



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E OS FATORES
INTERVENIENTES NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO:
UMA VISÃO DOS DIRIGENTES DE R H DAS UNIVERSIDADES
FEDERAIS BRASILEIRAS**

ROGÉRIO ANTÔNIO CAMPOS

Florianópolis, abril de 2001.

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E OS FATORES
INTERVENIENTES NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO:
UMA VISÃO DOS DIRIGENTES DE R H DAS UNIVERSIDADES
FEDERAIS BRASILEIRAS**

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



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do CPGA

Apresentada à Comissão Examinadora constituída pelos professores:



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Orientador



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.
Membro



Prof. Pedro Antônio Melo, MSc.
Membro

DEDICATÓRIA

A MARIA APARECIDA FONTANELLA CAMPOS, minha esposa companheira das horas fáceis e difíceis que passou por minha causa – incentivadora desta tarefa e à meus filhos, Thyago e Izabel, e a minha mãe Dilma, por me dedicarem amor, carinho e estímulo.

A meu querido pai EDGAR CAMPOS (in memoriam).

•

•

“As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são e estão dispostas a fazer muito mais o que você pensa que farão”.

Ko Nishimura

AGRADECIMENTOS

Relembrando os momentos vivenciados durante a execução deste trabalho e a colaboração, o incentivo e o apoio de muitas pessoas que tornaram possível, quero, nesta oportunidade, registrar meus agradecimentos.

- Meu orientador, professor Dr. Nelson Colossi, pelo acolhimento do tema, incentivo, paciência, atenção, confiança em mim depositada, e exemplo de profissionalismo e seriedade.
- Ao professor Dr. Pedro Carlos Schenini, por aceitar o convite para fazer parte da banca Examinadora.
- Ao professor MSc. Pedro Antônio Melo, por aceitar o convite para fazer parte da banca Examinadora desta dissertação.
- A Graziela Zacchi Felix, secretária do CPGA, pela atenção dispensada durante o curso.
- A Ivo Lusa e Denise Berleze, pela colaboração e revisão gramatical.
- Aos meus colegas e amigos, que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.
- Meu especial agradecimento a Maria Aparecida, com quem dividi minhas inquietações e minhas ansiedades, sou grato pela paciência, apoio e compreensão que, junto com nossos filhos, soube estar presente no exato momento em que eu mais precisava.
- A Deus – por estar sempre comigo e ter-me concedido o privilégio de uma vida cheia de alegrias – sem o qual nada teria sido possível.

RESUMO

A presente dissertação trata da política de recursos humanos e os fatores intervenientes na motivação para o trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos das universidades federais brasileiras.

O instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário estruturado composto de perguntas fechadas, para maior clareza foi subdividido em quatro partes, correspondentes a: Características da política de recursos humanos, programas de aperfeiçoamento, Plano de carreira e Sistema de avaliação. A coleta dos dados foi realizada no período de setembro a dezembro de 2000.

Cabe ressaltar que o único parâmetro utilizado na coleta dos dados da pesquisa foi os dirigentes de recursos humanos das universidades as quais chegou-se a algumas considerações.

Com relação a política de recursos humanos a grande maioria dos dirigentes afirmam que a política de sua instituição é compatível coma do governo federal, com relação aos programas de aperfeiçoamento os dados permitem concluir que as universidades vêm alcançado seus objetivos oferecendo cursos de aperfeiçoamento a seus colaboradores visando a capacitação profissional, observou-se também que as universidades não tem um plano de carreira que favoreça o crescimento profissional de seus servidores sem considerado um fator desmotivador, com relação ao sistema de avaliação constatou-se que tem atingindo os objetivos propostos o que significa ser um sistema eficiente.

ABSTRACT

The present work deals with human resources politics and intervenient factors in the motivation for work of both docent and technical-administratctive public servants of tha Brazilian Universities.

For the data collect was utilized a structured questionnaire divided into four parts, corresponding to: Characteristics of the Human Resources Politics, Improving Functions Programs, Career Plan and Evaluation Systems.. The data collecting was realized in the period of september to december, 2000.

It must be emphasized that the recipient for the inquiry were responsables for the Human Resources areas of the Universities. The responses lends to some considerations, as stated below:

The great majority of the answers shows that their Institutional politics for the Human Resources is compatoble with that of the Federal Govern. With relation to the Improving Programs, the answers shows that the Universities are reaching their objectives with some specific programs. In the case of the Career Plans, the results show that the Universities do not have such a type the permits the profissional evolution os their servants, but this lack do not appears as a demotivational factor. Finally, the Evaluation Systems used are reaching their goals efficiently.

SUMÁRIO

GRÁFICOS.....	VIII
RESUMO.....	XI
ABSTRACT.....	XII
1. INTRODUÇÃO.....	02
1.2 Especificação do Problema.....	02
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	04
1.4 Justificativa teórica e prática.....	05
2. BASE CONCEITUAL.....	06
2.1 As Universidades Federais Brasileiras.....	06
2.1.1 Origens e Processo Histórico das Universidades.....	07
2.1.2 Universidade Como Instituição Social.....	09
2.1.3 Reforma Universitária.....	12
2.1.4 A Legislação da Reforma Universitária.....	14
2.1.5 O Ensino Superior Público Federal e a Constituição de 1988.....	15
2.1.6 Autonomia Universitária.....	16
2.2 Aspectos da Motivação Humana para o Trabalho.....	22
2.2.1 Teorias Motivacionais.....	23
2.2.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	35
2.2.3 Teoria dos Dois fatores de Herzberg.....	38
2.2.4 Os Sistemas de Likert.....	39
2.2.5 Teorias de Douglas McGregor.....	44
2.2.6 Fatores Motivacionais de McClelland.....	47
2.2.7 Aspectos do Trabalho.....	48
2.3. Aspectos Conceituais de Políticas de R H em Universidades Federais Brasileiras.....	52
2.3.1 Administração e Políticas de Recursos Humanos.....	53
2.3.2 Planejamento de Recursos Humanos.....	62

2.3.3 Componentes Básicos do Planejamento de Recursos Humanos.....	66
2.4 O Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal, de acordo com Grillo.....	69
3. METODOLOGIA.....	75
3.1 Perguntas e Pesquisa.....	75
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	76
3.3 Dados: Tipo, Coleta e Tratamento.....	76
3.3.1 Tipos de dados.....	76
3.4 População e Amostra.....	77
3.5 Definição dos termos.....	77
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	80
4.1 Características da Política de Recursos Humanos.....	80
4.2 Programas de Aperfeiçoamento.....	91
4.3 Plano de Carreira.....	98
4.4 Avaliação de Desempenho.....	113
5. CONCLUSÃO.....	119
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	123
7. BIBLIOGRAFIA.....	126
8. ANEXOS.....	128

X

GRÁFICOS

Gráfico 01	A Política de Recursos Humanos de sua universidade é compatível com a Política de Recursos Humanos do governo federal.....	81
Gráfico 02	A Política de RH é constantemente revista e adaptada, conforme as Necessidades da sua universidade e sistematicamente comunicada a todos..	82
Gráfico 03	Sua universidade tem realizado esforços para definir Políticas de Recursos Humanos voltadas para o desenvolvimento dos servidores.	83
Gráfico 04	A universidade tem realizado esforços para definir Políticas de Recursos Humanos que propiciem a motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos e dos docentes.....	84
Gráfico 05	A Política de Recursos Humanos de sua universidade mostra aos servidores técnico-administrativos e docentes a importância do seu trabalho para o atingimento dos objetivos da instituição.....	85
Gráfico 06	Existe por parte da universidade comprometimento com o crescimento profissional dos servidores técnico-administrativos Existe por parte da universidade comprometimento com o crescimento profissional dos docentes.....	86
Gráfico 07	A Política de RH de sua universidade mostra aos docentes a importância do seu cargo.....	87
Gráfico 08	Na sua universidade os servidores sentem que seu potencial é devidamente aproveitado no dia-a-dia.....	88
Gráfico 09	Na sua universidade, os servidores técnico-administrativos participam das decisões sobre atividades administrativas Em sua universidade, os docentes participam das decisões sobre atividades acadêmicas.....	89
Gráfico 10	A universidade tem realizado esforços para que as condições de trabalho oferecidas aos servidores sejam adequadas.....	90
Gráfico 11	Sua universidade dispõe de um programa estruturado e organizado de aperfeiçoamento para servidores técnico-administrativos.....	91
Gráfico 12	Os programas de aperfeiçoamento na universidade têm como objetivos a motivação para o trabalho, o desenvolvimento profissional e o entrosamento...	92

Gráfico 13	Os programas de aperfeiçoamento na universidade estão voltados para aprendizagem de técnicas novas.....	93
Gráfico 14	A universidade oferece oportunidades para servidores se capacitarem através de cursos, congressos, seminários etc, fora da instituição.....	94
Gráfico 15	Na sua universidade, os servidores técnico-administrativos e docentes estão motivados para participar e cooperar nos diversos programas de aperfeiçoamento e ações desenvolvidas pela instituição.....	95
Gráfico 16	Os programas de aperfeiçoamento têm ajudado a melhorar a qualidade do trabalho dos servidores.....	96
Gráfico 17	Os conhecimentos transmitidos nos programas de aperfeiçoamento têm modificado positivamente as atitudes dos servidores em relação ao seu trabalho na instituição	97
Gráfico 18	Sua universidade tem um plano de carreira que possibilita o crescimento profissional dos servidores	98
Gráfico 19	A falta de um plano de carreira é o principal fator desmotivador para o servidor no seu desempenho profissional	99
Gráfico 20	Os servidores de sua universidade têm a possibilidade de desenvolver sua carreira profissional	100
Gráfico 21	Sua universidade valoriza a titulação acadêmica na seleção e contratação de servidores técnico-administrativos e docentes.....	101
Gráfico 22	Sua universidade valoriza a titulação acadêmica dos servidores durante sua vida profissional.....	102
Gráfico 23	A impossibilidade de ascensão funcional é um fator desmotivador para o servidor A possibilidade de ascensão profissional é um fator de forte motivação para o trabalho dos servidores, em sua universidade.....	103
Gráfico 24	Considerando a formação dos servidores técnico-administrativos, a função que eles exercem é atualmente motivadora para o trabalho.....	104
Gráfico 25	Os servidores técnico-administrativos, com formação de nível superior exercendo funções de nível médio, estão motivados para o trabalho.....	105
Gráfico 26	A realização profissional é um fator importante de motivação para o trabalho dos servidores.....	106

Gráfico 27	O Salário é um fator de motivação para o trabalho dos docentes e servidores técnico-administrativos, em sua universidade.....	107
Gráfico 28	A política salarial diferenciada adotada pelo governo federal para os servidores técnico-administrativos e docentes é um fator desmotivador para o trabalho....	108
Gráfico 29	Os servidores técnico-administrativos encontram-se satisfeitos com os níveis salariais que percebem Os docentes encontram-se satisfeitos com os níveis salariais que percebem.....	109
Gráfico 30	Os incentivos e benefícios oferecidos pela universidade aos servidores técnico-administrativos são importantes fatores de motivação para o trabalho Os docentes sentem-se motivados para o trabalho com os incentivos e benefícios oferecidos pela Universidade.....	110
Gráfico 31	Os servidores estão satisfeitos com os benefícios (alimentação, transporte e saúde entre outros) oferecidos pela universidade.....	111
Gráfico 32	A estabilidade no emprego na universidade pública é o principal fator motivador A possibilidade da perda da estabilidade é o pior fator desmotivador para o servidor no seu desempenho profissional.....	112
Gráfico 33	O atual sistema de avaliação de desempenho existente na sua universidade define claramente os objetivos da avaliação.....	113
Gráfico 34	O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é verificar se os recursos humanos da universidade estão sendo adequadamente utilizados.....	114
Gráfico 35	O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações sobre o nível de desempenho individual.....	115
Gráfico 36	O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações para promoções de pessoal.....	116
Gráfico 37	O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações sobre a produtividade de cada setor da universidade.....	117
Gráfico 38	O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é detectar setores com desempenho não satisfatório e procurar corrigir situações.....	118

CAPÍTULO 1

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 Introdução

As organizações são sistemas sociais devidamente organizados que possibilitam o atingimento de seus objetivos. A competitividade é oriunda da globalização, com isso as organizações demonstram uma grande preocupação com a qualidade de seus produtos e serviços. Mais do que nunca é preciso ajustar-se às mudanças e às exigências dos novos tempos para competir, para crescer. As universidades não fogem à regra. Por isso, nunca é demais enfatizar a necessidade de as instituições universitárias dedicarem atenção especial a seus colaboradores, que nos diversos níveis de responsabilidade, garantem o seu funcionamento.

•

1.2 Especificação do Problema.

A administração de uma universidade requer a participação de um número comparativamente maior de pessoas do que outras instituições, independentemente de seu esquema organizacional.

A instituição universitária atual tornou-se uma organização complexa. Esta transformação tem exigido um impulso interior, como resultado de seu crescimento e do volume de serviços, bem como uma adaptação às exigências próprias do progresso científico e tecnológico.

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 recursos humanos.

Neste sentido, faz-se necessário um programa de desenvolvimento pessoal permanente como um contínuo processo de mudanças, através de uma eficiente política de recursos humanos.

O desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos deve ser visto como uma das várias respostas às mudanças, tanto no meio acadêmico como no meio administrativo, através de uma implementação de programas sistemáticos e contínuos, que conduzem os servidores a significativas realizações pessoais e profissionais.

Evidentemente, temos que considerar as limitações e a realidade de cada instituição, e cada uma delas apresenta características próprias, como resultado da influência de uma série de fatores, tanto internos como externos, cujos pesos podem ser diferentes, com o conseqüente aumento no seu grau de heterogeneidade.

Um aspecto importante, que precisa ser percebido e explorado pelos dirigentes de recursos humanos, é a valorização do ser humano.

A literatura atual ressalta que a valorização do ser humano na organização é vista como sendo a busca do atendimento das necessidades fundamentais do indivíduo. Ou seja, valorizar é reconhecer o trabalhador como pessoa e não simplesmente como um colaborador. Valorizar é oportunizar a liberação da criatividade individual através de uma liderança participativa. Valorizar é envolver e motivar o homem no trabalho. E despertar seu entusiasmo pelo que faz, possibilitando sua integração e comprometimento com a organização.

Uma organização para ser bem sucedida deve ter como prioridade ações voltadas para a área de recursos humanos proporcionando a seus colaboradores qualidade de vida no trabalho, tendo em vista que estes são o patrimônio da organização. Isso serve também para as universidades federais, que garantem assim o seu funcionamento e permitem o alcance dos objetivos da instituição bem como de seus servidores.

A literatura observa o fato de que as pessoas passam a maior parte de sua existência vivendo ou trabalhando dentro das organizações.

Na percepção de autores como Hampton (1992) e Stoner & Freeman (1995), todas as organizações possuem objetivos comuns e entre outros, todas as organizações são constituídas de pessoas, objetivos e administração. Os autores comungam da idéia de que eles estão operando dentro de um ambiente onde influenciam e são influenciados por ele. Independente de seus objetivos, buscam a racionalidade e a eficiência como metas finais.

As universidades federais também não fogem à regra. Como as demais, estas também estão voltadas para a consecução de suas funções básicas como a promoção do ensino, a pesquisa e a extensão, visando à formação superior do homem e contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento social na forma de prestação de serviços (Finger, 1988).

A literatura revela que um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional está na descoberta das causas que levam as pessoas a desempenharem e a se comportarem da maneira como fazem em seu trabalho e em suas organizações.

No sentido de entender o comportamento humano, as organizações buscam, nas teorias da motivação, explicações para muitas questões relacionadas ao comportamento humano no trabalho. Hoje já é sabido que o comportamento humano é, em parte, determinado pelos motivos intrínsecos a cada pessoa.

Diante dos estudos realizados, percebe-se que a motivação é força impulsionadora à ação, que direciona para o alcance dos objetivos organizacionais, merecendo, portanto, ser estudada, tendo a incongruência existente entre as metas da instituição e as aspirações dos seus colaboradores, que podem levar a conflitos entre indivíduos e instituição, causar muitas vezes a desmotivação para o trabalho.

No contexto organizacional, o comportamento humano se traduz em um dos principais fatores situacionais que influenciam os padrões de motivação dos indivíduos. A maneira como os empregados são tratados na organização onde trabalham, os tipos de normas e valores, os tipos de autoridade e poder exercido, tudo isto tem influência nas ações e nos motivos que os levam a agir. Dentro de uma dinâmica, a relação entre o indivíduo e a organização é interativa e se desenvolve sob a influência mútua das trocas.

Esse trabalho tem como objetivo ressaltar a importância de uma política de recursos na administração pública, no sentido de valorizar o servidor público. A administração de uma universidade requer a participação de um número comparativamente maior de pessoas do que outras instituições, independentemente do seu esquema organizacional. Na universidade se verifica uma alta qualificação relativa a seus integrantes, as expectativas individuais são elementos indispensáveis de conciliação, através dos mecanismos de decisão.

A adoção de uma política de recursos humanos eficaz é fundamental, não só para o crescimento profissional e pessoal dos servidores docentes e técnico-administrativos, como também para o pleno desenvolvimento da Instituição, na medida em que são estes que fazem a universidade e que determinam seu destino.

Políticas de recursos humanos são metas ou diretrizes que as organizações estabelecem para os colaboradores no que diz respeito a condições de trabalho, políticas de desenvolvimento, treinamento, políticas de cargos e salários etc. São regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Políticas de recursos humanos são definidas como linhas de ação que servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer na organização.

