Concordo Moderadamente	12	19,04
5-Concordo	9	14,29
7-Indiferente	9	14,29
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 58: A política de R.H. está definida de modo compatível à política da UNOESC



4.3.4.2 A política de R.H. é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os docentes da UNOESC

Os dados coletados em relação à evidenciaram que 20,63% dos docentes pesquisados discordam moderadamente, 19,05% discordam e 6,35% discordam plenamente de que a política de R.H. é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os docentes da UNOESC/SMO.

Noutro grupo existe a representação de 31,74% dos que concordam moderadamente e 7,94% daqueles que concordam com esta afirmativa.

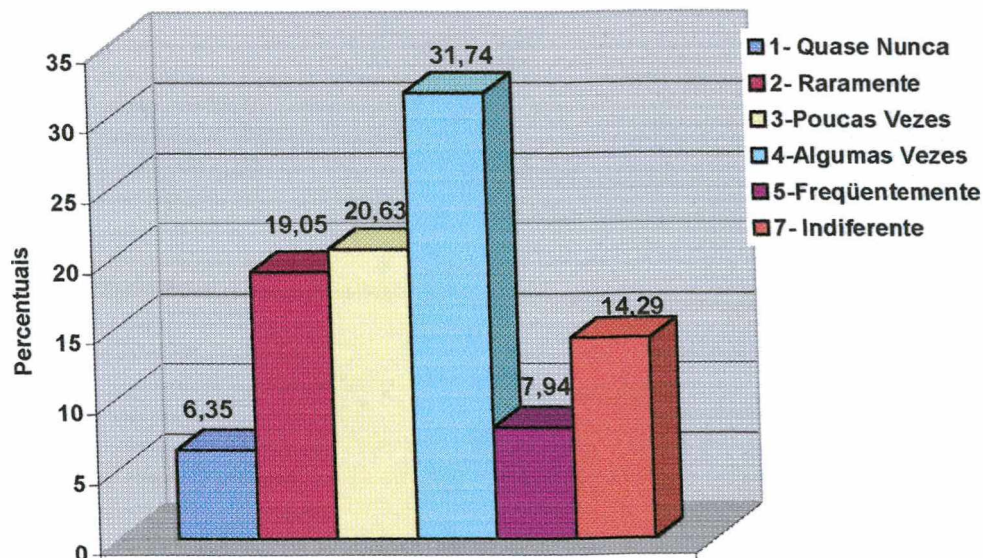
A tabela e gráfico de n°56 demonstram a distribuição das freqüências mencionadas.

Tabela 59 - Afirmativa: A política de R.H. é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os docentes da UNOESC

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	4	6,35
2-Discordo	12	19,05
3-Discordo Moderadamente	13	20,63
4-Concordo Moderadamente	20	31,74
5-Concordo	5	7,94
7- Indiferente	9	14,29
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 59: A política de R.H. é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os docentes da UNOESC



4.3.4.3 A política de R.H. é um instrumento que auxilia aos docentes a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da UNOESC

Nesse item observou-se que existe uma concordância com a afirmativa, representada por 20,64% dos pesquisados que concordam moderadamente, 22,22% que concordam e por 7,94% que concordam plenamente. Apenas 6,35% dos

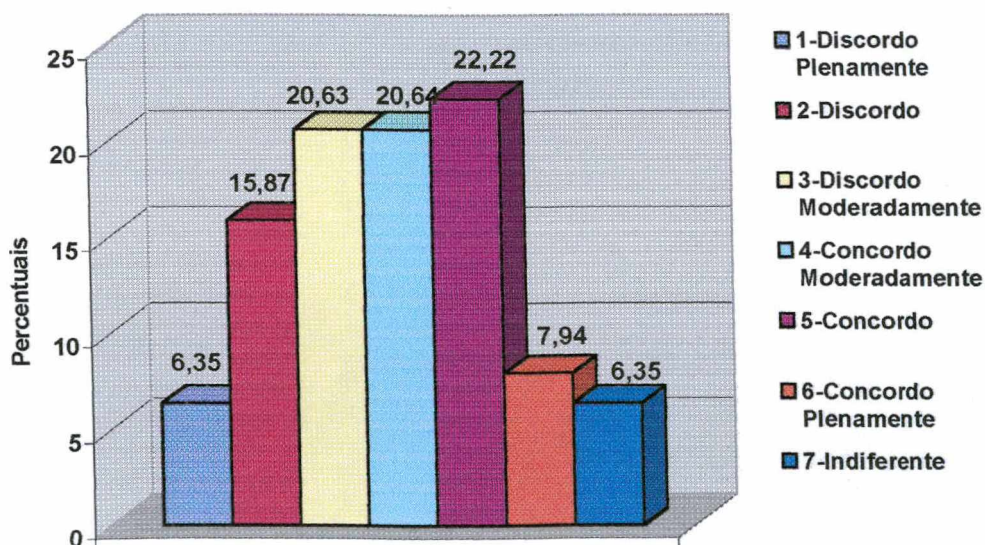
docentes discordam plenamente, 15,87% discordam e 20,63% discordam moderadamente de que a política de R.H. é um instrumento que auxilia aos docentes a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da UNOESC/SMO. Também para outro pequeno percentual de pesquisados, ou para 6,35%, há uma manifestação de indiferença quanto à afirmativa. A demonstração consiste na tabela e no gráfico nº60.

Tabela 60 - Afirmativa: A política de R.H. é um instrumento que auxilia aos docentes a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da UNOESC

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	4	6,35
2-Discordo	10	15,87
3-Discordo Moderadamente	13	20,63
4-Concordo Moderadamente	13	20,64
5-Concordo	14	22,22
6-Concordo Plenamente	5	7,94
7-Indiferente	4	6,35
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 60: A política de R.H. é um instrumento que auxilia aos docentes a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da UNOESC



4.3.4.4 A política de R.H. é constantemente revista e adaptada conforme necessidades da UNOESC e a seus docentes e sistematicamente comunicada

Os resultados do estudo indicaram discordância quanto a esta, representada por 9,52% que discordam plenamente, por 31,74% que discordam e por 14,29% dos docentes pesquisados que discordam moderadamente da afirmativa. Por outro lado, 23,81% concordam apenas moderadamente, outros 6,35% concordam e há que se salientar que 14,29% se manifestaram indiferentes.

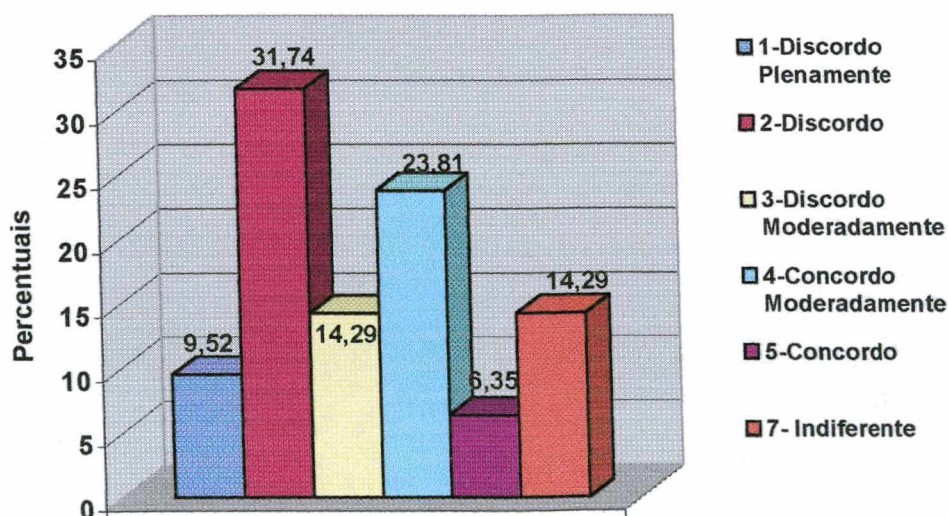
A distribuição de freqüências desta afirmativa encontra-se na tabela e gráfico nº61 a seguir.

Tabela 61 - Afirmativa: A política de R.H. é constantemente revista e adaptada conforme necessidades da UNOESC e a seus docentes e sistematicamente comunicada

Escala	Freqüência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	6	9,52
2-Discordo	20	31,74
3-Discordo Moderadamente	9	14,29
4-Concordo Moderadamente	15	23,81
5-Concordo	4	6,35
7- Indiferente	9	14,29
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 61: A política de R.H. é constantemente revista e adaptada conforme necessidades da UNOESC e a seus docentes e sistematicamente comunicada



4.3.4.5 A resolução da UNOESC que regulamenta os objetivos da política de qualificação docente é de conhecimento de todos

Os resultados indicaram que com relação existe uma discordância representada por 14,30% que discordam plenamente, 30,16% que discordam e por outros 20,63% que discordam moderadamente da afirmativa.

Noutro grupo, representado por 20,63% que concordam moderadamente, 7,94% que concordam e por 3,17% que concordam plenamente, há uma concordância quanto ao conhecimento de todos os docentes em relação à regulamentação da política de qualificação docente adotada pela UNOESC/SMO.

Há de se relatar a incidência de 3,17% dos docentes pesquisados que se manifestaram indiferentes à afirmativa.