No Brasil, a administração pública, quer na esfera municipal, estadual ou federal, é alvo de severas críticas em relação à eficiência dos serviços administrativos que são considerados como inadequados e passíveis de melhorias. Na percepção de Caravantes (1993), a imagem do servidor público brasileiro vem sofrendo uma grande discriminação desde o governo Collor. É dito e repetido que os servidores públicos existem em números excessivos e, portanto, devem ter seu número reduzido; que são indolentes, desmotivados, que não querem nada com nada. A cada dia que passa, os problemas da administração pública se agravam e as soluções não são buscadas. Tendo em vista os fatores apresentados acima, pretende-se analisar a seguinte pergunta de pesquisa:

" Em que medida a política de recursos humanos adotada nas universidades federais brasileiras influencia na motivação humana para o trabalho."

1.3 Objetivos da Pesquisa

Em termos gerais, esta pesquisa teve como objetivo estudar e analisar as políticas de recursos humanos e os fatores intervenientes na motivação para o trabalho, através da percepção dos dirigentes de recursos humanos das universidades federais brasileiras, conhecer a mútua influência entre os componentes das políticas de recursos humanos e os fatores intervenientes na motivação para o trabalho.

Assim, estabeleceu-se para a pesquisa os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar os fatores motivacionais para o trabalho;
- Identificar e analisar as políticas de recursos humanos praticadas nas universidades federais brasileiras;
- Conhecer, na visão dos dirigentes de RH, qual é o nível de motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos e docentes das universidades federais brasileiras.

O presente trabalho será estruturado da seguinte forma: Capítulo I – Além da introdução, apresenta os objetivos geral e específicos, a justificativa, sua hipótese e a delimitação do estudo; Capítulo II - apresenta o referencial teórico que serviu de base para a pesquisa; Capítulo III – traz a metodologia utilizada; Capítulo IV – apresenta a descrição e a análise dos dados coletados.

Encerrando o trabalho, apresentamos as conclusões, bem como as bibliografias.

1.4 Justificativa Teórica e Prática

A motivação para a realização da presente pesquisa não advém apenas do clamor da sociedade que vê, quase diariamente, os meios de comunicação, reportagens ou matérias sobre o mau atendimento, prestado pelo setor público, na má qualidade dos serviços, mas também é o fruto de uma série de questionamentos do mestrando no decorrer de sua vida acadêmica e profissional, procedente do trabalho realizado na Universidade Federal de Santa Catarina.

O estudo dos fatores motivacionais que influenciam a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho torna-se importante na medida em que se deixa de considerar apenas os aspectos externos da motivação, levando-se também em consideração os fatores intrínsecos das pessoas.

O estudo da motivação no trabalho, nos últimos anos, tem sido objeto de várias investigações entre empregados e executivos das empresas. Não acontecendo o mesmo nas universidades. Para Rolim apud Tolfo (1991), nas instituições de ensino superior há pouca investigação teórico-empírica sobre motivação no trabalho, e o número de pesquisas que envolvem os servidores docentes e técnico-administrativos é bastante reduzido.

Numa instituição de ensino superior esse estudo é importante, pois possibilita um maior conhecimento das necessidades do seu corpo docente e técnico administrativo, atendendo às suas perspectivas em relação ao desenvolvimento de suas atividades.

Acredita-se, pois, que essa pesquisa seja relevante para avaliação dos fatores motivacionais dos docentes e servidores técnico-administrativos. Espera-se, também, que o presente estudo possa fornecer subsídios para uma melhor compreensão das políticas de recursos humanos das universidades federais e suas implicações no desenvolvimento das atividades fins.

Em termos práticos, espera-se que os resultados a serem obtidos com a pesquisa forneçam subsídios para a melhoria da administração de recursos humanos, no tocante à formulação e implementação de políticas de recursos humanos e que identifique as principais causas da motivação dos servidores docentes e técnico-administrativos, visando a permitir uma melhor tomada de decisão pelos dirigentes das instituições, bem como, auxiliar no desenvolvimento dos recursos humanos das instituições pesquisadas, uma vez que esta passa a ser conhecedora dos fatores facilitadores ou adversos para o alcance dos objetivos, tanto dos docentes e servidores técnico-administrativos quanto para as instituições como um todo.

CAPÍTULO 2

BASE CONCEITUAL

A sociedade vem testemunhando, nos últimos anos, as transformações ocorridas de forma acelerada nos mais diversos setores, destacando-se entre eles a universalização da informação, o desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, aceleração e a expansão do processo produtivo. Dentro deste atual contexto encontram-se universidades federais, que, na opinião de autores, elas são semelhantes a qualquer organização, sendo sistemas abertos em constante interação com vários ambientes suscetíveis a mudanças.

Nesta pesquisa, procurou-se verificar e analisar as políticas de recursos humanos e os fatores intervenientes na motivação para trabalho, na visão dos dirigentes de rh das universidades federais.

2.1 As Universidades Federais Brasileiras. •

A Constituição Federal (1988) garantiu a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. A Lei de Isonomia nº 7.596 de 10 de abril de 1987, Decreto Lei nº 94.664, de 25 de julho de 1987, aprovado pelo Plano Único de Classificação e Redistribuição de cargos e Empregos, alterou a administração de pessoal nas universidades.

Neste sentido, cabe fazer uma análise das universidades federais, enquanto organização. Dentro deste contexto, pretende-se abordar "políticas de recursos humanos e sua relação com a motivação no trabalho envolvendo servidores docentes e técnico-administrativos.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os componentes que integram as políticas de recursos humanos das universidades federais, e apurar o índice de motivação para o trabalho de seus servidores docentes e técnico-administrativos.

Dessa maneira, por intermédio da literatura especializada, procurar-se-á verificar sobre o assunto, tópicos que sejam de relevante importância para um maior entendimento das variáveis analisadas.

2.1.1 Origens e Processo Histórico das Universidades.

A compreensão das questões que envolvem a autonomia universitária passa necessariamente, pela definição do vocábulo e pela formulação histórica do conceito, uma vez que, conforme observa Ranieri (1994) etimologicamente a expressão autonomia advém da justaposição de dois conceitos de origem grega, conforme indicam seus radicais *auto*, que significa próprio, e *nomia*, que significa lei, regra. Portanto, a expressão autonomia, independentemente da configuração que se lhe queira atribuir, implicará invariavelmente na idéia composta de direção própria, mas que poderia comportar inúmeras outras interpretações, uma vez que se trata de uma palavra abrangente, podendo se enquadrar em outras situações.

Quando analisado juridicamente, por exemplo, o valor intrínseco do vocábulo passa a ter conotação mais ampla que o sugerido pela etimologia, sendo, não raramente, entendido como soberania, que é a faculdade de se governar por si mesmo. Analisada por este ângulo, a autonomia passaria a ser chamada política porque é específica das nações que, naturalmente, gozam de liberdade e independência para se governar com suas próprias leis.

Na visão de Wanderley (1986) a autonomia universitária não existe em si mesma, mas é uma conquista diuturna dos membros que compõem a comunidade universitária. O Estado deve assegurá-la e, embora a legislação federal vigente a contemple, é cercada de várias maneiras, o que impede uma instituição de ensino superior decidir sobre os currículos de seus cursos, a gestão de seus recursos, seus sistemas administrativos e organizacionais.

Conseqüentemente, a autonomia universitária define-se, naturalmente, não como poder soberano, mas derivado; e, quando atribuído a uma instituição pública, não implica liberdade absoluta, uma vez que é restrita ao peculiar interesse da sociedade. No caso específico das universidades, enquanto instituições públicas, que foram criadas para desempenhar funções sociais específicas que dizem respeito ao interesse geral da nação, a autonomia estará sempre vinculada à consecução daquelas funções sociais. À universidade, como instituição social, cabe desenvolver e reproduzir o conhecimento, visando a formar membros que contribuam para o progresso da sociedade, e assim estar se integrando a ela, pois, é em razão do serviço específico que deve prestar, Ensino, Pesquisa e Extensão, que a universidade deve ter autonomia, porém relativa.

Com efeito, a autonomia de uma instituição deve ser encarada como sendo a posse dos meios necessários e suficientes para alcançar seus fins. Daí discutir-se, neste contexto, a questão da autonomia universitária sob o ponto de vista da relatividade, tendo em vista os

aspectos em que pode realizar-se, ou seja, nos assim chamados eixos didático-científico, administrativo, financeiro e patrimonial, estabelecidos constitucionalmente (Martins, 1996).

É por falta desse entendimento que, durante séculos, a autonomia universitária vem sofrendo todo tipo de interpretações que, equivocadamente, tem marcado o debate a respeito da sua concepção, principalmente, quando confundida com soberania. Renomados autores da ciência jurídica têm a visão de que autonomia universitária, realmente, nada tem a ver com soberania. Na teoria do Estado, soberania se direciona para o sentido confederativo, ao passo que autonomia induz ao sentido federativo, próprio, inclusive, do Estado brasileiro, constituído de estados-membros.

A autonomia, efetivamente, significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.

Sendo, portanto a capacidade de autogerir-se. Fica assim caracterizado que o conceito de autonomia pode ser aplicado a um largo espectro de liberdade e independência que cobre, de maneira específica, a ordem moral, intelectual ou física do agir de cada pessoa ou sociedade.

É evidente que a autonomia universitária não pode ser considerada como um fim em si mesmo, mas como condição especial para que a universidade possa realizar, eficientemente, suas tarefas e ser útil à sociedade. Sobretudo, não deve ser admitida como um privilégio gratuito, mas como uma responsabilidade que a universidade tem de assumir para atingir seus objetivos.

A autonomia universitária, assim como a instituição de ensino superior, é secular, porém, para ser considerada hoje como instituição social, a universidade sofreu nesse período as mais diversas influências, modificações e adequações conforme o ambiente e a sociedade em que foi inserida, o que a levou, em certo sentido, a adotar características essenciais que se mantiveram estáveis por mais de oitocentos anos de sua história.

Conforme analisa Ranieri (1994) durante o século XIII, a direção das universidades seguiu, de maneira geral, os modelos corporativos da época, sendo o poder partilhado entre os funcionários eleitos e as assembléias gerais. Além da autonomia administrativa, era privilégio das corporações universitárias o direito de greve e o monopólio na colação de graus universitários, percebendo-se numa rápida análise que, já na sua origem, a universidade não foi igual às outras corporações, o que inevitavelmente a diferenciava das demais instituições e órgãos públicos. O conhecimento por ela preservado e produzido tinha a aspiração de se referir a uma verdade universal e, para desenvolver essa tarefa, a liberdade tornava-se essencial.

Os papas do século XIII reconheceram a importância e o valor dessas corporações, bem como a amplitude do movimento intelectual por elas provocado. Em razão disso, desejando

assumir e assegurar controle direto sobre as promissoras instituições emergentes, a Santa Sé ajudou-as a se organizarem de forma coerente, apoiando-as contra o monopólio escolar, e contra as forças urbanas que tendiam a constrangê-las.

Com toda essa ajuda, alunos e mestres ganharam independência em relação às forças religiosas locais. Os papas eram poderosos e lhes concederam sustento, privilégios e autonomia. Mas em troca exigiram-lhes, em certa medida e com o decorrer do tempo, que se tornassem agentes pontificiais, firmando a concepção utilitária do papel da universidade, ou seja, fornecer pessoal qualificado para a igreja.

Por volta de 1230, a Universidade de Bolonha estava definitivamente estabelecida e desfrutando de privilégios. Sua autonomia se manifestava na organização interior, o que lhe assegurava o controle administrativo e didático, além, por evidente, da autoridade sobre os membros da corporação e de gestão financeira. A universidade de Paris, em 1231, já como universidade estabelecida, teve sua independência reconhecida pelo Estado e pelo Papa, que lhe confirmou a legitimidade dos estatutos. Até 1250 recebeu alguns outros privilégios, destacando-se, dentre eles, o direito de uso de sinete próprio, símbolo de sua autonomia.

Os privilégios universitários, no entanto, inquietavam os governos. O germe do absolutismo em desenvolvimento reduziu a autonomia das universidades, exigindo-lhes a integração ao direito comum do reino. Na França, em 1437, o rei suspendeu os privilégios fiscais das universidades. Em 1445, suspendeu-lhes o privilégio judiciário e colocou-as sob a força do parlamento.

As universidades perderam praticamente toda a autonomia. E a perda dessa autonomia coincide com o seu período de decadência, no qual, sem vitalidade ou força criadora, controladas pelo poder estatal, deixaram de atuar no processo cultural (Macedo), 1996.

2.1.2 Universidade como Instituição Social.

A consciência de conservação e transmissão dos conhecimentos sediada numa comunidade de sábios e estudantes data pelo menos da idade Média(*), mas só mais recentemente (Séc. XVIII e XIX) se tem teorizado ou procurado teorizar a idéia de universidade.

Conforme Romero (1988), a concepção de universidade repousa na idéia básica de que as aspirações ao saber é natural ao ser humano e, assim, visualiza-a como um lugar de ensino do saber universal, o que implica que o seu objetivo primordial deve ser a difusão do saber.

As primeiras universidades surgiram na Europa ocidental, no início do século XIII. Não se pode atribuir a nenhuma delas sua data precisa de nascimento, mas pode-se considerar praticamente contemporâneas as universidades de Bolonha, Paris e Oxford. Um pouco mais recente foi, certamente, a universidade de Medicina de Montpellier. Tanto por sua estrutura institucional quanto por seu papel social e intelectual, tais universidades não tinham nenhum precedente histórico. Contudo, elas não surgiram *ex nibilo*; foram, em muitos sentidos, as herdeiras de uma longa história.

De acordo com Colossi (1989) no Brasil, mais particularmente, a educação superior é parte integrante da história da sociedade brasileira. A leitura mostra que a chegada da família real portuguesa em 1808, fugindo das forças napoleônicas, foi a razão inicial para a criação das primeiras escolas superiores brasileiras. Embora não haja consenso entre os autores sobre qual foi a primeira, a maioria deles cita três instituições como sendo as pioneiras do ensino superior brasileiro: Escolas de Medicina do Rio de Janeiro, Escola de Medicina da Bahia e Escola de Engenharia e Artes Militares do Rio de Janeiro. Em 1827, criaram-se os cursos de ciências jurídicas em São Paulo e Olinda.

Em 1889, por ocasião da proclamação da República, havia 14 escolas superiores no país. Em 1909, foi criada a Universidade de Manaus, que funcionou até 1926, sendo reativada em 1962 como Universidade Federal do Amazonas.

Com a implantação da reforma de Carlos Maximiliano, em 1915, o governo passou a reunir em Universidades as escolas localizadas no Rio de Janeiro, surgindo, assim, em 1920, a primeira universidade brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro, mais tarde denominada Universidade do Brasil. Sua origem, portanto, foi através da aglutinação das escolas isoladas existentes, em torno de um órgão de administração central.

Com a revolução de 1930 criou-se o Ministério da Educação e da Saúde Pública, naquela época, o país contava com 86 escolas Superiores. Em 1931, a Lei Francisco Campos, definiu que a norma para a organização do ensino superior seria a universidade e, com a força centralizadora da revolução, surgiu o primeiro estatuto das universidades brasileiras, através do Decreto nº 19.851, de 11/04/1931. Este Decreto determinava que o ensino superior seria desenvolvido, preferentemente, em universidades, podendo ser ministrado em estabelecimentos isolados.

Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo, sob a influência do modelo francês e com a participação efetiva de professores franceses. Naquele mesmo ano, criava-se também a Universidade Estadual de Porto Alegre, hoje UFRGS. No período do Estado Novo, foram criadas mais 95 instituições de ensino superior, totalizando 181 em 1945.

De 1945 a 1960, outras 223 instituições de ensino superior foram criadas, iniciando a década de 60 com um total de 404 instituições de ensino superior. Naquele período, as universidades foram criadas com base em modelos tradicionais, ou seja, através da justaposição de Escolas e Faculdades existentes em torno de uma administração central, denominada Reitoria.

Em 1961, após 14 anos de conturbada tramitação no Congresso Nacional, foi aprovada e promulgada a Lei nº 4.024, de 20/12/1961, conhecida como LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional). Esta lei criou o Conselho Federal de Educação, que passou a exercer importante papel na educação do país. Naquele mesmo ano foi criada a Universidade de Brasília, por uma equipe de intelectuais e educadores com experiência internacional, que conceberam uma estrutura universitária avançada e flexível, com Institutos Centrais de Ciências, Artes e Letras, Faculdades para as Ciências aplicadas e órgãos Complementares para os serviços. Estava presente, também, a idéia do Campus Universitário.

O sistema nasce no antigo Distrito Federal, na cidade do Rio de Janeiro, na década de 30, com a criação da Universidade do Brasil, atual UFRJ. Seguem-se na década de 40 as Universidades do Rio Grande do Sul, da Bahia, de Pernambuco, do Paraná, de Minas Gerais e uma universidade rural, a do Rio de Janeiro. Assim, ao final da década de 40, o sistema tinha sete universidades que se juntavam a Universidade de São Paulo, de iniciativa do Estado de São Paulo na década de 30. Na década de 50, são criadas as universidades do Ceará, do Espírito Santo, do Pará, a Rural de Pernambuco e a Escola Paulista de Medicina, atual UNESP.