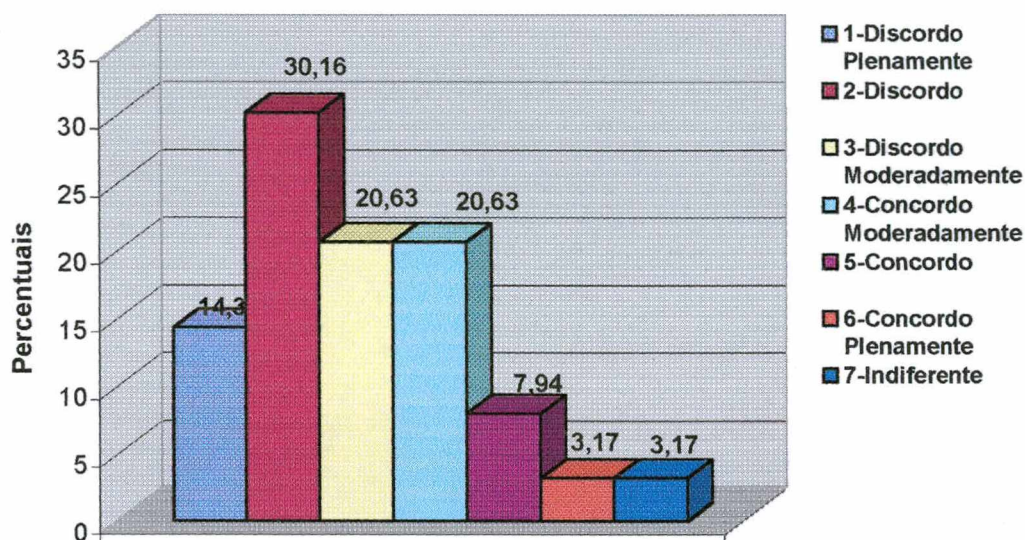
A tabela e o gráfico n°62 abaixo representam a distribuição de frequências da afirmativa.

Tabela 62 - Afirmativa: A resolução da UNOESC que regulamenta os objetivos da política de qualificação docente é de conhecimento de todos

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	9	14,30
2-Discordo	19	30,16
3-Discordo Moderadamente	13	20,63
4-Concordo Moderadamente	13	20,63
5-Concordo	5	7,94
6-Concordo Plenamente	2	3,17
7-Indiferente	2	3,17
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 62: A resolução da UNOESC que regulamenta os objetivos da política de qualificação docente é de conhecimento de todos



4.3.4.6 Todos os docentes da UNOESC estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de R.H. adotada na instituição

Com relação a essa afirmativa constatou-se que há uma discordância indicada por 17,46% dos docentes pesquisados que discordam plenamente, por 30,16% que discordam e por 12,71% que discordam moderadamente quanto à familiarização dos docentes em relação à política de R.H. da UNOESC/SMO. Outros 33,33% concordam moderadamente e 3,17% concordam com esta familiarização em relação à política de R.H. adotada na instituição.

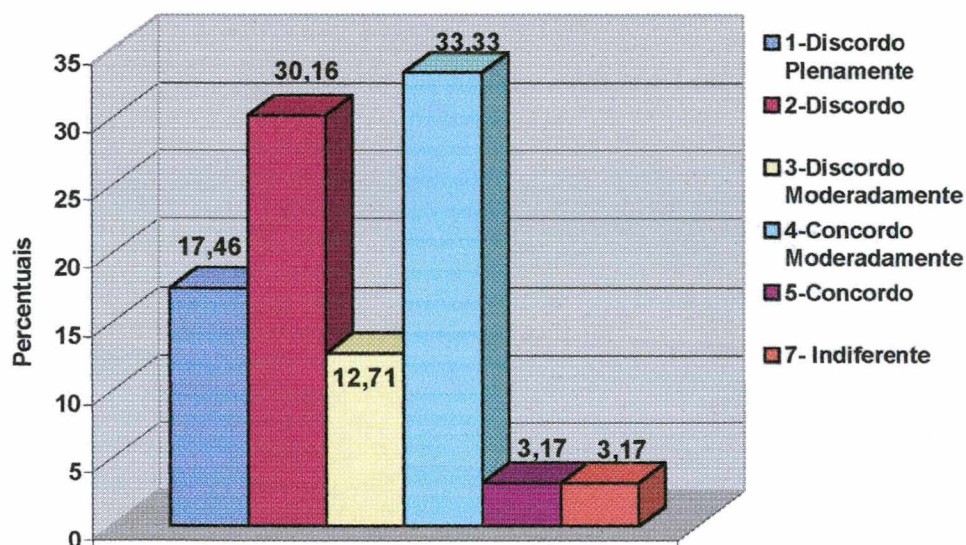
Apenas 3,17% dos pesquisados manifestaram-se indiferentes à afirmativa, conforme constata a tabela e gráfico nº 63.

Tabela 63 - Afirmativa: Todos os docentes da UNOESC estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de R.H. adotada na instituição

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	11	17,46
2-Discordo	19	30,16
3-Discordo Moderadamente	8	12,71
4-Concordo Moderadamente	21	33,33
5-Concordo	2	3,17
7- Indiferente	2	3,17
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 63: Todos os docentes da UNOESC estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de R.H. adotada na instituição

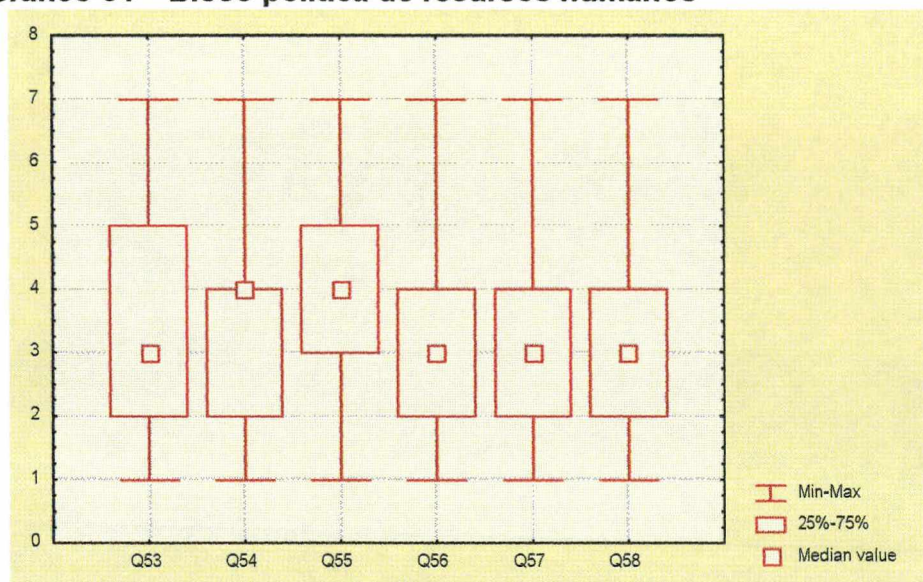


De modo geral, neste bloco representado pela tabela e gráfico de nº63, demonstrados a seguir, existe a tendência à discordância moderada quanto a alguns aspectos da política de recursos humanos praticada na UNOESC/SMO, onde se obteve a média de 3,43 pontos no bloco, com a mediana de 3,33, onde o quartil inferior foi de 2,17 e o superior de 4,33 com desvio padrão de 1,63. Dessa forma, indica provável influência da existência de itens que compõem a política de maneira ainda não organizada, ou de outro modo, dispostos em regulamentos pulverizados em áreas distintas, embora sejam mencionados no Estatuto da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC.

Tabela 64 – Política de Recursos Humanos

Variável	Nº	Média	Mediana	Quartil Inferior	Quartil Superior	Desvio Padrão
Questão 14	63	3.67	3.0	2.0	5.0	1.78
Questão 15	63	3.73	4.0	2.0	4.0	1.70
Questão 16	63	3.86	4.0	3.0	5.0	1.59
Questão 17	63	3.43	3.0	2.0	4.0	1.83
Questão 18	63	3.00	3.0	2.0	4.0	1.49
Questão 19	63	2.87	3.0	2.0	4.0	1.41
TOTAL	63	3.43	3.33	2.17	4.33	1.63

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 64 – Bloco política de recursos humanos

Segundo Grillo (1996), no Brasil não há oferta de exemplos significativos de instituições universitárias que se preocupem em definir claramente políticas de RH que norteiem ações relacionadas à admissão, preparação e desempenho de docentes, pesquisadores, técnicos e administradores capazes de desempenharem suas atribuições de maneira eficaz. O que se vê é que as ações são realizadas de forma improvisada, quase sempre influenciadas por aspectos legais. Para o autor, as potencialidades humanas estão sendo utilizadas inadequadamente nas universidades, fazendo-se necessária a definição dos principais componentes organizacionais que devem integrar a política de RH, levando-se em conta as peculiaridades da instituição. Os componentes da política de RH levam em conta que o entendimento de que estes fazem parte permanente de tal política, por estarem diretamente vinculados com o desenvolvimento profissional.

O quadro de nº3, a seguir, demonstra os componentes mencionados e suas funções básicas.

QUADRO Nº3: Principais componentes de uma política de pessoal para as universidades

Componentes Organizacionais	Funções Básicas
Admissão	Recrutar pessoal qualificado e tornar eficaz o processo seletivo.
Carreira	Propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, pesquisadores, técnicos e administradores universitários.
Incentivo	Estimular o desempenho das funções, eliminando a tendência de acomodação dos ocupantes dos cargos.
Aperfeiçoamento	Promover o aperfeiçoamento continuado em estreita relação com o desejo de realização pessoal e ascensão na carreira.
Desempenho	Verificar a eficiência no trabalho e a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira.
Participação	Aperfeiçoar o processo decisório, tornando-o democrático e descentralizado.

Fonte: Grillo(1996, p.21)

Através dos questionários de pesquisa, bem como da análise documental, percebe-se, inicialmente, que para os docentes não há uma definição clara das políticas de recursos humanos na UNOESC/SMO e, provavelmente, diante deste fato, verificou-se que há insatisfação no tocante a esta política ou sua inexistência. Os dados descritos demonstram essa insatisfação através da discordância ocorrida nas afirmativas referentes às políticas de recursos humanos, provavelmente em decorrência da não percepção por parte dos docentes, da definição desta política de modo compatível à política da UNOESC, seguido pelo fato de que esses docentes também não percebem em sua maioria, a fixação de tal política de modo a se tentar uma situação justa de trabalho para os docentes da instituição.

Ainda há o fato de que ocorre uma concordância apenas moderada quando se afirma que a política de recursos humanos é um instrumento que auxilia os docentes a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da UNOESC/SMO e, na sua maioria, estes docentes não vêm uma revisão constante da política de recursos humanos, no sentido de adaptá-las às

necessidades da UNOESC/SMO e às de seus docentes e, sistematicamente a elas comunicadas.

Assim sendo, o demonstrado quando da análise da percepção docente em relação ao que é praticado em termos de política de recursos humanos na UNOESC/SMO, constitui-se em uma incongruência em relação à satisfação dos docentes, apontada no bloco relativo à percepção destes, sobre a satisfação no trabalho na instituição.

Na concepção de Silva (1999, p.19-20) se pode dizer que existem alguns fatores que podem ser facilitadores e/ou dificultadores do sucesso das atividades de RH nas organizações, sendo estes:

- a maior parte das organizações ainda visualiza a questão da administração de RH como custo inevitável e não como investimento imprescindível à sobrevivência e competitividade da organização;
- grande parte das organizações implanta ações e programas de RH para atender às reivindicações e/ou solucionar conflitos internos e não de forma integrada e estratégica aos objetivos da organização;
- a maior parte das lideranças está muito mais preparada para lidar com questões técnicas e operacionais do que instrumentos e técnicas de gestão de pessoal;
- em muitas organizações, as atividades, tanto de planejamento como de administração de RH, são envolvidas isoladamente, não permitindo a participação e envolvimento de outras diretorias, lideranças das áreas e empregados;
- ausência de formação, experiência e/ou visão por parte do agente de mudança.

4.3.5 Variável Treinamento

Vencer as resistências com relação a implementação do paradigma holístico nas organizações é um desafio a ser superado por todos aqueles que têm posições de liderança. Antes de mudar os outros, é fundamental primeiro mudar a si mesmo. Nenhuma mudança tem legitimidade se o condutor fala uma coisa e pratica

outra. Nesse sentido, o treinamento pode influenciar decisivamente nas formas de pensar a organização, as gerências e as pessoas. Para que se visualize esta influência, fala-se a partir de agora, sobre o treinamento.

Através da reunião das respostas às questões de nº20, 21, 22, 23 e 24 do bloco III do instrumento de coleta de dados, foi obtida a variável treinamento, descrita a seguir nos itens 4.3.5.1 a 4.3.5.5, visando avaliar a percepção dos docentes sobre a ênfase ou importância e grau de sistematização associados à função de treinamento para esta categoria de profissionais, mediante avaliação de aspectos tais como existência de programas, oferta de recursos para o autodesenvolvimento da experiência e identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento na UNOESC/SMO.

4.3.5.1 Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos docentes da UNOESC, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de conhecimento

Os dados coletados nesta afirmativa evidenciaram que há uma concordância indicada pelos 23,81% dos pesquisados que concordam moderadamente, por 22,22% daqueles que concordam e por outros 12,70% que concordam plenamente com a afirmativa.

Paralelamente, existem os 6,35% que discordam plenamente, outros 25,40% que discordam e mais 6,35% que discordam moderadamente da existência de programas contínuos de treinamento para o desenvolvimento docente da UNOESC/SMO.

Apenas 3,17% dos docentes pesquisados manifestaram-se indiferentes à afirmativa.

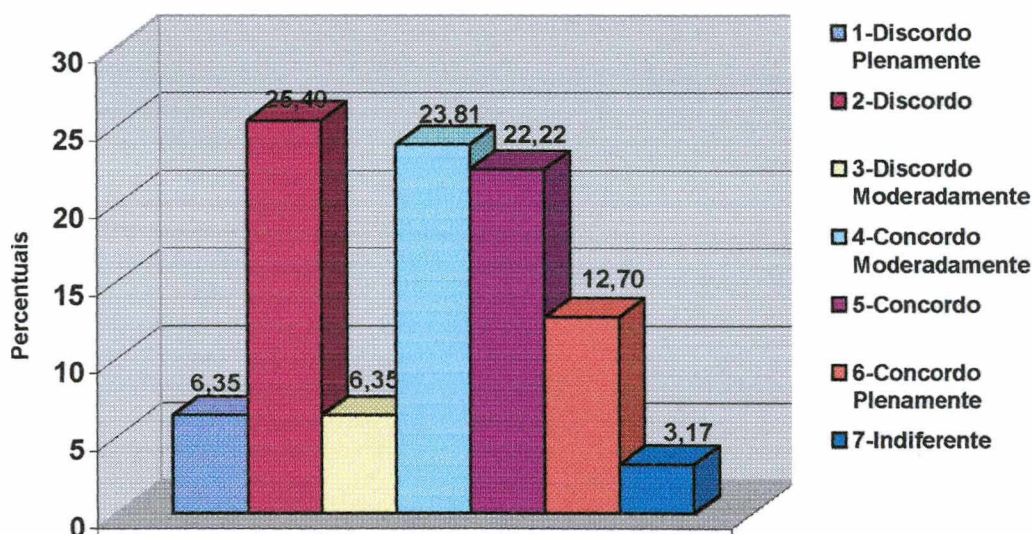
Os dados representam-se na tabela e gráfico nº65.

Tabela 65 - Afirmativa: Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos docentes da UNOESC, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de conhecimento

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	4	6,35
2-Discordo	16	25,40
3-Discordo Moderadamente	4	6,35
4-Concordo Moderadamente	15	23,81
5-Concordo	14	22,22
6-Concordo Plenamente	8	12,70
7-Indiferente	2	3,17
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 65: Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos docentes da UNOESC, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de conhecimento



4.3.5.2 A filosofia de treinamento para docentes está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o auto-desenvolvimento

Nesta afirmativa observou-se que a maioria dos pesquisados concorda com a afirmativa, representando 30,16% que concordam moderadamente e 25,40% que concordam.

Com relação ao grupo discordante, os percentuais que o representam é 3,17% daqueles que discordam plenamente, 22,22% que discordam e por 7,94% que discordam moderadamente com a afirmativa. Observou-se também que 11,11% dos pesquisados manifestaram-se indiferentes à afirmativa.

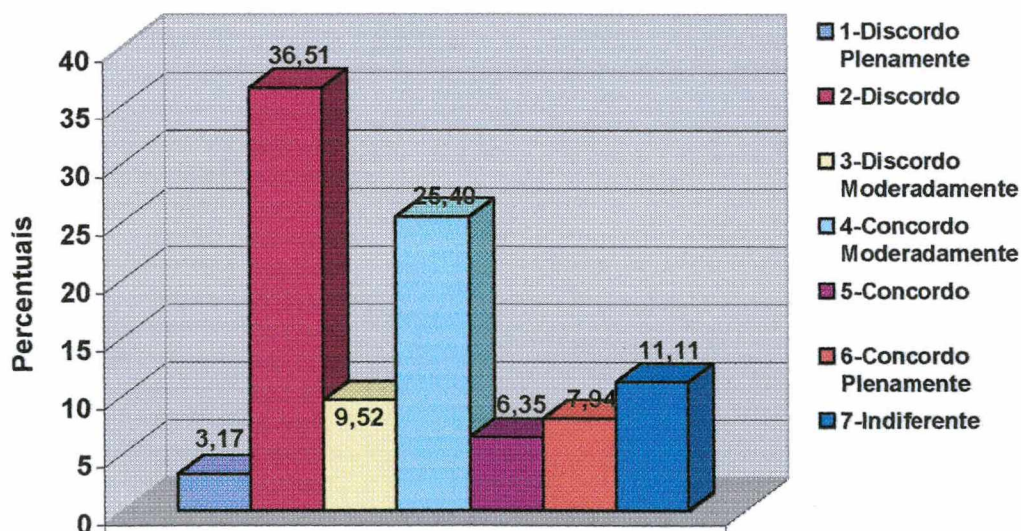
A distribuição das frequências mencionadas está representada na tabela e gráfico nº66.

Tabela 66 - Afirmativa: A filosofia de treinamento para docentes está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o autodesenvolvimento

Escola	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	2	3,17
2-Discordo	14	22,22
3-Discordo Moderadamente	5	7,94
4-Concordo Moderadamente	19	30,16
5-Concordo	16	25,40
7- Indiferente	7	11,11
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 66: A filosofia de treinamento para docentes está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o autodesenvolvimento



4.3.5.3 Há um esforço claro da área de R.H. em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na UNOESC

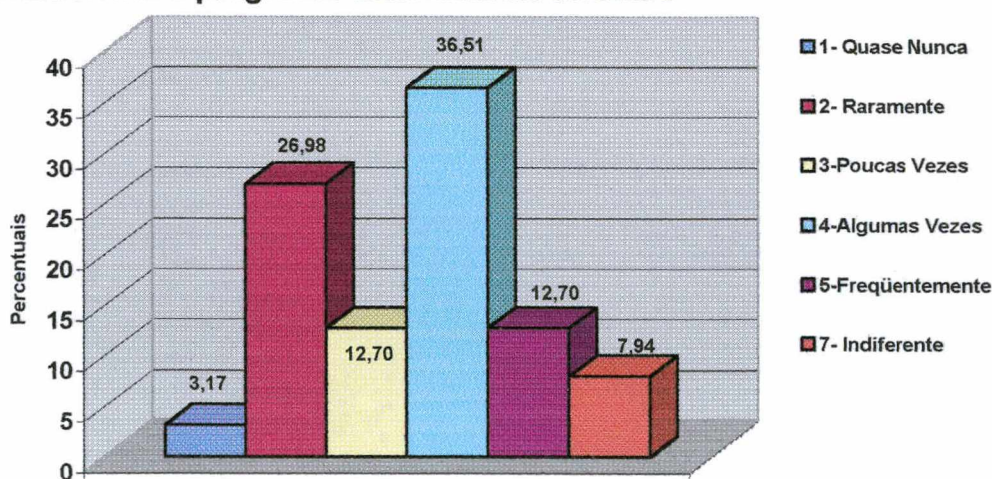
Com base nos dados verificou-se que a maioria dos docentes pesquisados, ainda que levemente, discorda da afirmativa sendo: 3,17% que discordam plenamente, 26,98% que discordam e 12,70% que discordam moderadamente. Há outros 36,51% que concordam moderadamente com a afirmativa, seguidos por 12,70% que concordam. Ainda, outros 7,94% manifestaram-se indiferentes com relação a esta afirmativa. Isso, expõem-se na tabela e no gráfico nº67.