A maior expansão do sistema ocorre na década de 60. No período 60/62, são criadas as Universidades de Santa Catarina, Rio Grande do Norte, Paraíba, Juiz de Fora, Fluminense, Santa Maria, Goiás, Amazonas, Alagoas e, nova experiência, a Universidade de Brasília. Ainda na década de 60, no período 65/69, mais nove Universidades foram criadas: a de Pelotas, a do Rio Grande, a de São Carlos, a do Maranhão, a do Piauí, a de Sergipe, a de Ouro Preto, a de Uberlândia e a de Viçosa. Na década de 70, mais quatro instituições: a de Mato Grosso, a do Acre, a UniRio e a de Mato Grosso do Sul. Em 80 são criadas a de Roraima e de Rondônia.

Em 1965, o então Ministro da Educação e Cultura, Professor Raymundo Moniz de Aragão, solicitou ao técnico norte-americano professor Rudolf Atcon, a elaboração de um documento que contivesse um diagnóstico da real situação do ensino superior brasileiro, resultando no controvertido Relatório Atcon, que recebeu o título de Rumos à Reformulação Estrutural da Universidade Brasileira.

Dentre as recomendações contidas no referido relatório, constavam a reestruturação das universidades brasileiras, a criação de um Conselho de Reitores, a realização de cursos de

treinamento para administradores universitários brasileiros, entre outros. Foi, assim, criado e instalado no Rio de Janeiro, em 1966, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.

Ainda no mesmo ano, foi criado o Decreto-Lei nº 53, que fixou "princípios e normas de organização para as universidades federais". Esse instrumento legal estabeleceu a unidade das funções de ensino e pesquisa e vedou a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes no âmbito das universidades.

Esse Decreto condenou toda a estrutura até então vigente e abriu caminho para a implantação da reforma Universitária. Em fevereiro do de 1967, foi assinado o Decreto-lei nº 252, que estabeleceu "normas complementares ao Decreto-Lei nº 53/66", instituindo a departamentalização como forma de evitar a duplicação de meios prevista no Decreto anterior. ●

Em novembro de 1968, foi finalmente promulgada a lei nº 5.540, que fixou "normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média". Embora essa legislação reformista obrigasse apenas as universidades públicas federais, as não federais e as particulares passaram a cumpri-la, principalmente em função de um dispositivo que considerava sua adoção critério preferencial para o recebimento de subvenções ou auxílios orçamentários da União.

2.1.3 Reforma Universitária.

A instalação da República no Brasil e o surgimento das primeiras idéias de um plano que tratasse da educação para todo o território nacional aconteceram simultaneamente. À medida que o quadro social, político e econômico do início deste século se desenhava, a educação começava a se impor como condição fundamental para o desenvolvimento do país. Havia grande preocupação com a instrução, nos seus diversos níveis e modalidades. Nas duas primeiras décadas, as várias reformas educacionais ajudaram no amadurecimento da percepção coletiva da educação como um problema nacional.

Segundo Vahl (1991) com a Reforma Universitária de 1968, as universidades brasileiras sofreram modificações em sua estrutura, tanto na esfera acadêmica como na administrativa. Seus princípios fundamentais foram inspirados no sistema norte-americano, sendo que, em alguns casos, até a própria nomenclatura adotada no Brasil foi simples tradução dos termos utilizados nos Estados Unidos.

A Lei nº 5.540/68 extinguiu a *cátedra*, cargo vitalício cujo ocupante gozava de plena liberdade, com todo poder decisório em sua área de conhecimento, até mesmo com relação aos

docentes a ele vinculados. Com a instituição da departamentalização, as unidades universitárias se dividiriam em subunidades, onde os departamentos, passaram a ser a unidade básica do sistema.

A Lei tornou, ainda, facultativa a existência de níveis estruturais intermediários entre Departamentos e a Administração Superior (Faculdades, Escolas, Institutos e Centros).

Assim sendo, as universidades, atendendo ao que determinava a legislação em vigor, assumiram novas estruturas após a Reforma de 1968, composta, em sua maioria, pelos seguintes órgãos:

Conselho Universitário: Órgão colegiado obrigatório afeto à administração superior, composto pelo Reitor, Vice-Reitor, ex-Reitor, Decano dos Reitores, Pró-Reitores, representantes docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, diretores das unidades de ensino e representantes da comunidade acadêmica e dos diferentes setores da sociedade.

Conselho de Curadores: Órgão obrigatório nas universidades estruturadas sob a forma jurídico-organizacional de Autarquia, responsável pela fiscalização da execução econômica e financeira, composto por representantes da comunidade acadêmica, do setor produtivo do estado-sede da instituição e por um representante do governo.

Conselho Diretor: Órgão da administração superior existente nas universidades organizadas sob a forma jurídica de Fundação, desempenha funções de natureza deliberativa e fiscal.

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: Órgão de supervisão e coordenação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, em nível de administração superior, composto pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores da área, representantes de cada uma das unidades universitárias, docentes de todas as categorias e representantes discentes.

Reitoria: A Reitoria é um órgão que superintende todas as atividades universitárias, tanto administrativas como acadêmicas, em nível executivo. Seu poder é exercido pelo Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores.

Centros: (ou faculdades/Institutos/escolas) de caráter facultativo, fazendo a intermediação entre os departamentos acadêmicos e a administração superior da Universidade.

Conselho Departamental: O Conselho Departamental tem o caráter deliberativo e consultivo, é constituído pelo Diretor e Vice-diretor da unidade acadêmica, chefes de departamentos acadêmicos, representantes do corpo docente nas diversas categorias e de representantes discentes.

Coordenação Didática de Cursos: A Coordenação Didática de Cursos é exigida por Lei, é composta por um colegiado de representantes das unidades, do qual, normalmente, fazem

parte um coordenador do colegiado, representantes dos departamentos e representantes do corpo docente.

Diretoria: A Diretoria é um órgão executivo que dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades das unidades acadêmicas e administrativas.

Segundo Vahl (1991), as instituições de ensino superior brasileiras, em vista do disposto no Decreto lei nº 53, de 18/11/66 e legislação subsequente, sofreram certa coação no sentido de adotar procedimentos organizacionais padronizados. Ficam assim impedidos de adotar uma estrutura acadêmica, administrativa e organizacional mais flexível, que lhes garantisse mais agilidade e dinamismo, permitindo-lhes responder com mais eficiência aos desafios com que se defrontavam.

De acordo com Vahl (1991) a forma jurídica tradicional de organização de universidades federais, desde as primeiras implantadas no país, foi a *autarquia*. A universidade de Brasília-UNB, fundada em 15/01/62, foi a primeira universidade fundacional brasileira, criada com base na Lei nº 4.024, de 20/12/61. A partir da implantação da reforma Administrativa Brasileira, pelos Decretos-Lei nº 200/67 e nº 900/69, todas as universidades federais criadas adotaram, sem exceção, a forma jurídica de fundação, que lhes proporcionava maior flexibilidade administrativa, financeira e orçamentária. Para exemplificar, cada universidade fundacional possuía uma política salarial própria, mediante aprovação da tabela pelo Ministério da Educação, enquanto as autarquias (universidades ou não) possuíam política salarial uniforme, definida pelo Governo Federal para todo o país.

De acordo com o autor, a mesma legislação previu que a forma jurídica para a organização das instituições privadas de ensino superior seria a Fundação de Direito Privado ou a Associação Civil.

2.1.4 A Legislação da Reforma Universitária Brasileira.

Conforme a literatura, em 1966, dois anos após a implantação do regime militar, foi assinado o Decreto-Lei nº 53, de 18/11/1966 que "fixa princípios e Normas de Organização para as Universidades Federais e dá outras providências, este instrumento legal estabeleceu a unidade das funções de ensino e pesquisa e vedou a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes no âmbito das universidades. Esse decreto gerou uma série de dúvidas sobre como deveriam proceder as universidades federais para aplicá-lo. Com a assinatura do Decreto-Lei nº 252, que estabelece Normas Complementares do Decreto-Lei nº 53 e dá outras providências,

instituiu-se a Departamentalização como forma de evitar a duplicação de meios previstos no Decreto-Lei anterior.

No ano de 1968, foi promulgada a Lei nº 5.540, que "fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola e dá outras providencias e definiu pontos básicos como os seguintes" :

1. Indissociabilidade do ensino e da pesquisa;
2. Que o ensino e a pesquisa deverão ser desenvolvidos em universidades e só excepcionalmente em estabelecimentos isolados;
3. Que as universidades gozarão de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira;
4. As universidades, quando oficiais, constituir-se-ão em autarquias de regime especial ou em fundações de direito público e quando particulares em fundações ou associações;
5. Que os estabelecimentos isolados de ensino superior deverão incorporar-se às universidades próximas ou congregar-se entre si, constituindo-se Federações de escolas;
6. Fixou a duração dos mandatos dos dirigentes universitários em 4 anos e vedou o exercício de dois mandatos consecutivos;
7. Extinguiu a cátedra ou cadeira na organização do ensino superior do país;
8. Fixou em até 15 a representação discente nos órgãos colegiados.

Embora esta legislação reformista obrigasse apenas as universidades públicas federais, as não federais e as particulares passaram a cumpri-la em função de um dispositivo que considerava critério de preferência para o recebimento de subvenções ou orçamentos da União, a adoção de preceitos idênticos ou equivalentes aos estabelecidos na legislação.

2.1.5 O Ensino Superior Público Federal e a Constituição de 1988.

Os preceitos constitucionais relativos à educação, e, em especial, à educação superior, são formulações que possuem conexão com as observações do deputado constituinte Florestan Fernandes, onde as disposições abstratas remetem para a regulamentação infra-constitucional, à organização da educação nacional e, em especial, à educação superior.

Segundo Fernandes (1987), a nova constituição deveria terminar com uma estrutura universitária gerada sob a ditadura e por isso semelhante em aspectos centrais ao regime totalitário. O autor observa que a maneira como se desenvolveu o ensino superior durante a década de 70 evidencia um perfil tecnocrático próprio do regime militar, com feições

evidentemente antidemocráticas, e de caráter meramente quantitativo, não importando a qualidade do ensino superior em expansão.

Além de dar respostas às necessidades futuras, o constituinte deparava-se com a feição autoritária da própria universidade. Este aspecto, implicava numa profunda contradição, pois, ao ter que se manifestar sobre a falta de democracia nas universidades, a constituinte deveria pôr termo a esta situação, fato que iria ao encontro dos interesses técnico burocráticos instalados nas Universidades Federais Brasileiras e do próprio poder executivo.

O autor ressalta que os princípios norteadores do ensino superior ficaram subordinados às contradições sociais da época. Quatro elementos importantes foram constitucionalizados: a reafirmação da estrutura universitária como paradigma de desenvolvimento do ensino superior; a autonomia universitária; a obrigatoriedade e prestação gratuita do ensino em estabelecimentos públicos e a manutenção da diferenciação entre a rede pública e a privada.

Fernandes (1987) observa ainda que a elaboração dos dispositivos constitucionais referente ao ensino superior manteve sua tradicional forma abstrata, possibilitando leituras restritivas dos princípios constitucionais. Tratando-se de um conteúdo abstrato, a compreensão pode sofrer profundas e contraditórias leituras, onde se evidenciam os limites da elaboração constitucional, rogando ao período pós-constitucional a efetiva formulação das políticas relativas à educação.

2.1.6 Autonomia Universitária.

De acordo com Melo (1998) a autonomia universitária é um tema permanente na história da universidade brasileira, constituindo-se num dos mais importantes eixos de luta, materializado pela comunidade acadêmica e dirigentes de instituições de ensino superior nos últimos anos.

Desde a formação das primeiras universidades ocidentais, o espírito de liberdade próprio dessas instituições transformou a autonomia universitária em mecanismo de defesa de posições e de direitos, afirmando-se como uma de suas principais características inalienáveis. No Brasil, a autonomia figura nos textos legais desde a promulgação da Lei Orgânica do Ensino Superior e Fundamental da República, de 1911, e, nesses mais de três quartos de século, defende-se a idéia e há consenso de que a autonomia não é apenas o mais original instrumento de liberdade de que as universidades precisam para incrementar suas ações, mas, sobretudo, um

mecanismo de libertação, capaz de abrir caminhos para o desenvolvimento, e minimizar as profundas mazelas e situação de penúria em que vivem a ciência e a tecnologia brasileiras.

Entretanto, mesmo estando consagrada no texto Constitucional de 1988 e representar o amparo legal que a universidade pública perseguiu durante décadas, pouca coisa mudou depois da promulgação da Lei: as universidades continuam sem autonomia. Uma rápida passagem pelos arquivos históricos da universidade pública brasileira revela, sem equívocos, as constantés intervenções do poder público no destino dessas instituições, colocando-as em total dependência política, administrativa e financeira das diversas esferas governamentais. Todavia, em 1989, poucos meses depois de proclamada a Carta Magna, as universidades estaduais paulistas (Universidade do Estado de São Paulo – USP, Universidade Estadual Paulista – UNESP e Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP), em decorrência de Decreto Estadual, implantaram seus projetos de autonomia, conforme está determinado na Constituição Federal.

2.2 Aspectos da Motivação Humana para o Trabalho.

São muitas as teorias sobre a motivação no trabalho. Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto. Este estudo, nos concentra nas teorias que consideram a intencionalidade e as expectativas como premissas para o estudo do comportamento do ser humano na organização. Coloca-se, dessa forma, as organizações e as pessoas numa mesma base de estudo, onde ambas buscam racionalmente para atingir seus objetivos.

Verificou-se inicialmente que políticas de recursos humanos são definidas como guias ou diretrizes podendo proporcionar um maior ou menor grau de motivação às equipes onde são implementadas.

Mesmo com intensas pesquisas que buscam determinar fatores, que sejam unanimemente aceitos, a implantação de técnicas que proporcione a motivação no trabalho em todos os níveis hierárquicos das organizações. O que se conseguiu até então, são enfoques isolados de hipóteses causadoras deste fenômeno, geralmente não duradouros, e com resultados duvidosos.

Com o fito de refletir sobre o assunto, abordar-se-ão alguns tópicos relevantes, que alicerçam vários estudiosos, merecedores de atenção dos administradores de recursos humanos, a busca desse padrão tem se calcado em dois pressupostos motivacionais: Fatores Internos (Intrínsecos) e Fatores Externos (Extrínsecos). Essa preocupação no entanto, não é recente, já

HERZBERG (1975) em seu trabalho pioneiro de pesquisa concluía que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores, por isso foi chamada de teoria dos dois fatores, servindo de espelho aos profissionais modernos.

Para Amabile (1998) a motivação extrínseca (dinheiro) é menos importante que a intrínseca (o desejo de solucionar um problema que ninguém conseguiu resolver, quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si. Na motivação intrínseca, as pessoas serão mais criativas quando se sentirem motivadas primordialmente pelo interesse, pela satisfação e pelo desafio do trabalho em si, e não por pressões externas.

Durante longas datas as empresas percorreram diversos caminhos, impulsionadas por um sistema de competitividade que exigia, cada vez mais, uma capacidade maior de produção e domínio do mercado. Esse sistema, além de cobrar rápidas mudanças de diretrizes que enfatizavam os procedimentos tecnológicos e organizacionais, ainda sugeria uma séria necessidade de reflexão dos processos culturais, das relações interpessoais e de motivação das pessoas com o trabalho.

As áreas de administração e desenvolvimento humano especializaram-se em criar modelos que tentam assegurar a motivação dos empregados, para que estes trabalhem sob um ritmo acelerado de transformações das filosofias e políticas empresariais, cada vez mais voltada para o cliente. Além disso, os setores de Recursos Humanos se especializaram em desenvolver benefícios e incentivos, treinamentos, planos de cargos e salários etc., também como meios de garantir um alto grau de motivação, dentro das empresas.

De acordo com Ariza (1996) a questão motivacional das pessoas nas organizações apresenta três características fundamentais, quais sejam: a empresa vê o empregado como recurso e este a visualiza, simplesmente, como uma instituição de; o gerenciamento se baseia mais na supervisão autoritária e paternalista e as pessoas valorizadas pela produtividade, lealdade e servidão, e a estrutura é rígida com uma severa hierarquia reforçando os processos burocráticos. Assim, estudando as mais diferentes abordagens, sobre motivação, pressupõe-se a existência de motivos, podendo-se defini-los como "necessidades, desejos ou impulsos oriundos dos indivíduos e direcionados para objetivos pretendidos.

O ser humano tornou-se um diferencial decisivo para o sucesso das organizações, e para que ela se concretize, independente de suas características próprias, seus objetivos, sua estrutura ou sua tecnologia, faz-se necessária a existência de pessoas trabalhando motivadas. Desta forma, a análise abrangente do fenômeno organizacional não pode prescindir do estudo do homem no contexto do seu trabalho. A motivação, como força impulsionadora à ação,

direciona o alcance dos objetivos organizacionais, merecendo, portanto, ser estudada, haja vista também a incongruência entre as metas da organização e as aspirações dos colaboradores que podem levar a conflitos entre indivíduos e a organização, causando muitas vezes a desmotivação.

Berganini (1993) atenta para o fato que se possa compreender adequadamente o sentido das atuais teorias sobre a motivação, faz-se necessário investigar com certo cuidado, como o pensamento humano tem se transformado através do tempo a esse respeito. A autora salienta que é importante lembrar que, se hoje se trabalha com conceitos bem elaborados é porque outras pessoas, no passado, trabalharam no sentido de estabelecer os diferentes aspectos sobre os quais se pode perceber um mesmo fenômeno.

De acordo com Colossi (1998) motivação é o estudo sobre os motivos que levam uma pessoa a atuar de uma certa maneira. Diz respeito ao direcionamento desses motivos em torno de seus objetivos, bem como sua persistência para atingi-los. A motivação implica em considerar também os valores individuais culturais e sociais que influenciam o comportamento humano.

Apesar de não haver uma unanimidade sobre o conceito de motivação, há certa concordância enquanto estímulo para uma ação.

Motta (1995) ressalta que no seu sentido mais comum, a motivação é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa dentro do ambiente de trabalho.

Chiavenato (1979) explica que do ponto de vista de Hersey, tanto o ambiente externo (ou contexto), o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana.

Desta forma, define ambos os fatores como sendo fatores motivacionais, e higiênicos, que correspondem à perspectiva ambiental e se referem às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha (condições físicas de trabalho), salários, benefícios, clima de relacionamento, regulamento interno etc, e fatores motivacionais, os quais são relacionados com a execução das tarefas, ou seja, com o conteúdo do cargo.

Maslow (apud Chiavenato et alii 1989) as necessidades fisiológicas são as necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra a dor. As necessidades de segurança são necessidade de estar livre de perigos de proteção contra ameaças ambientais. Necessidades sociais e afetivas referem-se à necessidade de amizade, participação, filiação a grupos e ao amor. *Necessidade de estima* são as necessidade de auto-estima e da estima dos outros. Necessidades de auto-realização são necessidade de se realizar maximizando as aptidões e capacidades potenciais. O autor salienta que a pessoa procura primeiro satisfazer as

necessidades básicas (alimento, habitação) antes de voltar seu comportamento para o sentido de satisfazer as necessidades de nível mais alto, ou seja, auto-realização. As necessidades de ordem mais baixa devem ser satisfeitas para que uma necessidade de ordem mais elevada passe a controlar os pensamentos conscientes da pessoa. Dentro deste contexto um aspecto crucial é o de que quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de motivar. Quando uma pessoa acha que já está recebendo o pagamento suficiente pelo que faz na empresa, o dinheiro perde seu poder de motivação.

Para Gibson et alii (1981) se tais fatores higiênicos estiverem presentes, motivarão, necessariamente, os empregados; quando não existem, geram insatisfação entre os empregados. O modelo de Herzberg supõe que a satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional mas pode ser interpretado corretamente por dias "contínuos".

Maslow (apud Hersey e Blanchard, 1977) diz que "quando uma necessidade é satisfeita, já não é motivador. A partir da satisfação de uma necessidade surgem outros motivos que despertam o desejo para sua realização."

Verifica-se na literatura que motivação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis que caracterizam um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Conforme Hersey & Blanchard (1986), Elton Mayo, inicialmente partiu da suposição de que o ambiente influencia em aumento de produção, sendo assim, aplicou testes experimentais numa fábrica em Hawthorne, para estudar os efeitos da iluminação na produtividade. As pessoas, inicialmente, eram tratadas nas organizações empresariais como uma massa desprezível e impotente. Escolheu dois grupos de empregados: um experimental que trabalhava sob diferentes níveis de iluminação e um de controle que trabalhava em condições normais. No entanto, verificou que o segundo grupo também aumentou a produção, sem qualquer alteração na iluminação.

Mayo percebeu que havia a necessidade de os administradores estudarem e procurarem entender as relações entre as pessoas, já que constatou-se ser este fator o que mais influenciava a produtividade. Essa teoria foi importante porque evidenciou o fator humano no trabalho servindo como base para vários outros posteriores estudos sobre motivação.

Na sua aceção Mayo (1993) afirma que não se pode motivar ninguém, o que se pode fazer é proporcionar condições organizacionais favoráveis e evitar restrições no ambiente de trabalho.

Segundo a autora, a motivação humana é um tema complexo que até hoje não encontrou respostas suficientes para explicar determinados comportamentos.

Esta complexidade parece surgir da existência de duas correntes bem distintas. Um segmento acredita que é possível motivar os indivíduos, pressupondo que a força que conduz o comportamento motivado nasce de fatores extrínsecos. Neste caso, a pessoa não estaria motivada, mas sim condicionada à ação. Um segundo grupo acredita que ninguém pode motivar alguém.

Nesse caso, as ações humanas seriam espontâneas e gratuitas, originadas das próprias experiências e expectativas interiores. Essa seria, então, a motivação autêntica. Estas teorias enfatizam a motivação como um processo que depende dos elementos internos do indivíduo, com destacada influência das teorias psicológicas.

Davis & Newstrom (1992) definem satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho. Desta forma, a satisfação e a insatisfação têm influência decisiva em suas atitudes. Os autores afirmam ainda que os empregados menos satisfeitos tendem a faltar mais ou atrasar-se com mais frequência ao trabalho, bem como a rotatividade de pessoal sendo mencionada como um fator diretamente relacionado ao grau de insatisfação no trabalho.

Segundo Bergamini (1990) as organizações cometem erros ao considerar apenas os fatores extrínsecos do indivíduo. Ao se acreditar que medidas como horários flexíveis, férias adicionais, condições ambientais de trabalho, concessão de prêmios, planos e benefícios, entre outros, seriam fatores que aumentariam a motivação. Neste caso, os trabalhadores passam a acreditar que essas seriam as únicas fontes de satisfação oferecidas pela empresa. Os trabalhadores encontram-se, então, condicionados à ação perante recompensas ou punições.

De acordo com Sievers (1990) a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si – quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdida a perda do sentido do trabalho esta diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho. Como consequência, as teorias motivacionais têm-se transformado num instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano.

A existência do sentido do trabalho é que motiva os funcionários. Em contrapartida, a propalada fragmentação do trabalho em funções faz com que os indivíduos percamos a dimensão deste como uma atividade humana aplicada à produção de riquezas e o transforme em tarefa a ser executada. Em síntese, pode-se afirmar que, caso as oportunidades criadas na situação não

sejam satisfatórias, não será possível contar com os esforços do pessoal em prol dos objetivos organizacionais.

Alguns autores vêem como um processo a motivação/desmotivação e, dentro desse processo está o indivíduo, sua percepção e sua valorização nos diversos fatores que influenciam nas relações no trabalho.

X Está interpretação é que vai determinar o seu comportamento no contexto do trabalho.

↘ Na realidade a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

É preciso que o ser humano sinta-se capaz de atingir seus objetivos e de realizar o seu sentido, para que haja motivação. No contexto do trabalho, isto significa promover a competência do trabalhador através da orientação, educação e treinamento.

Dois fatores são fundamentais para a satisfação da necessidade de estima: a correta comunicação entre líder e liderado e o reconhecimento das conquistas.

↘ A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar à mercê dos acontecimentos. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Outra visão que “nos” parece adequada para o estudo da motivação no trabalho é aquela que define o “contrato psicológico”. Não se trata de um contrato convencional, já que a sua maior parte não pode ser escrita e nem falada. Até que ponto as expectativas das pessoas sobre o que a organização lhes dará e, o que eles devem dar à organização em troca coincidirem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber e supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambiado (por exemplo, dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinação variada dessas coisas).

As organizações de hoje devem procurar motivar seus trabalhadores com novas técnicas de motivação e fatores como:

- Apresentar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- Utilizar o feedback regularmente;
- Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções;

- Criar canais de comunicação fáceis de usar, aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que motiva;
- Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito, dentre outros fatores que venham a somar e valorizar o trabalhador.

2.2.1 Teorias Motivacionais.

Na Escola Comportamental, as necessidades humanas passaram a ser vistas como determinantes do comportamento e seu entendimento, por parte dos dirigentes organizacionais, imprescindível para uma maior eficiência das organizações e satisfação do empregado. As principais teorias sobre o assunto são a "Hierarquia das Necessidades", de Maslow, a "Teoria dos dois Fatores", de Herzberg, os "Sistemas" de Lickert e os "Fatores Motivadores, de McClelland.

O assunto é destacado como um importante tema de investigação do comportamento humano em organizações. Entretanto, apesar dos progressos já obtidos, ainda não apresenta resultados que esgotem o assunto. Os estudos sobre esse tema começaram como decorrência de Teorias Administrativas e hoje são discutidas por autores de diversas áreas.

Sabemos que a globalização do mercado exige cada vez mais a produção de serviços e produtos de qualidade, fazendo com que as empresas invistam cada vez mais na qualidade de seus empregados. As empresas não podem funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço de seus membros. Para conseguir isto, os estudiosos criaram teorias de motivação, na busca dos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento. Durante muito tempo, as organizações buscaram o modelo "certo" para motivar o indivíduo, entretanto, as abordagens mais contemporâneas apontam que a motivação é decorrente da interação entre fatores individuais e ambientais. (Stoner, 1985).

O modelo tradicional, proposto por Taylor, determinava o modo mais eficiente dos trabalhadores realizarem tarefas repetitivas, e que eram motivados através do sistema de incentivos salariais (quanto mais produziam mais ganhavam).

"A princípio o modelo parecia funcionar: a produção aumentava em várias situações. Entretanto, à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para tarefas específicas. Os administradores tendiam a diminuir o incentivo salarial e as demissões tornaram-se comuns. Nesse ponto, o modelo começou a falhar, enquanto os trabalhadores começaram a exigir estabilidade no trabalho, de preferência a

umentos salariais temporários e insignificantes." (Stoner, 1985: 322).

No modelo das relações humanas, Elton Mayo e outros pesquisadores das relações humanas descobriram que o tédio e a repetitividade das tarefas reduziam a motivação, ao passo que os contratos sociais ajudavam a criar e a manter a motivação.

Este modelo apontava para a necessidade dos administradores darem mais liberdade para os empregados tomarem decisões no trabalho, mais informações sobre as intenções dos administradores e os objetivos da organização. Outro aspecto apontado por este modelo foi a existência das organizações informais na organização, que estabeleciam as normas de grupo sobre, por exemplo, a quantidade ou a velocidade do trabalho, que não deveria ser desconsiderada pelos administradores.

"No modelo tradicional esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração em troca de salários altos. No modelo das relações humanas, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração porque os supervisores tratavam-nos com consideração e lhes permitiam influenciar a situação do trabalho. Observe que o intuito da administração continuava o mesmo: fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação do trabalho estabelecida pelos administradores." (Stoner, 1985:322).

Em 1935, Kurt Lewin efetuou pesquisas sobre o comportamento social dos indivíduos e o seu papel na motivação. Elaborou a Teoria de Campo, que assegurava ser o comportamento humano influenciado por uma totalidade de fatos e eventos, existente em uma determinada situação. Esses fatos e eventos têm a característica de um campo dinâmico de forças, onde cada um deles inter-relacionam-se, influenciando e sendo influenciado mutuamente. Esse campo dinâmico produz o chamado campo psicológico, caracterizado pelo padrão organizado das percepções de um indivíduo e que se ajusta à sua maneira de ver e perceber o ambiente ao seu redor. O modelo de comportamento humano proposto pela Teoria de Campo é esquematizado pela significação de que o comportamento é o resultado da interação entre a pessoa (definida por suas características genéticas e as adquiridas por meio da aprendizagem no meio) e seu meio ambiente. E mais, o comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico (Chiavenato, 1993).

Douglas McGregor criticou o modelo das relações humanas e sugeriu o modelo dos recursos humanos. Apontava que o modelo das relações humanas era um método mais sofisticado de manipulação dos empregados, que simplificava exageradamente a motivação,

concentrando-se apenas nas relações humanas, como na teoria tradicional que concentrava-se no dinheiro. Percebeu que os administradores se utilizam de duas teorias: a teoria X e a teoria Y. A teoria X é uma visão mais tradicional da motivação, com enfoque para o trabalho como sendo algo desagradável para os empregados, e a forma de ativá-los era através da força, de dinheiro ou de elogios. Já a teoria Y supõe que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço. Basta para isto estarem sob circunstâncias corretas, e que as pessoas têm a capacidade de aceitar e até mesmo procurar a responsabilidade e de usar sua imaginação, inteligência e criatividade para resolverem os problemas organizacionais.

"O problema, de acordo com a Teoria Y, é que a vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modelo ideal." (Stoner, 1985: 323).

Contemporaneamente, os estudos sobre motivação concentram-se nos fatores que a afetam. Alguns enfatizam o conteúdo dos objetivos e aspirações do indivíduo, outros buscam os processos do pensamento que se transformam em motivação e uma terceira abordagem busca as formas pelas quais se aprende o comportamento.

O comportamento das pessoas em uma organização depende de:

"(...) fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, etc.) e externos (decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc)." (Chiavenato, 1995:64)

Souza (apud Kolb et alii, 1978) ao estudarem o clima organizacional, verificaram que em cada organização os indivíduos que a compõem desenvolvem um padrão motivacional. Estes padrões combinam-se com os estilos de liderança, as normas e valores, a estrutura da organização, criando o clima psicológico da organização. Então, é através do clima organizacional que se pode administrar a motivação dos empregados.

A eficiência da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais e, ao mesmo tempo, canalizar o comportamento motivado para os objetivos da organização.

✕ Kampton (1990) aponta que a organização deve preocupar-se em compreender as necessidades, crenças e expectativas das pessoas com relação ao trabalho, para que existam

condições de motivar os funcionários. E, que um dos primeiros passos é compreender que as pessoas ajam no seu próprio interesse, em acordo com as suas necessidades. Portanto, o funcionário estará motivado a desempenhar melhor seu trabalho se puder, ao mesmo tempo, satisfazer suas necessidades.

No estudo sobre a motivação, um dos focos de atenção foram as necessidades internas que motivam o comportamento e, num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades as pessoas agem de determinadas maneiras. Sob este enfoque surgiram as teoria de Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland.

Maslow preocupou-se em estudar as necessidades humanas, classificou-as em cinco tipos: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização. Estas necessidades dispõem-se numa hierarquia, de acordo com sua capacidade de motivar o comportamento.

“O nível mais básico de necessidades inclui as que são primárias ou fisiológicas. Enquanto estiverem insatisfeitas, elas monopolizam o comportamento consciente da pessoa e têm exclusividade de poder de motivação. À medida, no entanto, que vão sendo satisfeitas, vão perdendo também o seu poder de motivação. Mas aí ocorre um desenvolvimento interessante: a satisfação das necessidades primárias não produz uma saciação plena; ao contrário, é o ponto de partida para a geração de nova série de descontentamentos. As necessidades secundárias começam, agora, a adquirir o poder de motivação. As pessoas não deixam de querer coisa uma vez que tenham alimento, água, ar, começam a querer segurança, afeto, estima e auto-realização. Cada uma das necessidades de nível maior torna-se uma fonte ativa de motivação apenas quando as necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia são saciadas. “(Kampton 1990: 157).

Em sua teoria, Maslow também observou que as pessoas podem subir ou descer na hierarquia das necessidades, dependendo de satisfação ou não delas, além do que a necessidade que deixar de ser satisfeita passa a adquirir importância, em detrimento às demais. Os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver mais forte, num determinado momento.

A importância da teoria de Maslow foi demonstrar que as necessidades humanas já satisfeitas deixam de motivar os funcionários, e que o foco deveria ser possibilitar a satisfação das necessidades não realizadas. Com este pensamento, segundo Kampton (1990), desmoronaram-se as práticas administrativas de dar prêmios que estavam relacionados a necessidades já satisfeitas e acusar depois os trabalhadores de serem preguiçosos.

“O fato de a administração ter preenchido estas necessidades fisiológicas e de segurança, transferiu a ênfase motivacional para as necessidades sociais e talvez de auto-

reconhecimento. A menos que existam no trabalho oportunidades para satisfazer estas necessidades de nível mais elevado, as pessoas sentir-se-ão privadas; e seu comportamento refletirá esta privação. Sob estas condições, se a administração continuar a dar ênfase apenas às necessidades fisiológicas (ou de segurança), os seus esforços, com certeza, serão ineficazes." (Douglas McGregor, apud Kampton, 1990: 160).

Entretanto, fazer com que o trabalho sacie as diferentes necessidades de um conjunto diversificado de indivíduos auto-realizados, e conciliar com o bom desempenho profissional, poderá não ser possível em atividades onde a tarefa é fixa e rotineira. Por outro lado, quando o trabalho implica criatividade, esta tarefa tende a ser mais facilitada.

Kampton (1990) relata que uma das críticas à teoria de Maslow é de que ela não considera, para as necessidades secundárias, a variabilidade existente em função das diferenças culturais e individuais. Então, aponta que a teoria de Maslow é um reflexo da sua própria cultura, a da classe média americana, e que não serve necessariamente de guia para entender a motivação entre outras culturas. Ela seria melhor aplicável às sociedades com cultura fortemente individualista, e não para as culturas mais coletivistas.

Dentro de uma mesma cultura também há diferenças, dependendo da região de origem do indivíduo, como, por exemplo, zona urbana ou rural. Outro aspecto é de que os indivíduos diferem muito quanto à intensidade relativa de cada necessidade. Alguns são mais influenciados pela segurança, outros pelo afeto, e quando estas estão satisfeitas não demonstram necessidade de buscar algo mais elevado, relacionado com a estima.

Pesquisas tendem a confirmar somente uma distinção principal, entre as necessidades primárias e secundárias, com a inclusão da necessidade de proteção na categoria das necessidades primárias.