Tabela 67 - Afirmativa: Há um esforço claro da área de R.H. em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na UNOESC

Escala	Freqüência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	2	3,17
2-Discordo	17	26,98
3-Discordo Moderadamente	8	12,70
4-Concordo Moderadamente	23	36,51
5-Concordo	8	12,70
7- Indiferente	5	7,94
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 67: Há um esforço claro da área de R.H. em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na UNOESC



4.3.5.4 É feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos docentes na UNOESC antes da elaboração dos programas de treinamento

Os dados coletados através dessa afirmativa indicam que 25,40% dos docentes pesquisados concordam moderadamente, 6,35% concordam e 7,94% concordam plenamente com a existência deste levantamento de necessidades de treinamento.

No grupo discordante, verificou-se que este representa a maioria, confirmado pela existência de 3,17% dos pesquisados que discordam plenamente, outros 36,51% que discordam e 9,52% que discordam moderadamente da afirmativa.

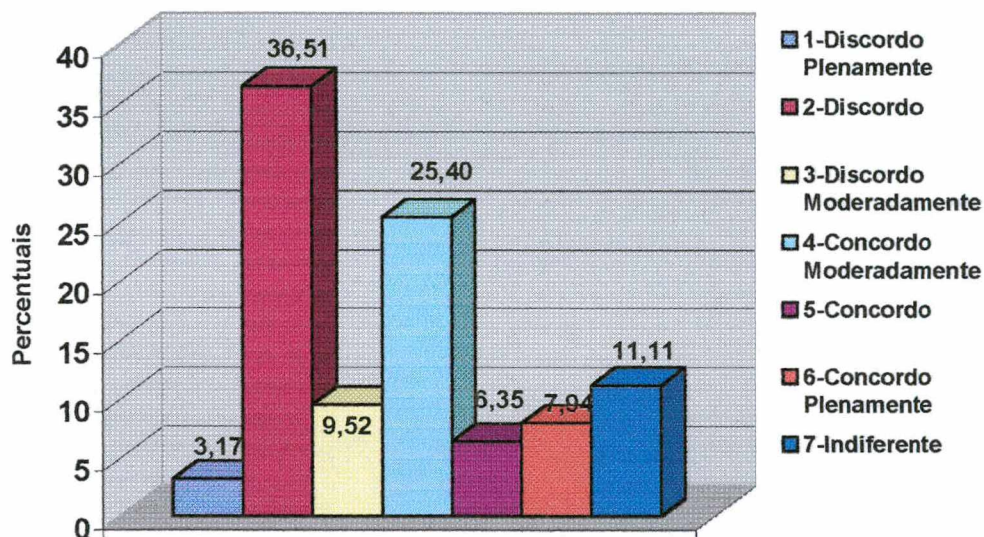
Salienta-se que 11,11% correspondiam a docentes que se manifestaram indiferentes à afirmativa. Pode-se visualizar os dados na tabela e no gráfico nº68.

Tabela 68 - Afirmativa: É feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos docentes na UNOESC antes da elaboração dos programas de treinamento

Escala	Frequência Absoluta	%
1-Discordo Plenamente	2	3,17
2-Discordo	23	36,51
3-Discordo Moderadamente	6	9,52
4-Concordo Moderadamente	16	25,40
5-Concordo	4	6,35
6-Concordo Plenamente	5	7,94
7-Indiferente	7	11,11
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 68: É feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos docentes na UNOESC antes da elaboração dos programas de treinamento



4.3.5.5 O treinamento de docentes é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional da UNOESC

Com relação à afirmativa observou-se que a maioria dos respondentes que se posicionaram concorda ainda que levemente com a afirmativa são representadas pelos 22,22% que concordam moderadamente, pelos 22,22% que concordam e pelos 7,94% que concordam plenamente com a mesma.

Outros 7,94% correspondiam àqueles que discordam e 25,39% os que discordam moderadamente. Há que se destacar que 14,29% dos pesquisados manifestaram-se indiferentes à afirmativa.

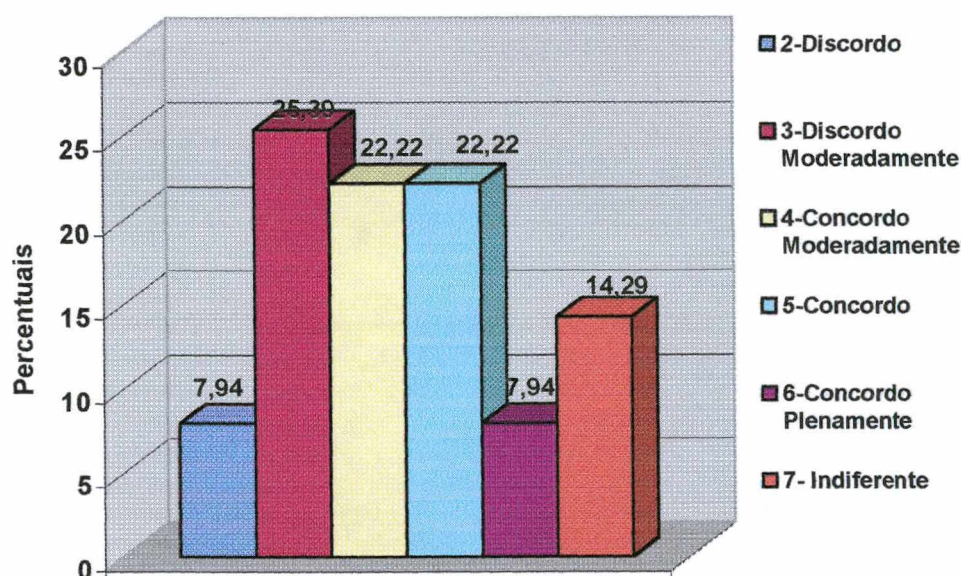
A tabela e gráfico nº69 apresentam a distribuição de freqüências.

Tabela 69 - Afirmativa: O treinamento de docentes é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional da UNOESC

Escala	Frequência Absoluta	%
2-Discordo	5	7,94
3-Discordo Moderadamente	16	25,39
4-Concordo Moderadamente	14	22,22
5-Concordo	14	22,22
6-Concordo Plenamente	5	7,94
7- Indiferente	9	14,29
TOTAL	63	100,00

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 69: O treinamento de docentes é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional da UNOESC



Em análise, neste bloco também há uma discordância moderada, com uma tendência à concordância apenas moderada, apontadas pela média de 3,88 e mediana de 4,0 onde o quartil inferior é 2,2 e o superior é 4,8 com o desvio padrão de 1,60. Contudo, existe na entidade o Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica da UNOESC, o PICDTU, estabelecido de maneira clara e objetiva, em vigência desde o ano de 1998 e que, talvez ainda esteja sendo praticado de maneira “velada” e restrita a um pequeno grupo de dirigentes, docentes

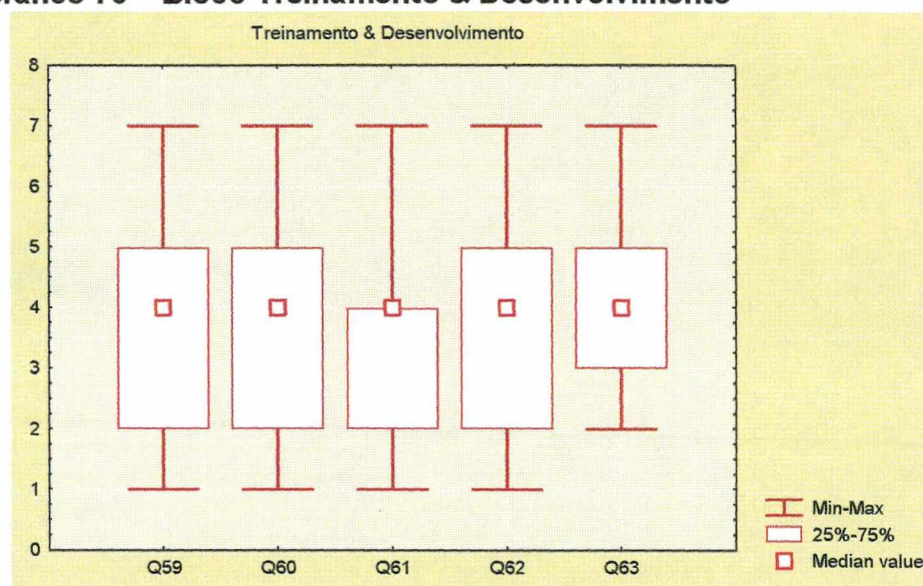
e técnicos da instituição. Os dados são demonstrados a seguir, na tabela e gráfico nº70.

Tabela 70 – Bloco Treinamento & Desenvolvimento

Variável	Nº	Média	Mediana	Quartil Inferior	Quartil Superior	Desvio Padrão
Questão 20	63	3.81	4.0	2.0	5.0	1.63
Questão 21	63	3.97	4.0	2.0	5.0	1.60
Questão 22	63	3.60	4.0	2.0	4.0	1.49
Questão 23	63	3.63	4.0	2.0	5.0	1.77
Questão 24	63	4.40	4.0	3.0	5.0	1.51
TOTAL	63	3.88	4.0	2.2	4.8	1.60

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 70 – Bloco Treinamento & Desenvolvimento



Vencer resistências com relação à implementação do paradigma holístico nas organizações é um desafio a ser superado por todos aqueles que têm posições de liderança. Antes de mudar os outros, é fundamental primeiro mudar a si mesmo. Nenhuma mudança tem legitimidade se o condutor fala uma coisa e pratica outra. Nesse sentido, o treinamento pode influenciar decisivamente nas formas de pensar a organização, as gerências e as pessoas. Para que se visualize esta influência, fala-se a partir de agora, sobre o treinamento.