"Em outras palavras, a evidência atual demonstra apenas que, desde que as necessidades primárias e de proteção estejam satisfeitas, as necessidades secundárias — tais como afeto, estima e auto-realização tornam-se fontes ativas de motivação. Porém, e este é o ponto mais importante, não há qualquer evidência definitiva de que comecem a operar segundo alguma seqüência coerente. Depois que as necessidades fisiológicas e de proteção estejam relativamente satisfeitas, uma pessoa pode sentir forte necessidade de atuação, outra pode sentir uma forte necessidade social, e ainda outra pode ficar sob a influência de auto-realização, sem passar por nenhum dos passos intermediários. Tal visão do desenvolvimento psicológico implica que as pessoas criam gostos diferentes, não que algumas pessoas desenvolvem-se mais que outras porque procuram, digamos, a estima mais que o afeto. (Kampton, 1990: 166).

O psicólogo Clayton Alderfer sugeriu a teoria ERC, dizendo que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades: existenciais (as necessidades fundamentais de Maslow e os benefícios extras no local de trabalho), de relacionamento (necessidades de relações interpessoais) e de crescimento (necessidade de criatividade pessoal ou de influência produtiva).

Se os esforços para alcançar um dos níveis de necessidade são frustrados, os indivíduos voltarão ao nível inferior.

O mais significativo da teoria de Alderfer é a ênfase de que se as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retomam, mesmo que já tenham sido satisfeitas. Diferentemente do que pensava Maslow, pois achava que uma vez satisfeita uma necessidade, perdia seu poder de motivar. Também Maslow afirmava que as pessoas subiam e desciam na hierarquia de necessidades. Alderfer via as pessoas subindo e descendo na hierarquia das necessidades de tempos, em tempo e de situação em situação.

John W. Athinson afirmou que os adultos saudáveis têm um reservatório de energia útil. Os meios para liberação dessa energia dependem: da força do motivo básico ou da necessidade básica envolvida, da expectativa do indivíduo de ter sucesso, e do valor de incentivo do objetivo. Seu modelo relaciona o comportamento e o desempenho a três impulsos básicos: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação, ou associação íntima com outros.

O equilíbrio entre esses impulsos varia de pessoa para pessoa.

Outro estudioso da motivação foi David McClelland, que identificou três necessidades secundárias, ou adquiridas socialmente: poder, realização e afiliação.

Segundo Kampton (1990), cada uma dessas necessidades têm semelhança às propostas por Maslow, pois o poder pode ser um tipo particular de necessidade social ou de estima, a afiliação assemelha-se ao afeto, e a realização pode ser relacionada à auto-estima ou à auto-realização. Entretanto, lembra que poder, atuação e afiliação, são particularmente importantes porque estão ligadas às formas distintas de comportamento.

A necessidade de poder tem relação com a procura dos indivíduos de tentar influenciar os outros e de procurar posições de influência.

A necessidade de afiliação diz respeito à procura do indivíduo em dar-se bem com os outros e no fato de que aprecia a companhia de outras pessoas.

"Os gerentes com necessidades mais fortes de afiliação pareciam dar mais atenção a outras pessoas e a seus sentimentos. Pareciam ser mais amistosos, mais à vontade nas relações, mais

dispostos a fazer os contatos necessários com as pessoas e mais capazes de ver os dois lados dos conflitos interdepartamentais. Todos esses comportamentos, que emergiam de sua necessidade de afiliação, os ajudaram a ser mais eficazes ao preencher os requisitos de coordenação de seus trabalhos. "(Kampton, 1990: 160).

A necessidade de realização refere-se às metas desafiadoras que o indivíduo coloca a si próprio e procura tenazmente alcançá-las, e também o uso e a valorização *do feedback* no desempenho de suas atividades.

"Quando esta necessidade é particularmente forte numa pessoa, manifesta-se freqüentemente numa intensa preocupação em estabelecer metas profissionais moderadamente arriscadas e difíceis, em perseguir essas metas, saber se o desempenho foi bom e receber reconhecimento pelo sucesso. (...) Porém, uma forte necessidade de realização também está associada à insatisfação mais intensa quando o cargo não tem desafios, feedback e reconhecimento. "(Kampton, 1990: 170).

A teoria de McClelland oportunizou aos administradores a importância em combinar os indivíduos com tarefas condizentes às suas necessidades mais prementes. Empregados com grande necessidade de realização prosperam em trabalhos de autonomia, variedade e feedback da parte de seus supervisores. Os empregados com pequena necessidade de realização, buscam mais a estabilidade, segurança e previsibilidade e à supervisão com consideração e não com impessoalidade e pressão. Sugere, também que:

"(...) os administradores podem, até certo ponto, elevar o nível de necessidade de realização dos subordinados criando um ambiente de trabalho adequado dando aos subordinados um certo grau de independência, aumentando a responsabilidade e a autonomia, tornando as tarefas gradualmente mais desafiadoras e elogiando e recompensando o alto desempenho Stoner (1985: 326).

Outra teoria da motivação é a teoria da motivação/higiene, ou dos dois fatores, de Frederick Herzberg que em 1950 realizou estudos com 200 contadores e engenheiros, pedindo-lhes para descrever situações em que se sentiam muito bem e as em que se sentiam muito mal, em relação ao seu trabalho. Após os estudos, verificou que os fatores de satisfação são afetados pelos fatores de motivação, uma vez que são inerentes a fatores intrínsecos ao trabalho e que a insatisfação pelos fatores de higiene, e dizem respeito a fatores externos ao cargo, mas relacionados a cada um dos indivíduos.

Os fatores de motivação são: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento. Os fatores de higiene são a administração e política

da companhia, a supervisão, o relacionamento com o supervisor, as condições de trabalho, o salário, o relacionamento com os colegas, a vida pessoal, o relacionamento com os subordinados, o status e a segurança. Então, os fatores motivacionais e os higiênicos são duas dimensões separadas, e os gerentes devem lidar com ambos. Os fatores higiênicos não contribuem para aumentar a motivação, mas para prevenir a existência de um bom ambiente de trabalho ajudando a evitar a insatisfação e a deterioração do desempenho.

"Assim, os gerentes precisam manter o ambiente psicológico de trabalho tão livre quanto possível de poluentes ou contaminadores como: más notícias e condições, pagamento injusto e má supervisão. Se não forem controlados, tais fatores podem provocar tanta insatisfação a ponto de prejudicar o trabalho normal, causando como consequência, atrasos, hostilidade e a retirada da energia psicológica do trabalho."
(Kampton, 1990:172).

Por outro lado, para aumentar a motivação e o desempenho acima do nível normal, é preciso enriquecer o trabalho em si, aumentando a capacidade de trazer mais responsabilidade, reconhecimento.

Uma das críticas à Teoria de Herzberg, segundo Kampton (1990) é a de que as pessoas estão dispostas a defender seus egos ou auto-estima então a seus próprios talentos, os sentimentos de satisfação, e os de insatisfação a forças exteriores.

Stoner (1985) aponta que o trabalho de Herzberg foi criticado por seu método de coleta de dados, uma vez que presumia que as pessoas relatassem com acuidade as suas experiências satisfatórias e as insatisfatórias. O seu trabalho não levou em conta as diferenças individuais, pois um fator pode causar insatisfação a uma pessoa e satisfação à outra. Apesar de Herzberg ter presumido uma relação entre satisfação e produtividade, na verdade examinou somente a satisfação, e não a produtividade e nem sua relação com a satisfação.

Todas as teorias acima descritas visaram compreender os fatores internos que levam os indivíduos a se comportarem.

Entretanto, Stoner (1985) demonstra que apesar de aparentemente fácil, o administrador somente deve preocupar-se em determinar qual a necessidade do trabalhador e colocá-lo na atividade correspondente, mas na prática a motivação é muito mais complicada.

As necessidades variam entre os indivíduos e mudam com o tempo. Ao se deixar de compreender isto, pode-se, como administrador, concluir que motivar é uma tarefa desencorajadora e frustrante.

A forma de traduzir as necessidades em comportamentos também varia muito. Por exemplo, uma pessoa com grande necessidade de segurança pode agir com cautela e evitar assumir responsabilidade, por medo de que o seu desempenho seja considerado fraco.

O comportamento das pessoas nem sempre apresenta suas necessidades de forma coerente.

Um indivíduo com grande necessidade de auto-estima pode desempenhar suas atividades de modo a superar as expectativas num dia, e no outro ter um desempenho medíocre.

Para Stoner (1985), a maneira como as pessoas reagem à satisfação ou à insatisfação de suas necessidades varia muito. Na verdade, o valor de todas estas teorias está em demonstrar que os valores mudam de pessoa para pessoa, e que o administrador não pode mudar seus empregados. O administrador pode avaliar as necessidades de cada um e usar esse conhecimento para determinar tarefas que aproveitem as forças motivacionais existentes.

Stoner (1985) enfatiza que além de observar as necessidades dos indivíduos, devem ser consideradas as suas capacidades, ou seja, compreender quais os comportamentos necessários para alcançar um alto desempenho, e quais as expectativas com relação às consequências de certos comportamentos. As teorias com este tipo de preocupação, denominou "Teorias de Processo da Motivação".

As "Teorias de Processo da Motivação" enfatizam que devem ser estudados os processos de pensamento através dos quais as pessoas decidem como agir. Isto é feito por meio do que Stoner (1985) denominou "percepção de papel", que é a compreensão, por parte do indivíduo, dos comportamentos necessários para realizar uma tarefa ou ocupar um cargo.

Dentro desta perspectiva, temos a Teoria da Expectativa, proposta por David Nadler e Edward Lawler. Segundo eles, o modelo de motivação especificado pelo esforço do indivíduo para atingir um alto desempenho é resultado da percepção da possibilidade de que o seu desempenho pode ser alcançado e recompensado, valendo a pena, então, o esforço efetuado.

"(...) baseiam a abordagem da expectativa em quatro pressupostos sobre o comportamento nas organizações: (1) o comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente, (2) os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização; (3) os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; e (4) os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento baseados em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado." (Stoner, 1985:328).

O modelo de expectativa, com base nas suposições acima, determinou três componentes principais: (1) a expectativa de resultado de desempenho (os indivíduos esperam certas conseqüências de seus comportamentos); (2) valência (o resultado de um comportamento tem um poder de motivar, variando de indivíduo para indivíduo); e (3) expectativa de esforço-desempenho tendo como opções, os indivíduos tendem a escolher o desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obter melhor resultado que eles valorizem. Na verdade estes componentes respondem às perguntas: se eu fizer isso, qual será o resultado?, o resultado vale o meu esforço? e, quais são minhas chances de chegar a um resultado que valha a pena para mim?. As respostas dependerão das recompensas intrínsecas, ou seja, do sentimento de realização, de auto-estima e satisfação (recompensa psicológica experimentada diretamente por um indivíduo); e de recompensas extrínsecas, ou seja, àquelas proporcionadas por um agente externo, o supervisor, por exemplo.

Este modelo traz algumas implicações no modo de motivar os empregados: determina quais as recompensas que são valorizadas por cada um; determina o desempenho que se deseja (deixar claro o que é esperado e qual a recompensa caberá); fazer com que o nível de desempenho seja alcançável; ligar as recompensas ao desempenho (as recompensas devem ser claramente definidas, e por um curto período de tempo); analisar que fatores podem agir contra a eficácia da recompensa; e certificar-se de que a recompensa é adequada. Stoner (1985).

Outra teoria de motivação é a Teoria da Equidade. Nesta teoria, é enfatizado o papel representado pela crença do indivíduo na equidade ou justiça das recompensas e punições na determinação de seu desempenho e sua satisfação.

A maior parte da discussão e das pesquisas sobre a teoria da equidade concentra-se no dinheiro como a recompensa mais significativa no local de trabalho. As pessoas comparam o que recebem por seus esforços com o que outros, em situação semelhante, recebem pelos deles. Quando sentem que existe uma falta de equidade desenvolve-se um estado de tensão, que elas tentam resolver ajustando seu comportamento de acordo. Um trabalhador que perceba que está sendo mal pago, por exemplo, pode tentar reduzir a iniquidade esforçando-se menos. Os trabalhadores que estejam recebendo demais, por outro lado (também num estado de tensão por perceberem uma iniquidade), podem trabalhar mais duro. Stoner (1985): 331).

Entretanto, estudos recentes mostram que a reação do indivíduo a uma injustiça depende de sua história e das injustiças sofridas.

Ainda dentro das teorias que enfatizam o processo, temos a Teoria do Estabelecimento de objetivos, onde os indivíduos lutam em direção a objetivos, indicando que a atenção deve concentrar-se no processo de estabelecer os próprios objetivos.

"De acordo com o psicólogo Edwin Locice, a inclinação natural do homem no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil apenas se o indivíduo ao mesmo tempo compreende e aceita um objetivo determinado. Além disso, os trabalhadores não se motivarão caso não possuam e saibam que não possuem as habilidades necessárias para alcançar um objetivo." Stoner, (1985:331).

As teorias enfocadas no processo só são úteis, segundo Stoner (1985), depois que os administradores conhecem seus subordinados e suas personalidades individuais, e isto só acontece depois de algum tempo. Entretanto, os administradores devem estabelecer padrões claros para o desempenho dos indivíduos, bem como estabelecer um sistema justo de recompensas. Da mesma forma, o administrador deve garantir que os empregados tenham os recursos necessários para dar o melhor de si.

Existe, ainda, a Teoria do Reforço, proposta pelo psicólogo B.F. Skinner que deixa de lado toda motivação interna e preocupa-se em como as conseqüências de comportamentos anteriores, afetam as ações futuras.

O esquema básico desta teoria é:

Estímulo -> Resposta-> conseqüências-> Resposta futura. Isto é, o comportamento voluntário do indivíduo (resposta) a uma situação ou evento (estímulo) é a causa de conseqüências específicas, que determinará qual a resposta futura a ser dada.

Esta teoria preocupa-se com a modificação de comportamento, fazendo uso de: reforço positivo (para encorajar comportamentos desejados), aprendizado da abstenção (quando se muda o comportamento para escapar de circunstâncias desagradáveis), a extinção (ausência de reforço ao comportamento não desejado) e a punição (aplicar conseqüências negativas para interromper ou impedir um comportamento inadequado).

Segundo Stoner (1985) esta teoria substituiu o dinheiro, ou sua falta, por conseqüências positivas e negativas. mas também reconhece a variedade de conseqüências que podem reforçar o comportamento.

A idéia de modificar comportamentos lida com valores profundos, como a liberdade individual para escolher como agir. Entretanto, chama atenção de que não devem ser cometidos exageros na sua aplicação, mas considera que no dia-a-dia, o administrador pode não conseguir compreender as necessidades pessoais de cada subordinado.

Então, determinar as diretrizes claras para o comportamento aceitável e as conseqüências positivas e negativas, economiza tempo e ajuda os empregados a guiar seu comportamento.

Outra abordagem sobre teorias motivacionais é a teoria sistêmica, proposta por Limam Porter e Raymond Miles, onde dizem que há todo um sistema de forças que operam nos empregados e deve ser considerado, antes de se poder compreender adequadamente a sua motivação e o seu comportamento.

Esta teoria acredita que o sistema apresenta três conjuntos de variáveis que afetam a motivação, são: as características individuais (os interesses, atitudes e necessidades de cada um); as características do trabalho (os atributos das tarefas do empregado) e as características da situação de trabalho (fatores do ambiente de trabalho, a relação com os superiores, com os colegas, a cultura da organização etc.).

Stoner (1985) aponta que para compreender as características individuais basta rever as teorias de conteúdo de Maslow, Alderfer, Macgregor, Herzberg, Atkinson e McClelland.

Quanto às características do trabalho e das tarefas a ele associadas, os pesquisadores tentaram descobrir como um trabalho em particular irá afetar o desejo do indivíduo em desempenhá-lo bem.

Esta preocupação surgiu porque os trabalhos do tipo linha de montagem reduzem a motivação e produzem insatisfação no empregado. Para esta situação, a Teoria de Herzberg apresentou uma melhor compreensão entre as características do trabalho e a motivação.

Sobre as características da situação de trabalho, ressalta-se a importância em focalizar a atenção nas ações, nas políticas e na cultura da organização como um todo e no ambiente de trabalho. As políticas de pessoas geralmente têm pouco impacto sobre o desempenho do indivíduo, mas afetam no seu desejo de permanecer ou não na organização.

O sistema de recompensas, segundo Stoner (1985), guia as ações que têm maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos trabalhadores.

" A recompensa ou a compensação devem justificar, na mente do empregado, o esforço extra que o aumento de desempenho exige; a recompensa deve ser direta e especificamente associada ao aumento do desempenho, de modo a ficar claro o motivo da recompensa; e a recompensa deve ser vista como justa pelos outros que fazem parte do grupo de trabalho, de modo que não se ressintam nem retaliem reduzindo seus níveis de desempenho. Stoner (1985:335).

A cultura organizacional pode melhorar ou piorar o desempenho do indivíduo. Culturas que estimulam o respeito pelos empregados, provoquem a integração no processo decisório e

que lhes dêem autonomia no planejamento e na execução das tarefas, encorajam um desempenho melhor do que as culturas altamente regimentadas.

Na concepção de Stoner (1985) o ambiente de trabalho inclui o relacionamento com os superiores, com os colegas e as relações que se estabelece entre eles.

Numerosos estudos mostram que como a maioria das pessoas deseja a amizade e a aprovação, elas irão se comportar de acordo com as normas e valores de seu grupo.

As ações dos supervisores, por outro lado, influenciam fortemente a motivação e o desempenho, através de exemplos e instruções, bem como através de recompensas e penalidades.

2.2.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Abraham Maslow, psicólogo americano, levando em conta a importância das relações sociais e baseando-se em princípios do holismo, desenvolveu, em 1954, uma teoria geral sobre a Motivação.

Valendo-se do conceito de homeostase dos sistemas biológicos, que trata do processo de manutenção do equilíbrio interno do organismo através da auto-regulação, Maslow, através de analogia, procurava explicar que o indivíduo agiria no sentido de manter seu equilíbrio, procurando minimizar fatores que pudessem interferir sobre o mesmo. Maslow, citado por Balcão e Cordeiro (1975), afirma que: *“a integridade do organismo deve ser uma das pedras fundamentais da teoria da motivação”*.

Para o autor, a teoria deve focalizar os objetivos finais ou básicos dos indivíduos e não os objetivos parciais ou superficiais. Para o referido autor, ainda de acordo com Balcão e Cordeiro (1975) as necessidades humanas estão dispostas numa hierarquia de importância e influência, uma vez que:

“(…) a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja”.

Assim, pode-se observar que, para Maslow, o indivíduo é um ente integrado que possui objetivos básicos e necessidades, estando estas hierarquizadas de tal forma que o atendimento ou satisfação de uma delas faz com que deixe de ser motivadora, passando a operar com outro nível de necessidades.

A ordenação da hierarquia das necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base, estão as necessidades básicas, ou fisiológicas, e, no topo, as necessidades de auto-realização, que são as mais elevadas. A partir do momento em que as necessidades básicas estiverem satisfeitas, outras necessidades começam a se tornar importantes, formando, assim, uma hierarquia entre elas.

As necessidades fisiológicas estão ligadas com a sobrevivência do indivíduo, são as necessidades básicas. Maslow arrola, neste nível, as necessidades de alimentação, repouso, abrigo e desejo sexual. E, segundo o autor, citado por (Chiavenato, 1985) *“quando alguma dessas necessidades não estão satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento humano”*. Normalmente, servem de canal para a satisfação de outras necessidades e podem ocorrer simultaneamente.

As necessidades de segurança, normalmente mais facilmente observáveis em crianças, passam a orientar o comportamento humano quando forem satisfeitas as necessidades fisiológicas. Estas, segundo Coradi (1986), podem ser *“muito importantes e condicionar totalmente o comportamento, de modo a levar o indivíduo a agir, exclusivamente, em função das mesmas, buscando atingi-las”* Estabilidade, proteção, fuga ao perigo e ao medo constituem algumas necessidades desse nível. •

Embora distintas das necessidades anteriores, as fisiológicas, mantém relação com as mesmas. Se as necessidades mais básicas já estão asseguradas, então o importante passa a ser a sua garantia.

Quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas, surgem no comportamento humano as chamadas necessidades sociais. O desejo de participação, associação, a vontade de ter amigos, afeto e amor são alguns exemplos. A não satisfação destas necessidades pode levar o indivíduo a adotar um comportamento hostil em relação às pessoas que o cercam.

Já as necessidades de estima surgiriam a partir da satisfação das necessidades sociais. Os desejos por reputação, reconhecimento, *status*, prestígio e autoconfiança constituem exemplos das necessidades desse nível. Se as necessidades de estima não forem satisfeitas, podem surgir sentimentos de frustração, inferioridade, fraqueza e inutilidade.

Para Coradi (1985) esta necessidade tem sido menos satisfeita em razão de fatores como as mudanças na união das famílias, bem como o momento de aceleradas mudanças que vive a sociedade moderna.

As necessidades de estima podem ser distintas em dois sentidos. De acordo com Balcão e Cordeiro (1975), a necessidade de estima pode partir do indivíduo em relação aos outros e em

relação a si mesmo. Aprovação, ser apreciado, respeito e posição social são algumas das necessidades relacionadas à reputação, à opinião dos outros, sendo sua satisfação relacionada ao que o indivíduo julga de sua capacidade, de sua confiança. Já as necessidades de realização, competência e autoconfiança estão relacionadas à auto-estima do indivíduo.

Por sua vez, a auto-realização compreende as necessidades de cada indivíduo em realizar seu próprio potencial e de auto desenvolver-se, sendo que sua manifestação somente se daria após as demais necessidades estarem satisfatoriamente atendidas.

Para Hampton (1980) conseguir a auto-realização é estar no ponto mais próximo de se viver de acordo com seu pleno potencial. O autor ainda afirma que, distinta das demais necessidades, a auto-realização não se extingue, permanecendo importante e insaciável, sendo mais um estado de busca do que de satisfação.

Para Maslow, citado por Balcão e Cordeiro (1975) os indivíduos sempre estariam em busca de coisas além das atuais disponíveis. Assim, uma vez que determinada necessidade gera um estado de tensão, para satisfazer essa necessidade, o ser humano se volta com todas as suas potencialidades para que se dê o atingimento desse objetivo. Dessa forma, a representação através de uma pirâmide atende a um recurso didático para representar o ciclo dinâmico do modelo de motivação do referido autor.

A fim de possibilitar o surgimento da necessidade de auto-realização, o ciclo permaneceria estruturado com intuito de que todas as necessidades fossem satisfeitas, *atingindo paulatinamente níveis mais elevados*. Para Maslow, na medida em que aumenta o nível da necessidade também aumentaria o nível dos desejos do indivíduo, ou, em outras palavras, uma vez que determinadas condições melhorem, eleva-se a exigência em relação às mesmas, bem como cresce a mobilização do ser humano em busca do atendimento das necessidades de nível superior.

A “hierarquização do conjunto de necessidades” e a “compreensão de que o esforço para satisfazê-las é o que move os indivíduos” foram as mais significativas contribuições de Maslow. Todavia, conforme Coradi (1986) ao ressaltar que a ordenação ou prioridade dos níveis de necessidade pode variar de indivíduo para indivíduo, Maslow deu lugar para críticas, tais como a de que não há evidências de que realmente exista uma hierarquia entre as necessidades, e que tal hierarquia as levaria a entrar em ação obedecendo uma seqüência. Outras críticas se referem ao fato de, que pela representação genérica das necessidades, fica dificultada a sua utilização na prática e que portanto a teoria estaria incompleta.

2.2.3 Teoria dos dois Fatores de Herzberg.

Frederick Herzberg foi outro psicólogo americano que, na década de 1950, realizou estudos sobre o comportamento humano em organizações. Para ele, satisfação e insatisfação podem ser entendidas a partir de duas escalas separadas. Dessa forma, a sua teoria acabou por ser conhecida como a "Teoria dos dois Fatores".

Herzberg, conforme assinalam Hersey e Blanchard (1986) iniciou seus estudos no Serviço Psicológico de Pittsburgh, entrevistando engenheiros e contadores sobre que tipo de fatores os deixava infelizes ou insatisfeitos, e, em contrapartida, que tipo de fatores os deixava felizes ou satisfeitos no trabalho por identificar a existência de dois fatores que influenciam o comportamento humano. O primeiro, relacionado com as necessidades biológicas, relativo ao objetivo de evitar a dor e o sofrimento, foi denominado por Herzberg de *fatores higiênicos*.

O segundo grupo, pertinente às características de realização do ser humano, ficaria conhecido como *fatores motivacionais*. Os fatores higiênicos estão localizados no ambiente que cerca as pessoas e abrange as condições nas quais as tarefas são desempenhadas. Por estarem fora das pessoas, são também chamados de fatores extrínsecos. O salário, a política e a administração da empresa, o tipo de supervisão recebida pelos empregados, os regulamentos, os benefícios sociais, as condições físicas e ambientais de trabalho, são exemplos

Os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação no trabalho e não provocam a satisfação, estes fatores quando satisfeitos não chegam a elevar a motivação, mas devem ser mantidos continuamente para não gerar a insatisfação. Herzberg (1975) chamou-os de higiênicos porque são preventivos, fazendo relação com o significado médico da palavra higiene (previne doenças, mas não chega a melhorar a saúde). Desta forma, funcionam mais como fatores para prevenir a insatisfação, sendo insuficientes para sozinhos levarem à motivação. Para Bergamini (1978) os fatores higiênicos têm sua importância na medida em que podem prevenir o homem de aborrecimentos.

Os fatores motivadores, por sua vez, são intrínsecos, estão sob o controle das pessoas e diretamente relacionados com o cargo e com as atividades que executam. Estes fatores abrangem o reconhecimento do desempenho, trabalhos desafiantes, auto-realização, maior responsabilidade e sentimentos de crescimento individual. É através dos estímulos que se buscam as realizações e conquistas.

Como pode ser observado, segundo Herzberg (apud et alii, Chiavenato, 1985) há um grupo de fatores que gera satisfação no trabalho e outro, distinto, que provoca insatisfação. Para o autor, "o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas, sim, nenhuma

satisfação profissional, e o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação e não a satisfação". Assim, pode ser entendido como tarefa para as organizações cuidar para que sejam satisfeitos os fatores higiênicos, evitando a insatisfação e tornando mais fácil a busca pelo atingimento dos fatores motivacionais.

Vale ressaltar que Herzberg (1975) propõe o enriquecimento do cargo para proporcionar a motivação. Para isso, conforme afirma Colossi (1998) devem ser seguidos princípios, como remoção de alguns controles, aumento de responsabilidade, conceder ao empregado alguma autoridade adicional em suas atividades, introduzir tarefas novas e mais difíceis, e designar tarefas especializadas para os empregados tornarem-se peritos em algum assunto especial.

Chiavenato (1986) sugere a existência de uma correlação entre as teorias de Maslow e Herzberg. Segundo o autor, enquanto Maslow concentrava-se nas necessidades do indivíduo, Herzberg voltava-se para os incentivos que pudessem satisfazer tais necessidades, vindo, inclusive a convergirem na idéia de que há um crescente na busca da satisfação das necessidades, de modo que a motivação para o atingimento de necessidades de nível mais alto aumentaria, paulatinamente, na medida em que fossem satisfeitas as necessidades dos níveis mais baixos.

As principais críticas feitas à teoria de Herzberg, de acordo com Marinho (1988), referem-se à divisão dos conceitos de satisfação e insatisfação, como dois contínuos isolados e não interdependentes como tradicionalmente e são conhecidas a possibilidade de respostas tendenciosas por parte dos trabalhadores pesquisados, em razão da dicotomização dos conceitos e ao pequeno espectro de atividades profissionais do seu estudo, o que dificultaria a generalização da teoria.

2.2.4 Os sistemas de Likert.

A obra de Rensis Likert, "Novos Padrões de Administração", publicada em 1971 no original e traduzida para o português em 1971, pode ser compreendida como resultado das principais constatações do Institute of Social Research. O referido instituto vinha, desde 1947, desenvolvendo intensivas pesquisas para determinar a estrutura organizacional bem como as práticas e princípios administrativos que apresentavam melhores resultados na administração, em especial a pública, nos Estados Unidos.

Vale ressaltar, no entanto, que o próprio Likert (1971) no prefácio de sua obra, destaca que os resultados de suas pesquisas, embora voltados para a administração pública, poderão ser

utilizados também por pessoas interessadas em instituições, tais como escolas, hospitais ou até mesmo organizações profissionais e voluntárias. Em sua obra, Likert, de forma clara e objetiva, foi sistematicamente sumariando as inúmeras pesquisas realizadas pelo ISR desde 1947. Referindo-se com mais ênfase ao desempenho organizacional examinando os seguintes aspectos:

- a. Liderança;
- b. Processo de grupo e
- c. Comunicação e influência.

A seguir são apresentadas resumidamente, as principais constatações em relação aos referidos aspectos.

Diversos foram os critérios considerados para avaliar a eficiência administrativa, tais como produtividade, satisfação no serviço, rotatividade de pessoal, desperdícios e motivação do empregado. Referindo-se à Liderança ou à ação dos supervisores em relação ao desempenho de seus subordinados, as pesquisas comprovaram que os melhores padrões de desempenho foram registrados pelos supervisores concentrados nos empregados, dedicando sua atenção primeiramente sobre os aspectos humanos, e não uma atenção preponderante sobre o serviço a ser realizado.

"há marcada proporção inversa entre a intensidade média da pressão exercida sobre os homens de um departamento e a produtividade. A sensação de alto grau de pressão associa-se a um baixo desempenho... e corresponde também a um baixo nível de confiança e fé no supervisor". (Likert, 1971: 12)

Observa-se assim que tais constatações contrapõem-se aos conceitos da teoria clássica, que defendia a necessidade de fiscalizar "de perto" as tarefas específicas e o ciclo de trabalho de cada empregado, o que pode denotar falta de confiança no empregado, ou uma pré-suposição de que o mesmo não estivesse motivado para tal empenho. Para Likert (1971) a suposição comum de que os empregados não supervisionados vadiam e deixam de produzir quando recebem maior parcela de liberdade, não encontram apoio na evidência. O seu comportamento depende das condições que acompanham a liberdade.

Considerando-se o Processo de Grupo, as pesquisas do Institut of Social Research proporcionaram indícios de que o gerenciamento do grupo constitui variável importante que afeta o desempenho organizacional, onde o aproveitamento das contribuições individuais

parece ser fator decisivo nesse processo, bem como nas reuniões de trabalho. Desta forma é importante considerar a afirmação:

"se um superior não estiver autenticamente interessado nas idéias de seus subordinados e disposto a servir-se delas, sua situação será melhor se ele não promover reuniões de grupo para debates de problemas de trabalho". (Likert, 1971: 44).

Ainda em relação ao melhor desempenho dos grupos e considerando a lealdade e a presença de uma maior cooperação para realizar as tarefas, a partir de uma iniciativa própria dos empregados, o autor considera que:

"Os membros de grupo com maior índice de lealdade entre colegas têm maiores probabilidades de possuir maior identificação com o próprio grupo e um sentimento mais enraizado de pertencer ao mesmo; mais amigos no grupo e na organização do que fora dela; melhores relações entre pessoa e pessoa no grupo de trabalho; uma atitude mais favorável para com o emprego e para com a organização (e) metas mais altas de produção e mais produção afetiva com menos sentimentos de coerção ou pressão". (Likert, 1971, 53 – 54)

Considerando a Comunicação e sua influência no desempenho, pode-se constatar que as teorias clássicas da administração destacam o controle, a cadeia de comando e o fluxo descendente de ordens e de influências, desconsiderando-se a comunicação no sentido ascendente.

De acordo com Likert (1971) a atitude mais favorável é a comunicação existente entre gerentes e subordinados que acabam por colaborar com melhores índices de produção.

Considerando-se a motivação humana e, em especial a de empregados, pode-se supor que deficiências na comunicação acabarão por repercutir de forma a reduzir o desempenho das pessoas e por consequência das organizações. A partir das constatações de algumas pesquisas, onde foram entrevistados pares superior-subordinado, foram observadas grandes lacunas sem compreensão, podendo-se considerar com maior relevância a comunicação e seus efeitos sobre a motivação para o trabalho.

Em sua proposta de uma nova teoria da organização, o autor apresenta quais seriam as características de organizações com alto desempenho, acrescentando no entanto que *"tais aspectos são apresentados como um estímulo a discussões e um convite aos testes experimentais de campo"* (Likert, 1971: 122). Ainda acrescenta que o novo modelo de organização pressupõe que o dirigente realmente queira construir grupos de trabalho que

funcionem eficientemente e cujas decisões atendam ao melhor interesse de todos sem favorecer um membro ou um setor determinado do grupo.

Para que tal se verifique, é necessário que o processo de tomada de decisão se dê em grupo, o que traz vantagens quanto ao aproveitamento do conhecimento dos membros participantes, além da alta motivação destes para a troca de informações, consideradas relevantes, de modo que os objetivos sejam alcançados, pois cada um tende a ter uma identificação do ego com as metas da organização.

O primeiro sistema, então, se caracteriza pela centralização das decisões nos níveis hierárquicos mais elevados da organização. Em tais ambientes, a comunicação tende a ser deficitária e com baixa integração dos indivíduos.

O sistema dois também apresenta algumas características do sistema um, tais como as deficiências nas relações e na comunicação dos indivíduos, no entanto, haveria um pouco mais de previsibilidade em relação às recompensas e punições, o que aumentaria o nível de confiança entre as pessoas.

No sistema três, já é encontrado um nível de confiança mais elevado, especialmente em relação aos subordinados, o que favorece as tomadas de decisões na base da organização.

Outros aspectos, como as relações humanas e as comunicações, encontram nesse sistema um espaço mais propício para o seu desenvolvimento.

O sistema quatro, por sua vez, é o que apresenta o maior envolvimento das pessoas.

Liberdade para ação, melhor comunicação e estabelecimento de relações mais estreitas constituem alguns exemplos de aspectos que caracterizam o sistema. Por esses motivos, é que o último dos sistemas de Lickert pode ser denominado como efetivamente participativo.

Para Chiavenato (1985) os ganhos de produtividade e lucros aliados a boas relações de trabalho podem ser mais facilmente alcançados, na medida em que a organização se aproximar do sistema quatro. A motivação para o trabalho viria da maior participação dos empregados no processo decisório, compreendendo com mais profundidade seu papel no atingimento dos objetivos organizacionais.