Chiavenato (1995, p.416) concebe treinamento como sendo:

o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho,

atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa, do ambiente e, desenvolvimento de habilidades .

Neste bloco de análise, que se refere à qualificação do corpo docente da UNOESC/ SMO, também se notou uma certa insatisfação ocasionada pela discordância quanto aos aspectos que compõem esta variável. Provavelmente, uma das causas desta seja o fato de que os docentes não percebem a existência de uma regulamentação através do Regulamento do Programa Institucional de Capacitação docente e Técnica da UNOESC (PICDTU), cuja versão em vigor data do ano de 1994, onde estão claramente definidos itens como: objetivos do programa, recursos financeiros para concessão de bolsas de auxílio institucional, modalidades destes benefícios, critérios para a capacitação do quadro de pessoal, etc.

No entanto, tal regulamento diz respeito apenas à capacitação para a titulação docente através de cursos de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e etc..).

Leite (1994, p.12) argumenta que o treinamento “tem como objetivo final a ampliação da capacitação de alguém para o desempenho de uma determinada tarefa, de contornos muito claramente recordados” .

Outra possibilidade de fator que gere tal insatisfação talvez seja o fato de não existir um programa contínuo de treinamento, visando promover o desenvolvimento dos docentes da instituição, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de conhecimento, além da visão de que não há um esforço claro da área de R.H. em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual.

Não obstante, não ocorre um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos docentes antes da elaboração de programas de treinamento, pelo menos não ocorre de maneira sistemática, além de que , o treinamento docente não é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional da instituição. A pesquisa, para identificação das necessidades de treinamento, deve ser contínua e permanente, devendo ser o primeiro passo no processo de treinamento. Os meios de levantamento são vários e ainda não se pode definir qual o melhor e mais adequado. A seguir descreve-se alguns dos meios utilizados com mais freqüência:

- a) entrevistas com pessoal de linha visando obter a percepção dos problemas de trabalho;

- b) entrevistas com dirigentes visando obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio de treinamento;
- c) entrevistas de desligamento;
- d) questionários - podem recorrer a uma grande variedade de formas de perguntas e permitem abranger amostras muito significativas ou toda população;
- e) listagem : variante do questionário, podendo apresentar uma série de comportamentos, solicitando aos pesquisados que apontem ou avaliem suas necessidades;
- f) avaliação de desempenho : pode dar uma indicação não apenas a respeito das pessoas que necessitam complementação de treinamento, mas também a respeito dos setores da empresa que merecem maior atenção;
- g) observação: direta, focaliza habilidades e comportamentos em vez de atitudes e conhecimentos. Requer observador habilitado para evitar erros grosseiros;
- h) pesquisas de atitudes (ou de clima): podem oferecer indicações de necessidades de treinamento ligadas a níveis gerais de satisfação ou insatisfação;
- i) discussões em grupo com elementos de áreas de trabalho, procurando esclarecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e identificar eventuais ações de treinamento;
- j) reuniões interdepartamentais, que visam examinar problemas mais amplos e mesmo hierarquizar necessidades de treinamento;
- k) exames de conhecimento : teste sobre conhecimento de trabalho (habilidade, conhecimentos técnicos, etc.). Importante para eliminar a redundância no ensino de habilidades e conhecimentos já adquiridos;
- l) exame dos índices de RH, como turnover, absenteísmo, acidentes de trabalho, etc.;
- m) cursos gerenciais: aproveitamento da situação de cursos gerenciais (comportamentais ou não) visando obter indicações sobre necessidades de treinamento;
- n) solicitação de gerentes/supervisores/encarregados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são identificadas as principais conclusões e implicações do estudo, em que a base é fundamentada nos resultados encontrados na fase de descrição e análise dos dados.

5.1 Conclusões

O presente estudo é um estudo qualitativo e quantitativo com a ênfase da análise recaindo na qualitativa, apresentando um caráter exploratório, cujos resultados permitiram chegar a conclusões de ordem geral, sem a pretensão de esgotar aqui o tema satisfação no trabalho docente.

Ainda que dispostos recursos de caráter financeiro e temporal, poder-se-á aprofundar no estudo, de maneira tal que o mesmo permita o alcance de resultados de origem quantitativa além da qualitativa já elaborada, possibilitando assim, mensuração mais aprofundada de índices e resultados, bem como conclusões de caráter estatístico.

A interpretação dos resultados baseia-se na análise dos níveis expostos e, para a cobertura de algumas eventuais lacunas destes resultados, as conclusões também foram apoiadas pela análise documental efetuada.

Todavia, o estudo forneceu à UNOESC/SMO uma evolução em diversos aspectos, obtidos pela orientação no sentido de possibilitar a seu corpo docente uma execução de suas atividades de maneira ainda mais satisfatória ou no mínimo a manutenção do nível de satisfação já existente, em decorrência da melhoria em suas práticas de Recursos Humanos.

O objetivo geral do estudo foi o de propiciar à UNOESC/SMO um estudo de suas políticas de recursos humanos e sua relação com a satisfação dos docentes de seus cursos de graduação, identificando os fatores que interagem no exercício de suas atividades, passando esta a dispor então de uma possibilidade de melhorias no nível de satisfação docente em relação à política de recursos humanos.

Além deste, possibilitou à instituição um maior e melhor conhecimento a respeito dos sentimentos relacionados à satisfação no trabalho e política de recursos humanos praticada na instituição.

Diante da revisão bibliográfica realizada, pode-se depreender que a satisfação no trabalho, de uma forma mais abrangente é, na verdade, uma forma de energia interna que direciona e canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno está relacionado com as necessidades de cada ser humano, necessidades que variam de indivíduo para indivíduo em função de diferentes características inerentes ao próprio ser, ponto este onde se encontra o maior grau de dificuldade para o estudo e compreensão do ser humano e sua interação com o trabalho.

O estudo procurou, basicamente, verificar a existência de algum tipo de relação e possível influência dos componentes da política de recursos humanos sobre a satisfação dos docentes dos cursos de graduação da UNOESC/SMO.

Para o atingimento deste objetivo, procurou-se investigar a política formal de recursos humanos praticada na instituição, de acordo com o definido em seu regimento interno.

Partindo da análise dos dados coletados tornou-se possível alcançar respostas às perguntas norteadoras do estudo, conforme segue:

1– Quais são os componentes que integram a política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE?

Para identificar os componentes que integram esta política de recursos humanos da UNOESC/SMO, usou-se como parâmetros a análise documental, para a verificação de quais itens existem na instituição, relacionados aos recursos humanos. Toma-se também, como parâmetro, os componentes do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresentado por Grillo (1996,p.21).

Verificou-se, de acordo com o Plano de Cargos, Salários e de Carreira, com o Regulamento do Processo de Seleção do Corpo Docente, com o Regulamento do Programa Institucional de Capacitação docente e Técnica (PICDTU), com o Programa de Avaliação Institucional da UNOESC (PAIU), citado no Estatuto da Universidade, que a política de recursos humanos da UNOESC/SMO é integrada pelos componentes Recrutamento e Seleção, Carreira, Promoção e Capacitação Docente, devidamente normalizados e com seus procedimentos objetiva e tecnicamente definidos.

A avaliação de desempenho docente não está normalizada, nem descrita especificamente, apenas constando dos objetivos do Regulamento do Programa de

Avaliação Institucional da UNOESC (PAIU) em seu art. 4º, item V, caracterizando-se esta, na única forma de avaliação docente realizada e percebida pelos profissionais da área.

Do mesmo modo, não existe uma política de treinamento e desenvolvimento de docentes e, conseqüentemente não existe um plano para identificação das necessidades e execução de ações para o suprimento de possíveis carências quanto à qualificação e desenvolvimento de habilidades e competências do corpo docente da instituição. Observou-se que, relacionado ao aspecto de capacitação do corpo docente, existe o Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica (PICDTU) que se limita à capacitação através do apoio financeiro para a participação em cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado).

Uma vez identificados quais são os componentes que integram a Política de Recursos Humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE, partiu-se então para a conquista de resposta à 2ª pergunta de pesquisa, sendo:

2- Quais os níveis de satisfação no trabalho dos docentes em relação à política de recursos humanos da UNOESC/SMO?

Ao se analisar os dados coletados no bloco II do instrumento de pesquisa, específico para a verificação dos índices de satisfação no trabalho do docente, foi observado que a maioria dos docentes se encontra num nível bom de satisfação em relação ao trabalho docente, podendo-se deduzir que existe uma tendência ao sentimento de desafio provocado pela carreira e, principalmente do “gosto pelo que faz”, evidenciados tanto pelas afirmativas de caráter positivo, quanto das afirmativas de caráter negativo, ambas com o intuito de buscar o real sentimento dos docentes quanto à satisfação no trabalho, no momento da pesquisa.

Não foi possível visualizar, da maneira que foi exposto, se há alguma relação entre a satisfação no trabalho e as variáveis demográficas.

3- Existe ou não relação entre os componentes da política de recursos humanos e a satisfação no trabalho dos docentes da instituição?

De um modo geral, os resultados do estudo apontaram que não há. Para os docentes observados, a existência de relação entre a política de recursos humanos e os níveis de satisfação dos docentes em relação a estas, ou seja, não há efeitos desta política na determinação de diferentes níveis de satisfação no trabalho docente,

uma vez que não foram identificados aspectos que apontem para esta relação entre tal política e o sentimento de satisfação no trabalho.

Contudo, verificou-se, a partir dos dados coletados, que a satisfação no trabalho pode ser melhorada ainda mais, se for promovido um intenso trabalho de discussão e esclarecimentos sobre a política de recursos humanos da UNOESC/SMO que, apesar de pulverizada em regulamentos e planos em áreas distintas, poderá, futuramente, estar associada aos níveis de satisfação do trabalho docente.