Os avanços da psicologia e da administração, na década de 50, possibilitaram que diversos profissionais buscassem ganhos para as organizações através de seus recursos humanos. De certa forma, opondo-se à visão mecanicista do homem na Administração Científica, tais avanços possibilitaram uma melhor compreensão do comportamento humano em organizações.

Ao contrário dos pensadores clássicos, que desconsideravam a existência de conflitos entre os objetivos dos indivíduos e os das organizações, os autores da Escola Comportamental

tinham consciência de sua existência no interior das organizações, porém, como pressuposto havia a idéia de que era possível combinar os objetivos de ambas as partes.

Alvo de críticas, essas teorias são acusadas de ser aplicadas, visando-se, tão-somente os resultados pertinentes à produção. Tanto o uso manipulativo dos recursos humanos como as tentativas de controlar o comportamento dos empregados, a fim de direcioná-los de acordo com o interesse dos dirigentes, numa lógica onde o importante são os resultados econômicos, constituem alguns exemplos de tais críticas.

"se o impulso motivacional é interno a cada um, estando preso às características de uma personalidade sem réplica no universo, não se pode falar de forma genérica sobre o assunto: há que particularizá-lo em cada momento e para cada uma das pessoas com as quais se convive". (Bergamini 1986: 09)

Burkard Sievers (1990) afirma que a motivação só passou a ser um tópico tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si, quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na maioria de nossas organizações ocidentais.

Como consequência, as teorias motivacionais têm-se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho. Para o autor, a invenção do tema "Motivação" ocorreu numa situação na qual se perdeu, para um grande percentual de trabalhadores, "qualquer sentido para o trabalho" que executavam. Tal perda de sentido teria se dado justamente em função do processo de divisão e fragmentação do trabalho.

Burkard Sievers (1990) afirma o autor que, com a perda do sentido do trabalho e com ele a capacidade ou qualidade do significado como fonte coordenadora e integradora das ações de cada indivíduo e de suas respectivas interações como os outros, o tema Motivação "teve que ser inventado" pelos dirigentes organizacionais.

A hipótese levantada por Sievers (1990), portanto, coloca a Motivação como um substituto para o próprio sentido do trabalho. É esse sentido que, analogamente ao sentido da própria vida, vem sendo crescentemente perdido em nossas Organizações Contemporâneas.

Considerar que é possível à organização obter os resultados que espera unicamente a partir de ações externas aos indivíduos pode indicar um desconhecimento de que a motivação é composta de elementos externos e internos, além de que, pode indicar o desinteresse pelas questões de caráter individual significativas para as pessoas.

Se cada pessoa é possuidora de um sistema de motivos diferente, então teremos pessoas com motivos distintos, porém inseridas em uma realidade comum quando agrupadas em determinada organização.

Considerando o caráter dinâmico e o crescente das necessidades humanas, é de se esperar que sempre novos motivos estarão surgindo, deslocando o indivíduo para a satisfação das novas necessidades e em busca do desenvolvimento de seu pleno potencial, ou sua auto-realização.

Desta forma, é necessário que as situações de trabalho propiciem ao indivíduo oportunidade para encontrar sentido em seu trabalho, em um processo crescente de auto-desenvolvimento, sob pena de estarem sendo negligenciadas potencialidades humanas em troca de uma limitada coesão entre os objetivos das organizações e dos indivíduos.

Todavia não se pode desconsiderar que o conhecimento sobre os fatores motivacionais trouxe contribuições para os indivíduos e organizações, apesar das críticas quanto à sua utilização na prática.

O conhecimento destas teorias serve de base para a investigação da motivação humana para o trabalho. As necessidades verificadas pelas teorias sobre motivação (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima, auto-realização, desafio, poder, supervisão recebida, coesão de grupo, recompensas, participação, etc.) constituem aspectos que as pessoas procuram no ambiente de trabalho, em maior ou menor grau, variando para cada indivíduo.

2.2.5 Teoria de Douglas McGregor.

Um dos mais referenciados autores cujos estudos vieram a contribuir com o desenvolvimento e aplicação das ciências sociais na administração, em especial no que tange à liderança e à motivação humana no trabalho, foi Douglas McGregor. Sua obra mais conhecida é o livro "Os Aspectos Humanos da Empresa" (1960).

Na referida obra, McGregor reforça a tese de que os aspectos humanos da empresa constituem "*uma peça só*" e enfatiza que as concepções dos dirigentes sobre a maneira de conduzir os recursos humanos ao seu dispor, acaba por determinar todo o caráter da empresa, isto é, todas as decisões têm conseqüências no comportamento geral.

Desta forma, de maneira *significativa*, fica também a motivação dos empregados condicionada à habilidade do dirigente de conhecer, prever e orientar, o comportamento

humano na empresa. Para o autor, os dirigentes têm tomado decisões, com base apenas em certas convicções, que por sua vez influenciarão o comportamento humano. Para McGregor, existem basicamente duas teorias interpretativas do comportamento dos indivíduos na organização, as quais ele mesmo chamou de "Teoria X" e "Teoria Y"

"o ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos possível; (e que: devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisam ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objetivos da organização; (e ainda que) ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo". MCGregor(1981,p.56)

O autor afirma que as convicções acima sugerem que a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa, de modo que, com relação às pessoas, faz-se necessário dirigir seus esforços, motivá-las, controlar suas ações e modificar seu comportamento.

"Sem essa intervenção ativa por parte da administração e de acordo com as convicções dos dirigentes acerca das pessoas, estas poderiam ser indiferentes ou mesmo hostis às necessidades da organização, elas devem, portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, controladas e suas atividades dirigidas". MCGregor (1981,p.56)

Entretanto, contrapondo-se à Teoria X e examinando a questão da motivação humana nas organizações, o autor apresenta a Teoria Y. Para o autor, as necessidades humanas estão hierarquizadas da seguinte forma: no nível mais inferior situam-se as necessidades fisiológicas, tais como habitação, sede e fome. A partir da satisfação destas, começam a dominar o comportamento do homem as necessidades do nível imediatamente superior.

As necessidades de segurança referem-se ao desejo de proteção contra o perigo, ameaças e privações. Uma vez que estas necessidades estejam satisfeitas, dominariam então o comportamento do homem as necessidades sociais, que, podemos citar como exemplo, as de associação, aceitação, amizade e afeto.

Acima destas estariam outras necessidades de maior interesse para a administração e para o próprio homem, as quais e podemos chamá-las de necessidades do ego, pois podem estar relacionadas com o amor próprio (autoconfiança, competência, conhecimento, independência) ou relacionadas com a reputação (*status*, reconhecimento, aprovação e respeito). Finalmente, no topo da hierarquia estariam as necessidades de auto-realização. Estas

últimas estariam relacionadas com as necessidades de cada um realizar o seu potencial, de estar em contínuo desenvolvimento bem como de criar e se auto-realizar.

A partir desta hierarquização das necessidades humanas e do acúmulo de conhecimentos pertinentes ao comportamento humano criaram-se as condições para que McGregor formulasse certas generalizações que viessem a constituir a chamada Teoria Y. Segundo esta Teoria, McGregor (1981) discorre que:

"o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso. O ser humano médio não sente aversão inerente pelo trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será feito voluntariamente) ou fonte de castigo e se possível, será evitado; (...) o controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o autocontrole a serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar; o empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. A mais significativa destas recompensas, isto é, a satisfação das necessidades do ego e de auto-realização, podem ser produtos diretos do esforço orientado para objetivos organizacionais; o ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A recusa de responsabilidades, a ausência de ambição e a ênfase na segurança são, em regra geral, resultados da experiência, e não característica inerente à natureza humana; e, finalmente, que a capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação e o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente".

A partir do acima exposto, pode-se perceber que tais idéias implicam numa estratégia oposta às da Teoria X, no que tange à gestão dos recursos humanos. Ainda é conveniente ressaltar que a Teoria Y, sendo mais dinâmica, indica a possibilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento humano. Ao contrário do enfoque tradicional centrado no exercício da direção e controle, a Teoria Y refere-se ao que McGregor chamou de

"princípio da integração". De acordo com o autor, "o princípio central que deriva da Teoria Y é o da integração: a criação das condições que melhor permitam aos membros da organização realizar as próprias finalidades mediante a orientação dos seus esforços para o êxito da empresa" McGregor (1981: p.74).

2.2.6 Fatores Motivadores de McClelland.

David McClelland, psicólogo americano da Harvard University, realizou diversos estudos em vários países, procurando descobrir os motivos que levam o homem a agir de uma ou de outra maneira.

Apud McClelland et alii, 1978 e Kolb) preocupou-se "*não com a ação externa, mas com a maneira pela qual a pessoa pensa*".

Apud McClelland et alii Coradi (1986), afirma que "*cada pessoa, em sua particular maneira de pensar, possui um processo interno peculiar que a faz agir, numa dada situação, desta ou daquela maneira específica*". Com base no processo de pensamento que leva uma pessoa a agir é que McClelland chegou à definição de seus fatores motivadores.

Para o autor, existem três categorias de motivos que induzem o indivíduo a agir em determinada direção - as necessidades de realização, de poder e de afiliação, as quais estariam presentes na maioria das pessoas, mas divergindo entre si quanto à sua intensidade e distintas de indivíduo para indivíduo.

A necessidade de realização expressa por meio de desejos ou vontade de êxito está presente, segundo Kolb (1978) quando a pessoa está preocupada com determinado padrão de excelência; quando impõe a si própria padrões de desempenho ou está envolvida na obtenção de um objetivo de realização. As pessoas que possuem necessidade de realização costumam envolver-se em tarefas consideradas por elas como especiais e desafiantes e, geralmente, possuem objetivos de longo prazo.

Ainda, segundo Kolb (1978) a necessidade de poder está presente quando a pessoa procura obter ou manter controle dos meios de influenciar outra pessoa, ou mesmo sistemas (formais e informais). Expressa-se também através do desejo de ganhar, de convencer e de evitar fraquezas ou humilhações.

A necessidade de afiliação refere-se às relações emocionais com outras pessoas. Essa necessidade influencia o estabelecimento, manutenção ou restauração de uma relação emocional positiva com outras pessoas, através da amizade, festas, reuniões, conversas. Esses atos chamados de impulsos levam o indivíduo à ação. Convém frisar que as necessidades de realização, poder e afiliação variam de uma pessoa para a outra, ou seja, uma pessoa pode ter uma alta necessidade de realização e uma baixa necessidade de poder.

Neste caso, sua motivação para o trabalho seria diferente de outra que tenha alta necessidade de afiliação e baixa necessidade de realização, por exemplo.

Assim como nas críticas endereçadas a Maslow, de que uma apresentação genérica das necessidades humanas dificultaria o seu aproveitamento prático e de que, por este motivo, poderiam estar incompletas, também a proposta de McClelland é criticada, principalmente no que diz respeito à sua proposição de três tipos básicos de motivação, como sendo uma simplificação do conjunto de fatores que podem concorrer na motivação humana.

Pode-se considerar contudo que, a partir de uma categorização como a proposta pelo referido autor, com os indivíduos motivando-se pela Afiliação, Realização e Poder, é possível estabelecer uma matriz referencial que auxilie na compreensão da motivação.

Uma vez categorizados, os comportamentos podem mais facilmente ser submetidos a uma classificação que viabilize sua verificação, despertando atenção para outros elementos pertinentes, bem como possibilitar que o pesquisador concentre-se em atividades de levantamento de informações iniciais, mas não menos relevantes, que possibilitem o encaminhamento de outros estudos mais específicos.

2.2.7 Aspectos do Trabalho.

Na história da atividade produtiva - o trabalho desenvolve-se na humanidade voltado prioritariamente para o lucro, adaptando o homem ao serviço, sem considerar as suas necessidades e bem-estar.

Na concepção de Oliveira (1987) o trabalho tem início quando o homem busca os meios para satisfazer as suas necessidades. Essa busca se produz historicamente para garantir sua sobrevivência, de tal forma que, conforme a satisfação vai sendo atingida e as necessidades ampliam-se a outros homens, o que contribui para a criação das relações sociais que determinam a condição histórica do trabalho.

Segundo Bueno (1988) e Ferreira (1993) trabalho é uma palavra com muitos significados e utilizam o latim clássico para distinguir as palavras "labore", como sendo a ação do labor e "operare" a que corresponde a "opus", obra. "Labore" significa trabalhar, laborar, executar.

A palavra trabalho originou-se do latim vulgar "tripalium", "tripaliare", que significa torturar, embora seja, às vezes, associada a "trabaculum". "Tripalium" era um instrumento feito de três paus aguçados, com pontas de ferro, no qual os antigos agricultores batiam os cereais para processá-los. Portanto, é da utilização desse instrumento como meio de tortura que a palavra trabalho, por muito tempo, significou padecimento, cativo e castigo.

No entendimento de Guareschi apud Melo et alii, (1999) nos diz que ocorreu uma evolução na maneira de motivar as pessoas a trabalharem, e que houve um tempo onde o trabalho era apropriado, basicamente, à força, como no trabalho do regime de escravidão, no regime feudal e nas práticas do capitalismo selvagem. Entretanto para Guareschi, à medida em que os trabalhadores foram tomando consciência de sua dignidade e do valor de seu trabalho, as relações principiaram a mudar. E negociações mais justas entre capital e trabalho começaram a acontecer. Com diferentes variantes e com características distintas, essas negociações perduram até hoje.

Mas, a grande questão que se coloca nas relações de produção, segundo Guareschi, é o que fazer para que o trabalhador realmente trabalhe e renda o máximo possível?

Aranha e Martins (1998) indicam que no início da história a natureza apresentava-se ao homem como destino, e que através do trabalho superou esta condição, e a sua transcendência é propriamente a liberdade.

Ferreira (apud Guareschi et alii, 1993), define trabalho como sendo a:

"aplicação da atividade física ou intelectual, serviço, esforço, fadiga, ação ou resultado de uma força, labutação, esmero, inquietação, exercício, obra feita ou eminências de execução."
(Guareschi, 1993:30).

Para Karl Marx trabalho é:

"a atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação natural para satisfazer necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre o homem e a natureza, condição natural eterna da vida humana e, portanto, independente de qualquer forma dessa vida, sendo antes, igualmente comum a todas as suas formas sociais". (Guareschi, 1993:30).

Guareschi (1993) afirma que todo processo criativo preexistente entre o homem e a natureza na realização do trabalho, maximizando a produção da mais-valia, perseguindo os objetivos do capital.

Melo (apud Guareschi et alii, 1993), ao fazer uma análise das diferentes ideologias que repassam as definições sobre o trabalho, verificou que:

"trabalho pode ser entendido como exclusivamente humano, portanto consciente e proposital, como refere Marx; numa relação dialética do ser humano com a natureza, como mestra Arendt; ou numa versão ideológica mente contrastante com as anteriores, como um processo contínuo e fragmentado, que permite uma análise da preocupação em aumentar a

eficiência da empresa através da organização, portanto, alienante, como queria Taylor." (Guareschi,1993:31).

O trabalho traz, em seu bojo, um objetivo, que é o de favorecer esta realização no nível espiritual-psicológico. Para o alcance deste objetivo, contudo, é necessário que ele seja simultaneamente meio e fim: meio, na medida em que o seu produto prevê a subsistência individual e a produção social; e fim, enquanto puder proporcionar, em algum grau, a auto-realização e o crescimento dos indivíduos enquanto seres humanos. É fundamental que os diferentes aspectos do trabalho sejam considerados, pois contribuem para desvendar o seu significado na sociedade.

Na conceituação de Ramos (1989) entre trabalho e ocupação, define trabalho como: "sendo a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si. Ocupação definida como a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal

Na visão do autor, o conceito de trabalho tem um outro sentido em sua execução, a dimensão criadora, que certamente possibilita aos indivíduos sua auto-realização e, deste modo, amplia os seus objetivos. O trabalho de uma pessoa é uma das mais decisivas influências formativas de seu caráter e de sua personalidade, tendo em vista o lugar central que ocupa na vida humana.

A literatura atual define o trabalho como sendo uma atividade originalmente social, baseada na cooperação entre os indivíduos que supõe uma divisão técnica das funções do trabalho; bem como é uma ação sobre a natureza, ligando entre si os participantes, mediados pela comunicação.

Ao trabalhar, o ser humano sofre influência de condições objetivas, do modo como está organizado, como está dividindo sua realização, qual é a sua complexidade, como é supervisionado, como se apresenta sua rotina, quais as pressões a que está submetido e quais são as recompensas e castigos; e condições subjetivas, como a satisfação pessoal na realização. (Dias 1999).

Conforme aponta De Masi (1999) com o advento da revolução Industrial e a introdução de inovações tecnológicas que começam por substituir a habilidade humana e o esforço físico de homens e animais, possibilitou a passagem do trabalho artesanal para a manufatura, otimizada a produção e criando condições do estabelecimento da economia moderna.

Na verdade, De Masi (1999) demonstra que desde os tempos da civilização antiga é um sonho do homem eliminar o trabalho. E, nesse esforço contínuo para eliminar o trabalho humano no processo de produção, localiza Taylor, dizendo que este julgava o trabalho um mal

que podia ser tecnicamente eliminado como demonstra por meio da engenharia e da organização, empenhou toda a sua inteligência de bens, convencido de que somente quando o homem estivesse liberado dessa fadiga, a atividade humana finalmente se traduzirá no prazer do ócio ativo, isto é, do estudo e da invenção.

Entretanto, culpou os responsáveis pela organização da produção que ao invés de aproveitarem as inovações tecnológicas para produzir mais bens em menos tempo, optaram por produzir mais bens no tempo, alimentando um consumismo desenfreado.