Das variáveis demográficas observadas, as que podem vir a caracterizar-se em variáveis intervenientes nos fatores de satisfação no trabalho docente e da percepção da política de recursos humanos, são as variáveis tempo de serviço como docente na instituição e o regime de trabalho. Na primeira, o fator interveniente pode se dar em decorrência do pouco tempo de instituição que boa parte dos docentes têm. Na segunda, com relação ao regime de trabalho, boa parte dos mesmos encontra-se ainda com pouco tempo dedicado à instituição, ou seja, sob o regime de trabalho denominado de horista. Ambos podem influenciar diretamente, principalmente na percepção da política de recursos humanos da instituição, ou ainda, que estas são melhor percebidas por aqueles que convivem com maior intensidade dentro da mesma e assim tem acesso facilitado à tais políticas. Isto informalmente é corroborado pela opinião de alguns dirigentes da instituição em estudo.

O estudo confirmou a teoria de que a satisfação é algo intrínseco ao ser humano, ocorrendo, com relação aos docentes pesquisados, uma não aprovação da política de recursos humanos da UNOESC/SMO, onde estes demonstram um elevado nível de satisfação no exercício da docência. De sobremaneira, isto descarta a necessidade de uma gestão inteligente desta política de recursos humanos, consistindo ante esta ótica, em buscar o entendimento das necessidades para agir no sentido de facilitar o seu atingimento, tendo como premissa básica a concepção de que o ser humano busca a auto-realização, e isto só ocorre mediante a participação, onde a política de recursos humanos deve servir como agente facilitador do processo.

Estas afirmações baseiam-se, também, na experiência do pesquisador enquanto docente da Instituição, através de contatos com demais colegas, que levam a supor que esta melhoria possa ser alcançada devido ao fato de boa parte das

informações inerentes à política de recursos humanos da instituição não serem devidamente difundidas no corpo docente.

Desta forma, após analisados os itens do bloco III relativo à percepção docente sobre as políticas de recursos humanos, revelou-se uma incongruência com relação à satisfação expressa anteriormente deixando evidenciada a não relação entre esta satisfação e as práticas de recursos humanos da UNOESC/SMO.

Os resultados do estudo evidenciaram também que o trabalho pode ser considerado gratificante mesmo não existindo uma clara política de recursos humanos na instituição.

Por sua natureza e objeto, a área de recursos humanos, em uma instituição como a UNOESC, é área que deveria procurar garantir que o trabalho realmente possa vir a ser uma real fonte de satisfação para seus docentes, não apenas pelos efeitos positivos que determinado sentimento desperta individualmente, mas também pelos efeitos igualmente positivos que se pode observar organizacionalmente. Desta forma, possibilita a maior utilização das potencialidades de seus funcionários enquanto trabalhadores desta instituição.

No entanto, como o item objetivava a identificação da percepção dos docentes sobre a ênfase dada à preocupação ou não em sistematizar um conjunto de normas e procedimentos que seria o indicador da importância atribuída à política de R.H., a própria política de recursos humanos e as especificamente relacionadas com as funções recrutamento e seleção, treinamento & desenvolvimento, plano de cargos, salários e de carreiras achavam-se associados à satisfação no trabalho docente, onde se verificou que neste caso específico não se pode fazer esta afirmação.

As recomendações oriundas dos resultados da pesquisa para o delineamento das políticas são apresentadas a seguir e poderão ser utilizadas pela área de R.H. como norteadoras na melhoria e implementação de suas políticas, caso a preocupação com os níveis de satisfação relacionados às mesmas seja um dos objetivos a ser atingido pela referida área.

Desta feita, foram alcançados plenamente os objetivos estabelecidos através da pesquisa, possibilitados pelo estudo da política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus São Miguel do Oeste e sua relação com a satisfação dos docentes de seus cursos de graduação, identificando os fatores de satisfação que interagem no exercício de suas atividades docentes.

Especificamente, foram alcançados os objetivos de identificar os componentes integrantes da política de recursos humanos e investigação dos níveis de satisfação no trabalho, pesquisando a existência ou não de relação entre os componentes da política de recursos humanos e o nível de satisfação dos docentes da instituição.

Foi permitida a fixação de categorização e agrupamento dos fatores de satisfação no trabalho, bem como identificação de possíveis relações entre as teorias sobre satisfação e os fatores verificados no exercício das atividades docentes dos professores dos cursos de graduação da UNOESC/SMO.

O estudo também comprovou o desconhecimento da política de recursos humanos existente, com relação aos docentes pesquisados, caracterizando num grave problema de comunicação da instituição, muito que provavelmente pela inexistência de algum tipo de plano de comunicação formal das mesmas. Este problema identificado pode ser resultante do elevado número de docentes com regime de trabalho “horista”, o que ocasiona um envolvimento parcial deste grupo específico, com a vida acadêmica, já que são remunerados apenas por um número reduzido de horas em sala de aula e o seu envolvimento em qualquer outra atividade se dá de forma voluntária, pois estes desempenham atividades em outras organizações como forma de trabalho e fonte de renda principal.

5.2 Recomendações

Nesta seção foram descritas as recomendações, com base nos resultados do estudo, e estão relacionadas com as principais contribuições propostas por este e que possibilitará à instituição avaliar a possibilidade e os efeitos da sistematização, refinamento e sofisticação da política de recursos humanos, bem como facilitar a adequação, o planejamento e administração da política e conseqüentemente dos recursos humanos de modo a permitir níveis ainda maiores de satisfação no trabalho dos docentes da instituição.

5.2.1 Recrutamento e seleção

Com relação ao recrutamento e seleção de docentes na UNOESC/SMO, os resultados do estudo permitem recomendar os seguintes aspectos para melhoria dos níveis de satisfação do trabalho docente em relação à política de recursos humanos:

- 1) priorizar critérios de seleção baseados na descrição de cargos e características dos ocupantes, tais como titulação, habilidade, competência e experiência, ao invés de defini-los com base apenas nos requisitos associados à função a ser desempenhada;
- 2) buscar selecionar ocupantes com formação compatível à função a ser executada;
- 3) definir o papel e requisitos do ocupante efetivamente necessários em função das diferentes áreas de atuação na instituição;
- 4) buscar confiabilidade através da utilização de critérios e técnicas de seleção que assegurem a escolha dos profissionais mais aptos ao trabalho docente.

5.2.2 Treinamento e desenvolvimento

Com relação ao treinamento, desenvolvimento e capacitação de docentes da UNOESC/SMO, os resultados do estudo permitem recomendar os aspectos a seguir para definição e implementação de políticas, visando a melhoria nos níveis de satisfação:

- 1) definir estratégia participativa e criação de instrumento formal para identificação das necessidades de treinamento do corpo docente;
- 2) desenvolver esforços contínuos para o estabelecimento e cumprimento de programas contínuos de treinamento, desenvolvimento e capacitação docente, a fim de mantê-los atualizados em sua área de atuação e especialização;
- 3) priorizar o princípio do autodesenvolvimento na definição dos programas a serem implementados, de forma a possibilitar aos docentes, a escolha ou sugestão de cursos ou atividades de treinamento a realizar;

- 4) associar as informações coletadas na avaliação docente, feita no Programa de Avaliação Institucional da UNOESC (PAIU) à identificação das necessidades de treinamento docente;
- 5) buscar mecanismos para associar os programas de treinamento, desenvolvimento e capacitação docente, ao progresso individual na instituição; podendo utilizá-los como um dos critérios para ascensão na carreira;
- 6) possibilitar através de programas específicos, o desenvolvimento de habilidades e competências compatíveis à atividade docente, permitindo a estes uma atuação dentro de padrões de eficácia;
- 7) criar e interiorizar a filosofia de que o treinamento e o desenvolvimento como forma de capacitação docente é parte integrante do próprio desenvolvimento da instituição;

É certa a necessidade de ações pró-ativas visando o crescimento do corpo de funcionários da instituição e, de certa forma são ações que devem ser compartilhadas visando o crescimento do todo.

Sobre este aspecto Marcovitch (1998, p.178) coloca que:

oferecer novos conhecimentos aos funcionários e favorecer a reconversão de suas habilidades não constituem benefício trabalhista. São exigências dos novos tempos a serem respondidas de forma contínua e diversificada. O interesse da universidades o interesse dos seus funcionários precisam convergir. Cabe à universidade oferecer um leque de oportunidades de capacitação. Cabe a cada funcionário comprometer-se com seu próprio desenvolvimento, tendo em vista a missão acadêmica.

5.2.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser formal ou informal visando a melhoria do desempenho. Esta deve basear-se em objetivos estabelecidos de maneira participativa, ou seja, com o estabelecimento de objetivos conjuntamente entre os dirigentes e corpo docente da instituição.

Em relação à avaliação de desempenho docente, os resultados do estudo permitem recomendar os seguintes aspectos para a definição e implementação de critérios visando melhoria dos níveis de satisfação no trabalho:

- 1) incluir a avaliação de desempenho no planejamento de recursos humanos, também como no planejamento da instituição, como forma de buscar a competitividade, através do estabelecimento de metas e de indicadores de resultados;
- 2) buscar metodologia para administração do desempenho, utilizando-a para administrar tanto o desempenho individual como o grupai;
- 3) os gestores de recursos humanos devem atuar proativamente, com vistas a atingir desempenho pleno ou superior, revisando metas e indicadores, levando em conta a capacidade de alcançá-las por parte dos docentes;
- 4) em caso de desempenho insatisfatório, analisar juntamente ao docente avaliado, as causas e estabelecer ações para eliminá-las;
- 5) prover aos docentes, um feedback que, baseado nos indicadores de desempenho preestabelecidos, seja feito de forma descritiva, específica e mensurável que o torne completo e abrangente, baseado em fatos e não em suposições;
- 6) associar a avaliação de desempenho aos critérios de promoção, ao invés de considerá-lo apenas como simples critério para punição;

5.2.4 Carreira e Promoção

Em relação à carreira e promoção do corpo docente, os resultados do estudo permitem recomendar os seguintes aspectos para definição e implementação de critérios, visando a melhoria dos níveis de satisfação no trabalho docente:

- 1) discutir amplamente, com o corpo docente, o plano de cargos, salários e de carreira já existente na instituição, promovendo o conhecimento e melhoria do mesmo, através da participação deste nível de profissionais;
- 2) buscar mecanismos para fazer com que o plano seja transparente e justo nos critérios de evolução na carreira. É importante para o docente conhecer “as regras do jogo” e possibilitar-lhe ver que a instituição é criteriosa e justa na aplicação do plano;

- 3) envolver os docentes nas atividades de planejamento e orientação das próprias carreiras dentro da instituição;
- 4) criar instrumentos para definir carreiras, estabelecer critérios e avaliar as pessoas quanto ao atendimento dos requisitos exigidos para evolução na carreira;
- 5) destinar à função salários, um caráter estratégico, associando-a à consecução de objetivos e estratégias definidos para a UNOESC/SMO como um todo;
- 6) capacitar os profissionais de recursos humanos para coordenar a aplicação das políticas de carreira e promoção, administrar as movimentações em parceria com as áreas, integrar o plano de carreira com outros planos e sub-sistemas de RH;

5.2.5 Política de recursos humanos

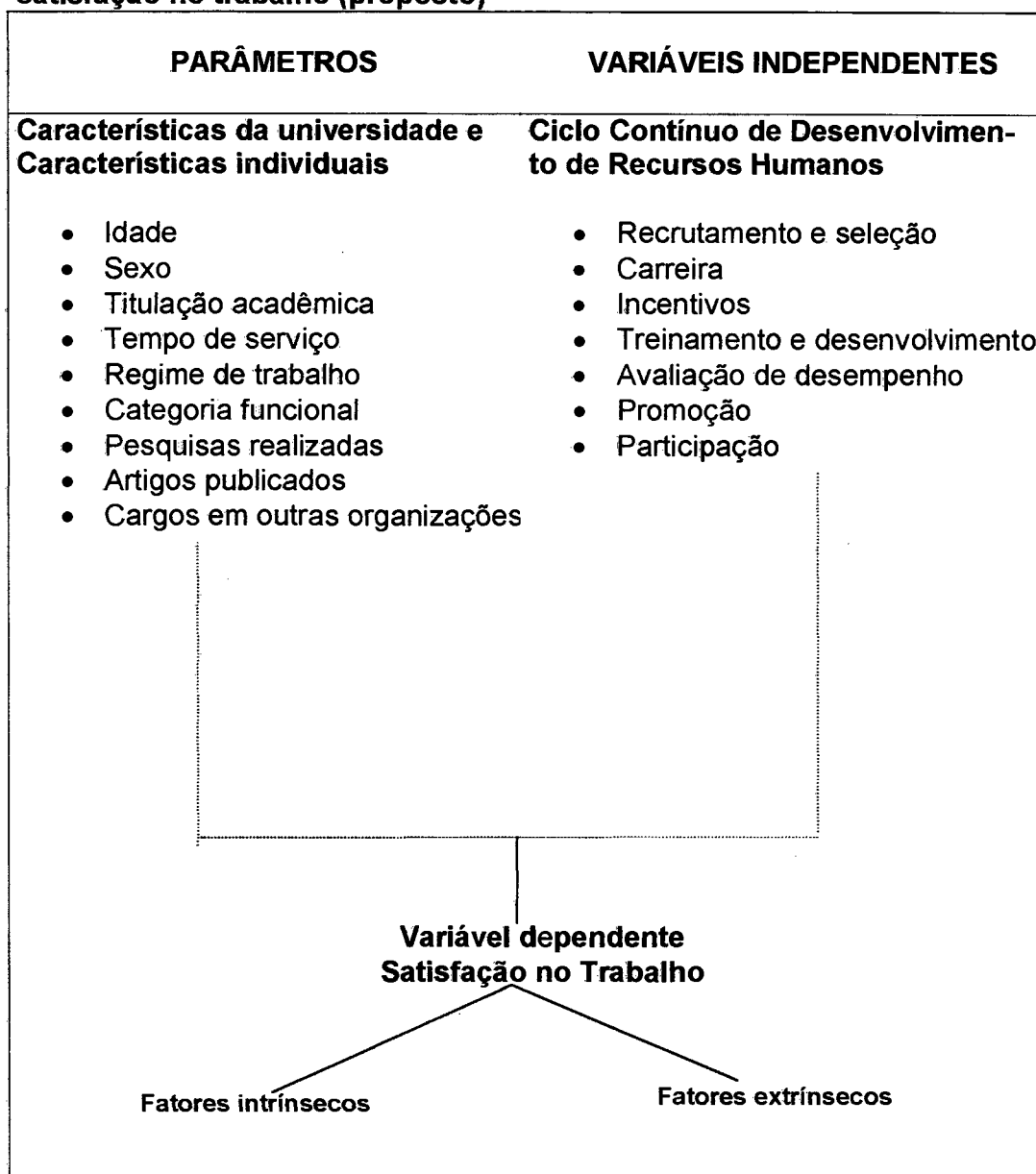
No que se refere à política de recursos humanos para docentes, sob o prisma global, os resultados do estudo permitem recomendar os seguintes aspectos para definição e implementação de políticas, visando melhoria nos níveis de satisfação no trabalho:

- 1) criar um plano formal de comunicação da política de recursos humanos já existente, em decorrência do comprovado desconhecimento da mesma por parte dos docentes;
- 2) definir a política de recursos humanos de maneira compatível à política geral da instituição, procurando fixar os objetivos da área e de suas respectivas funções, com o objetivo de facilitar o atendimento dos objetivos e metas organizacionais, desta forma, apoiando as decisões estratégicas da UNOESC/SMO;
- 3) estabelecer a política de recursos humanos, de modo a garantir uma situação de trabalho justa para os docentes;
- 4) destinar igual importância à área de recursos humanos em relação às demais existentes na instituição, pela sistematização das atividades que envolvem a área e da associação destas com a valorização do quadro docente;

- 5) estabelecer um mecanismo para constante revisão e adaptação da política de recursos humanos e, comunicá-la sistematicamente, para obter a participação ativa dos docentes no processo de revisão;

A fim de possibilitar a comparação entre os modelos tradicionais de política de recursos humanos identificados por Coda (1986) e Silva(1990), juntamente com o proposto por Grillo (1996) em seu Ciclo de Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal (CCDP), permitindo incluir nesta política componentes como carreira, incentivos e participação, proporcionando maior aprofundamento na análise da satisfação do trabalho docente em relação à política de recursos humanos em instituições de ensino superior, propõe-se um modelo para o estudo entre políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho, a seguir:

QUADRO N°4 - Modelo de estudo entre políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho (proposto)



Nogueira (1993, p.97)

A utilização do modelo adaptado poderá proporcionar uma análise mais aprofundada e detalhada da satisfação no trabalho docente em instituições de ensino superior também em casos extra UNOESC/SMO, ou seja, outros campi e até mesmo outras instituições.

Recomenda-se ainda que novos e intensos estudos sejam realizados, a fim de possibilitar melhor compreensão da variável recursos humanos, assim como cobrir possíveis lacunas não pesquisadas, como por exemplo:

- 1) Verificação do grau de satisfação docente em relação ao tempo de serviço, idade, regime de trabalho, titulação, sexo, formação acadêmica, através de testes estatísticos para verificação de relação e associação entre as variáveis, ou seja, dar ênfase quantitativa ao estudo;
- 2) Para estabelecimento de comparativo, estudar os demais campi da UNOESC e demais instituições de ensino superior de Santa Catarina e demais estados da região sul do país.

A discussão com a participação do corpo docente na busca da implementação das recomendação apontadas, tomando por base os resultados dos níveis apontados pelos resultados da pesquisa, no que tange à percepção sobre satisfação no trabalho e sobre a política de recursos humanos da UNOESC/SMO, assim como a caracterização dos fatores que os caracterizam, possibilitará um crescente sentimento de satisfação no trabalho aos docentes da instituição. Onde existe uma maior satisfação no trabalho, os docentes, que ocupam posições chave poderão apresentar melhores padrões de eficácia no trabalho em decorrência das melhores condições de trabalho oferecidas.

6 REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. Double loope learning in organizations, **Harvard Business Review**, setembro-outubro, p. 95-105, 1977.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARCHER, Simon Elliot. **Psicologia social**. 6.ed. São Paulo: Editora Nacional, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 4.ed. 1998.

BERTALANFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1994.

BOYET, Joseph H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **O processo de pesquisa no comportamento organizacional**. In:_____. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Zapp! em ação! : como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **Ciência e Universidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1985.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. f. 260. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

FANAYA, Nelson; CONTE, Dirce. **Estratégias em ação: reflexões para evolução pessoal e profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed. 1997.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**; tradução André M. Andrade São Paulo: Nobel, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os desafios da empresa do futuro**. São Paulo: RAE, jul/set. 1997.

GRACIANI, Maria Stela S. **O ensino superior no Brasil**. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1982

GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de Pessoal nas universidades**. Florianópolis: Insular, 1996.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HANIKA, F. de P. Guia moderno de administração

HAWERROTH, Jolmar Luis. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPV, 1986.

HÜBNER, Maria Marta. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira, 1998.

HÜBNER, Maria Martha. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Mackenzie, 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

KERLINGER, N. Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U., 1980.

KOLB, David A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LEITE, José Vieira. Treinamento versus desenvolvimento. **Treinamento & Desenvolvimento**. São Paulo, v.1, n.25, p.11-13, jan./94.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LOCKE, E. A. "What is job satisfaction"- Organizational Behavior and Human Performance. 1969, 316 p.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

MACHADO, Nelson S.; SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Atlas, 1998.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento/Abraham H. Maslow**. Tradução Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed. 2000. 392 p.

MATTAR, Falze Nagib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru; ARIANI, Ricardo C.C. Administração de recursos humanos para organizações de pesquisa e desenvolvimento. In: Marcovitch, Jaques (coord.) **Administração, ciência e tecnologia**. São Paulo: editora Edgar Blutcher, 1983.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**. 10.ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 3ª Tiragem, 1996.

MOTTA, Fernando. Teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Revista de Administração de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v.11, n.1, p.17-33, jan/mar. 1971.

MULLER, Mary S.; CORNELSEN, Julce M. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias**. 2 ed. Londrina: Editora UEL, 1999.

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

OPTNER, Stanford. **Análise de sistemas empresariais**. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1971.

OWENS, Robert G. **La escuela como organización**: tipos de conducta y prática organizativa. Madrid: Editora Santillana, 1983.

PAULSEN, A. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1980.

NOGUEIRA, Paulo Roberto C. **A influência da política de recursos humanos na satisfação docente**: o caso da Fundação Universidade Estadual do Oeste do - Paraná-FUNIOESTE. 1993. f.110. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality**: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

ORTIZ, Hilda B. D. **Cadernos metodológicos**: diretrizes de metodologia científica/ Hilda B. Dimitruk Ortiz (org.) - 4.ed.ver. -Chapecó: Grifos, 1999.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTr, 1989.

RODRIGUES, Lorenzo. **Análise de modelos de organização universitária**: suas características. Organización Universitária Interamericana, Centro Interamericano de Gestión Universitaria.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1998.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A .C.A .Um estudo sobre fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 15, nº01, p.7-17, jan/mar.1980.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SIEGEL, G. B. A unidade do método sist

SILVA, Narbal. **Política de recursos humanos e satisfação de docentes numa instituição de ensino superior: o caso da Fundação de Ensino do desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE)**. 1990. f.162. Dissertação (Mestrado) - Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, Mário Celso Marcondes e. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um ator diferencial da empresa moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1999.

STONER, James A . F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

STONER, James A . F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WAHRLICH, Beatriz M. De Souza. **Uma análise das teorias de organização**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

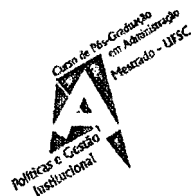
WERTHER, William B. Jr.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal, recursos humanos**. São Paulo: editora McGraw Hill, 1983.

ZACCARELI, Sérgio B. Administração de recursos humanos. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1987, p. 85-91.

ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de Pós-Graduação em Administração
PROJETO MULTI-INSTITUCIONAL UFSC UNOESC UnC UNIPLAC
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA



São Miguel do Oeste, junho de 2000.

Prezado Docente:

O presente questionário destina-se à obtenção de dados para a elaboração de minha Dissertação de Mestrado, a ser desenvolvida para a conclusão do Curso de Mestrado em Administração Universitária, cujo tema é **"A SATISFAÇÃO DOCENTE E A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA UNOESC/SMO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO"**.

Trata-se de uma pesquisa que visa o conhecimento da política de recursos humanos da UNOESC/SMO e avaliar em que medida ela influencia a satisfação de seu corpo docente.

Considerando a importância da satisfação para o desenvolvimento de qualquer atividade humana, em especial o trabalho, **suas respostas** serão da mais alta relevância para o estudo proposto. Neste sentido, conto com sua contribuição no preenchimento e devolução do questionário.

É importante salientar que as informações contidas no questionário serão utilizadas unicamente para fins de estudo.

Portanto, responda o seu individualmente sendo que não existe a necessidade de identificar-se.

Solicito o preenchimento e a devolução o mais breve possível.

Em caso de dúvidas favor contatar: fone/fax: (0xx49)864-0232
e-mail: jean@smo.com.br

Atenciosamente,

Prof. Adm. Jean C. S. Silva

1. Somente como docente
2. Como dirigente (cargo de chefia, coordenação, etc.)
3. Orientação de estágios
4. Pesquisador
5. Outros. Quais? _____ ()

11. RECEBEU ALGUM AUXÍLIO FINANCEIRO (BOLSA) POR PARTE DA UNOESC, PARA OS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO POR VOCÊ REALIZADO?

- 1 – Sim, totalmente 2 – Sim, em partes 3 – Não ()

II PERCEPÇÃO DOCENTE SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

É sabido que existem trabalhos mais interessantes e que propiciam maior satisfação do que outros. Nesta seção, se procura identificar como o docente se sente em relação às diferentes categorias e níveis. A seguir, são encontradas 29 frases sobre suas atividades no trabalho. Você deverá escolher para cada frase o valor da escala que melhor se adaptar a como você se sente atualmente em seu cargo. Salientamos que não existem respostas certas ou erradas, interessando mesmo sua opinião sincera. Considere sua atitude em relação ao trabalho como um todo e, por favor, certifique-se de haver respondido a todas as frases apresentadas e, principalmente observando que não há identificação do entrevistado.

DE ACORDO COM A ESCALA ABAIXO, RESPONDA AS QUESTÕES SUBSEQÜENTES:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Quase Nunca	Raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Frequente- mente	Quase Sempre	Indiferente

- () 01. Meu trabalho é muito interessante.
- () 02. O tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada.
- () 03. As tarefas de meu trabalho são um desafio.
- () 04. Meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar.
- () 05. Meu trabalho me dá satisfação.
- () 06. Procuro fora do meu trabalho aquilo que torna a vida realmente significativa e interessante.
- () 07. Sinto que meu trabalho é monótono e entediante.
- () 08. Meu trabalho atual é mais atraente do qualquer outro que tenha desempenhado anteriormente.
- () 09. Sinto que estou no trabalho errado.
- () 10. Eu rejeitaria a oportunidade de trocar meu cargo atual por outro onde o salário, segurança e status fossem iguais.
- () 11. Meu trabalho faz com que me sinta bastante frustrado ou nervoso.
- () 12. Trocaria meu trabalho atual por outro com conteúdo e/ou natureza diferentes.
- () 13. Volto para casa com um sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado.
- () 14. Sinto-me arrependido por ter aceitado o cargo que no momento ocupo.
- () 15. Considero meu trabalho útil e importante.
- () 16. Meu trabalho permite-me utilizar minhas habilidades e competências.
- () 17. Sinto-me menos satisfeito em relação a meu trabalho à medida que o tempo passa.
- () 18. Meu trabalho é como um "hobby" para mim.
- () 19. Sinto que meu trabalho atual é mais interessante do que outro que poderia eventualmente arranjar.
- () 20. O tipo de trabalho que faço desagrada-me.
- () 21. Sinto-me desencorajado para desenvolver meu trabalho atual.
- () 22. Acredito que algo deva ser feito para tornar meu trabalho mais interessante.
- () 23. Tenho a oportunidade de desenvolver tarefas criativas em meu trabalho atual.
- () 24. Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional.
- () 25. Meu trabalho me oferece oportunidades de auto-realização.
- () 26. O trabalho que realizo é devidamente reconhecido na UNOESC
- () 27. Sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que já tive.
- () 28. O fato de saber da possibilidade de auxílio financeiro por parte da UNOESC para fazer cursos de pós-graduação me agrada.
29. Minha satisfação no trabalho, em uma nota de 1 a 10 é: _____.

III. PERCEPÇÃO DOCENTE SOBRE A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA UNOESC/SMO

Nesta seção são apresentadas 24 frases com o objetivo de identificar a percepção dos docentes sobre a política e prática de Recursos Humanos adotadas pela UNOESC. Você encontrará afirmações relativas tanto a política global de R.H., como a aspectos específicos, tais como: avaliação de desempenho, promoções, desenvolvimento e outros. O interesse primário é verificar sua percepção sobre o que você pensa que caracteriza as políticas e práticas específicas e não como elas deveriam ser. Deixe sempre seu sentimento guiar suas respostas e, por favor, certifique-se de ter respondido a todas as frases expostas. Escolha na escala, o número do valor que melhor se adaptar a seu julgamento e indique-o para o espaço à esquerda de cada frase.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Discordo plenamente	Discordo	Discordo Moderadamente	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo plenamente	Indiferente

OBS: ESTA ESCALA DESCREVE ITENS DIFERENCIADOS DA ANTERIOR

1. () A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os docentes que atuam nos diferentes níveis da UNOESC.
2. () Na seleção de docentes nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica, de modo a garantir a escolha daqueles docentes efetivamente aptos a trabalharem na UNOESC/SMO
3. () A titulação acadêmica é mais valorizada na contratação de docentes na UNOESC.
4. () A experiência profissional além da docência é valorizada.
5. () O sistema de avaliação de desempenho da UNOESC foi amplamente discutido.
6. () O sistema de avaliação de desempenho da UNOESC permite ao docente obter um feedback que contribua para seu crescimento profissional como docente.
7. () Os critérios que avaliam seu desempenho na ascensão dos diferentes níveis são amplamente divulgados.
8. () Os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os docentes visando proporcionar melhor orientação no trabalho.
9. () É feita uma avaliação do desempenho dos docentes formal e sistemática para fins de promoção.
10. () Na UNOESC os docentes têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras, já que existem posições, critérios e uma seqüência de cargos bem estabelecida que podem ocupar.
11. () A legislação estabelecida pela UNOESC que regula a ascensão de categoria ou de nível funcional na carreira do magistério, é de conhecimento de seu corpo docente.
12. () Você concorda com o sistema de ascensão (categoria/nível), na carreira do magistério da UNOESC.
13. () Os docentes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da UNOESC.
14. () A política de R.H. está definida de modo compatível à política da UNOESC.
15. () A política de R.H. é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os docentes da UNOESC.
16. () A política de R.H. é um instrumento que auxilia aos docentes a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da UNOESC.
17. () A política de R.H. é constantemente revista e adaptada conforme necessidades da UNOESC e a seus docentes e sistematicamente comunicada.
18. () A resolução da UNOESC que regulamenta os objetivos da política de qualificação docente é de conhecimento de todos.
19. () Todos os docentes da UNOESC estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de R.H. adotada na instituição.
20. () Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos docentes da UNOESC, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de conhecimento.
21. () A filosofia de treinamento para docentes está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o autodesenvolvimento.

22. () Há um esforço claro da área de R.H. em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na UNOESC.
23. () É feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos docentes na UNOESC antes da elaboração dos programas de treinamento.
24. () O treinamento de docentes é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional da UNOESC.