Corroborando com a idéia, Gorz (1987) considera que o trabalho não é uma atividade própria do trabalhador, uma vez que ela é uma atividade tornada passiva, pré-programada, totalmente submetida ao funcionamento de um aparelho e que não dá lugar à iniciativa pessoal.

Gorz (1987) também aponta que com o advento da automatização pela informação, um conjunto de indivíduos estão sendo expulsos da produção pelo processo de abolição do trabalho, ou então subempregados em suas capacidades pela industrialização do trabalho intelectual.

De Masi (1999) observava que o atual sistema de organização do trabalho é incapaz de utilizar de forma possível os recursos humanos de que dispõe. No momento atual temos de um lado trabalhadores hiperocupados, que dedicam ao trabalho todo tempo de sua vida, e de outro lado os desempregados totalmente excluídos do mundo da produção, portanto, da sociedade civil, pois o trabalho é considerado o único passaporte para a cidadania.

De Masi (1999) sugere, pois, um novo tipo de trabalho dirigido às atividades criativas, dentro e fora das empresas. E descreve:

"Será então preciso dispor de pessoas altamente motivadas, para realizar tarefas criativas e qualificadas para gerir sozinhas o próprio tempo, reduzindo ao mínimo as barreiras burocráticas à criatividade. (...) experimentar novos modelos de vida em que o trabalho físico e o residual seja confiado a todos os que tenham condições de desenvolvê-lo, obedecendo a novos horários e novos ritmos fixados para garantir o equilíbrio entre a oferta e a procura; a riqueza produzida pelas máquinas terá de ser redistribuída de forma equânime entre todos os cidadãos; a riqueza e os serviços produzidos pelo intelecto e os criadores todas as satisfações necessárias para que se sintam gratificados pelas idéias já produzidas e para motivá-los a produzir mais." (De Masi 1999: 86)

Na verdade será necessária uma reeducação na sociedade, no sentido de direcionar as pessoas a valorizar o trabalho como atividade criativa, bem como o ócio ativo, ou o tempo livre para o lazer, ou o não trabalho, o que De Masi denominou como "desemprego criativo". E conclui que isto só acontecerá quando a verdadeira medida da riqueza não for mais o dinheiro

disponível para o consumo do supérfluo, mas o tempo do qual se dispõe para atividades livremente escolhidas.

2.3 Aspectos Conceituais de Políticas de Recursos Humanos em Universidades Federais Brasileiras.

Ao se analisar uma organização, seja qual for a sua atividade, há a necessidade de se conhecer primeiramente a estrutura organizacional, seus recursos humanos e o meio no qual ela está inserida. Conhecendo-se estes aspectos, fica claro o entendimento da filosofia adotada pela organização, as pressões sofridas, as atitudes tomadas, e os problemas enfrentados. É com base nestes conhecimentos que se poderá estabelecer condições favoráveis para que a organização alcance seus objetivos da melhor forma possível, sem comprometer seus limites de capacidade e sem desestruturar seus recursos humanos.

Esta é a filosofia para qualquer análise, ou seja, conhecer a realidade e propor soluções viáveis para esta mesma realidade.

Em toda história da função de recursos humanos, ela tem sido a consciência da organização mais do que qualquer outra função, indubitavelmente, isso se dá em razão de suas responsabilidades para com o humano da organização.

Muitos autores, preocupados com a difícil situação enfrentada pelas organizações, dedicaram grande parte de seus estudos em busca de soluções e alternativas, para amenizar os problemas que hoje afligem grande parte das organizações.

Com base nestes autores, procurar-se-á descrever algumas destas propostas, que obrigatoriamente deverão estar inseridas nas políticas de recursos humanos das organizações.

Nesse sentido, sendo as pessoas com suas respectivas necessidades os recursos que mais influenciam os resultados da empresa, presume-se que a administração desses recursos deva ser prioritária quando comparada aos recursos técnicos, permitindo atingir os objetivos da instituição.

Chiavenato (1990) afirma que a preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações está alicerçado no fato de os indivíduos passarem a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando nas organizações. Esta preocupação está relacionada tanto em nível pessoal quanto profissional, nas políticas de recursos humanos adotadas pelas organizações.

Muitas vezes a interação entre indivíduo e organização sofre algum tipo de discordância, onde nem sempre os objetivos são comuns, as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos, para com eles e por meio deles alcançarem objetivos organizacionais. Todavia, os indivíduos uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir, e, muitas vezes, servem-se das organizações para consegui-los (Chiavenato, 1990).

O autor ressalta ainda que se tem observado, nas políticas adotadas pelas organizações, a preocupação com os indivíduos e seu desenvolvimento. Estas políticas tentam contemplar, cada vez mais, a globalidade do desenvolvimento humano, incluindo aspectos profissionais e humanos.

Tal preocupação com o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações, se tem revelado nas diretrizes implementadas pelas organizações, visando ao desenvolvimento pessoal e existencial das pessoas em relação às suas atividades produtivas.

De acordo com a atual literatura, as políticas de recursos humanos constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejadas ou ponham em risco o sucesso de funções específicas.

Já na concepção de Aquino (1984), políticas de recursos humanos devem configurar-se como recursos acabados, feitas pelos altos escalões da organização e desvinculadas das necessidades dos membros que compõem as organizações, devendo sempre contemplar as reais necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Na concepção de Toledo (1987), políticas de recursos humanos são entendidas como "conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam a contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizacional".

2.3.1 Administração e Políticas de Recursos Humanos.

Os recursos humanos têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração.

A Administração Científica, fundada por Taylor, Fayol e seus seguidores no início do século XX, representa a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração para as

organizações. Iniciou-se com uma experiência concreta no trabalho de operários, com ênfase nas tarefas e no conceito de homem econômico, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social. Além disso, para a Administração Científica a única fonte de motivação do trabalhador é o salário, Chiavenato (apud Meigniez et alii, 1983)

Enquanto desenvolvia-se a Administração Científica nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia a chamada Teoria Clássica da Administração, caracterizando-se pela ênfase na estrutura organizacional. Na verdade, ambas as teorias tinham por preocupação a busca da eficiência das organizações.

Na concepção de Toledo (1987) a política recursos humanos de uma instituição representa assegurar a existência de recursos humanos adequados motivados para as suas operações, presentes e futuras. Partindo dessa premissa, pode-se estabelecer várias outras políticas e estratégias, as quais naturalmente deverão variar segundo as características da instituição.

Toledo (1987) afirma que muitas dessas políticas e estratégias são de aplicação bastante generalizada, isto é, visar não somente ao melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes na empresa, como também criar condições para o desenvolvimento constante e adequado desses mesmos recursos. Um outro aspecto é assegurar que os recursos humanos, para a continuidade e a expansão da empresa, sejam preparados em nível e com a antecedência necessária, assegurando que o desenvolvimento dos recursos humanos se caracterize pela criação de uma ação gerencial flexível, estabelecendo as linhas gerais, de caráter técnico e operacional, no tocante à adequação e dinamização dos recursos humanos da organização.

A partir de meados da década de 70, percebe-se algumas transformações nas políticas de recursos humanos em seu papel. Plano de cargos e salários, carreiras, benefícios, recrutamento, seleção e treinamento tiveram que ser conduzidos de forma diferente para suprir as novas exigências.

Na percepção de Carneiro (1995) Lucena (1995) e Chiavenato (1996) as organizações tornaram-se o palco principal de aprendizagem e esmeram-se no desenvolvimento de competências, a fim de fazer frente às demandas de mercado. As lideranças são chamadas a atuar como facilitadoras do processo dentro de grupos auto-gerenciáveis. O recrutamento e a seleção não trabalham mais na definição de perfis profissionais oriundos de tarefas bem definidas, esse passa a ser realizado pelas gerências de áreas ou células de produção, que buscam no novo colaborador com predisposição para trabalhar em grupo, flexibilidade para o aprendizado e capacidade de trocar experiências e informações.

Na concepção de Aquino (1990) neste cenário de transformações que se apresenta cabe à administração de recursos humanos atuar com o propósito de promover, de forma democrática e ética, a integração do trabalhador e o aumento de sua produtividade.

Percebe-se que há um desejo de realização nas pessoas, que ao encontrarem um significado no trabalho e "espaço psicológico" para crescer, serão capazes de transformar sua força criativa e empreendedora em energia e desempenho organizacional (Lucena, 1995).

Segundo Chiavenato (1986) movida pela necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deviam se submeter, surge a Teoria das Relações Humanas. Essa verdadeira revolução na Administração ocorreu antes da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. Surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social. Sob essa concepção, considera-se que os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e a liderança influenciam o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

De acordo com Hersey & Blanchard (1986) pode-se definir Administração como trabalhar com e por meio de pessoas ou grupos para alcançar objetivos organizacionais sendo que planejar, organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos se configurariam como as funções básicas da Administração.

Para Oliveira (1993) planejar significa estabelecer metas e objetivos para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração dos esforços e recursos da empresa. A organização envolve a alocação dos recursos da empresa, de maneira a otimizar a consecução das metas. O controle, por sua vez, envolve a retroalimentação dos resultados e o acompanhamento destes, de modo a permitir comparações com o que foi planejado, permitindo ajustes necessários.

Segundo Hersey & Blanchard (1986) um papel muito importante cabe à motivação, pois trata-se de um fator fundamental para a melhoria do nível de desempenho dos empregados que, por consequência, influenciará o alcance dos objetivos da empresa. A motivação é uma função extremamente importante para a Administração.

As crises vivenciadas pelas organizações nos últimos anos, em que a competitividade e a globalização são fatores determinantes, exigem das organizações políticas de recursos humanos claras e objetivas. Onde a palavra-chave é: valorização do ser humano.

Segundo Colossi (1998) a valorização do ser humano na organização está sendo vista como a busca para o atendimento das necessidades fundamentais do indivíduo. Ou seja: valorizar é reconhecer o trabalhador como pessoa e não simplesmente como um colaborador. Valorizar é envolver e motivar o homem no trabalho. É despertar seu entusiasmo pelo que faz e, assim, possibilitar sua integração e comprometimento com a organização.

De acordo com Chiavenato (1996) os principais processos na área de políticas de recursos humanos são:

a) Processo de Provisão. É responsável pela busca de pessoas no mercado de recursos humanos e sua introdução na organização. Inclui o planejamento de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal. Trata de insumos de recursos humanos necessários às operações da organização. O recrutamento consiste em um processo de comunicação da empresa com o mercado, através do qual oferece oportunidades e convida os interessados. A seguir, as pessoas são filtradas por um processo de seleção, de acordo com os padrões interno da organização, e aquelas que ultrapassarem os obstáculos desse processo são admitidas.

Na concepção de Chiavenato (1996) o processo de provisão de RH pode se apresentar de diversas e diferentes maneiras, conforme a ótica que predomina em cada empresa. Com essas características, o processo de provisão torna-se ineficiente e ineficaz, representando apenas um investimento que traz pouco ou nenhum retorno à organização. Contudo, quando o processo de provisão de uma organização é desenvolvido, sofisticado, inovador e voltado para o usuário, ele passa a apresentar algumas características, tais como: o processo é estratégico, isto é, voltado para o futuro a longo prazo e levando em conta o ambiente externo que rodeia a empresa. Segundo o autor, outro aspecto que se apresenta é na aplicação do processo de provisão também chamado de processo macroorientado, isto é, voltado para a empresa como uma totalidade. A empresa é abordada como um sistema aberto e em constante mudança e inovação. A preocupação é ampla e volta-se para o atendimento de oportunidades reais e potenciais que possam surgir dentro da organização. Recrutar e selecionar não é um processo específico para cada cargo que deva ser preenchido, mas um processo amplo e orientado para todas as oportunidades que possam surgir na organização, o processo parte de uma visão organizacional. A visão é panorâmica e privilegia o atendimento das necessidades globais, objetivos atuais e futuros do seu negócio. Diante disso, o processo se torna molar e abrangente, isto é, voltado não apenas para cada área da empresa isoladamente, mas também todas as áreas da organização como um conjunto de interações.

Para Chiavenato (1996) o processo é totalmente compartilhado pelas diversas áreas da empresa. Recrutar e selecionar constituem responsabilidades gerenciais que são compartilhadas por todos os órgãos ou gerentes da empresa. Com a participação intensiva dos gerentes e de suas equipes, a escolha das pessoas torna-se um processo aberto, participativo, democrático e motivador, tanto para os usuários ou clientes como para os candidatos que passam por ele. Em outros termos, ele é totalmente descentralizado nos níveis gerenciais, enquanto a área de administração de recursos humanos assume uma posição de consultoria e aconselhamento e não mais de execução operacional do processo.

Assim, segundo Chiavenato (1996) os principais indicadores de desempenho do processo de provisão de recursos humanos passam a ser: postura estratégica; orientação macroscópica; visão organizacional; postura molar e abrangente; Descentralização e compartilhamento das gerências e equipes.

Processo de Aplicação. É o processo que cuida do posicionamento e aplicação das pessoas em cargos ou funções dentro da organização. Inclui análise e descrição de cargos, programas de integração ou educação, avaliação do desempenho e movimentação interna de pessoal. O processo de aplicação trata de compatibilizar as pessoas disponíveis e as posições a serem preenchidas.

Para Chiavenato (1996) Como todos os demais processos, o processo de aplicação de recursos humanos pode apresentar-se de diferentes maneiras, conforme a ótica que predomina em cada organização. Quando o processo de aplicação se mostra desenvolvido e sofisticado, suas características principais passam a ser:

O processo se baseia em um modelo orgânico de organização. Esse modelo privilegia a flexibilidade e o ajuste dinâmico e contínuo às condições ambientais externas. Os cargos são constantemente redefinidos e redesenhados, em um processo de melhoria contínua e transformação. Dessa forma, o desempenho dos ocupantes deve ser continuamente sujeito a mudanças e alterações para adequar-se às constantes mudanças ocorridas dentro da organização.

O processo enfatiza a eficácia, sem se descuidar da eficiência. É a preocupação com os fins, com os objetivos e com os resultados que devem ser alcançados. O processo utiliza uma abordagem que procura privilegiar o porquê do trabalho é feito, e qual a sua efetiva contribuição para a empresa e para o cliente ou usuário.

Na concepção do autor, o processo de aplicação de recursos humanos busca atender principalmente aos fatores motivacionais, focalizando os mecanismos incentivadores baseados nos chamados fatores motivacionais ou satisficentes, intimamente relacionados com as

necessidades sociais e de auto-realização. O conteúdo do cargo e sua função motivacional são grandemente realçados. O processo tende a ser provisório e mutável, como se nada fosse definido ou estável. Há uma visão crítica e inconformista que não aceita o *status quo*. É como se os cargos devessem sempre ser melhorados ou enriquecidos dentro de uma incessante preocupação com sua constante melhoria. Este processo ainda se caracteriza pela ampla flexibilidade na adequação dos cargos às diferenças individuais das pessoas. Os cargos constituem a variável dependente, devendo adaptar-se às pessoas que os ocupam. O enriquecimento de cargos é intensamente praticado.

Verifica-se na atual literatura que o processo está exclusivamente assentado em uma base humana e social. Os cargos são desenhados de acordo com o modelo de recursos humanos, privilegiando as dimensões profundas como variedade e habilidade, o processo enfatiza a formação de grupos e estimula a interação social. O moderno desenho de cargos leva em conta as necessidades sociais do ocupante. O trabalho é totalmente baseado nas relações interpessoais e privilegia o contato com outras pessoas.

Diante das características do processo de aplicação torna-se altamente desejável, no sentido de atender às necessidades da organização e das pessoas que nela trabalham. Dessa maneira, os principais indicadores de desempenho do processo de recursos humanos são: apoio no modelo orgânico de organização, ênfase na eficácia mais do que na eficiência, fatores motivacionais, busca da inovação, postura de flexibilidade, ascendência da base humana sobre a base tecnológica e ênfase no grupo e na interação social.

Processo de Manutenção. É o processo responsável pela manutenção das pessoas trabalhando dentro da organização. Inclui remuneração (administração de salários), planos de benefícios, higiene, segurança do trabalho, e manutenção de relações trabalhistas.

O processo de manutenção cuida de todo o contexto ambiental necessário para que as pessoas possam trabalhar. São predominantemente os chamados fatores higiênicos ou de manutenção, de acordo com a concepção de Herzberg. Quando o processo de manutenção de recursos humanos é desenvolvido e sofisticado, suas características passam a basear-se predominantemente no modelo do "homem complexo". Segundo Shein, esse modelo sugere que cada pessoa é um microsistema individual que opera de forma a manter o seu equilíbrio interno diante das mudanças e das demandas externas que continuamente lhe são impostas pelas forças do ambiente que o rodeia. Quanto mais complexas e diferenciadas da sociedade, das organizações e das empresas que as compõem, mais complexo e diferenciado o homem que as habita. Daí a enorme dificuldade de generalizar conceitos sobre seres humanos, flexibilidade, remuneração, os benefícios, os programas de saúde e bem-estar, são as

flexibilidades apresentadas pelo processo, que constituem meios para atender às expectativas individuais dos funcionários, e deve adequar-se a elas. Para tanto, torna-se necessária a devida flexibilidade para que esses meios realmente atendam às diferentes expectativas e aspirações das pessoas. Como essas expectativas e aspirações também se modificam com o passar do tempo, o processo deve considerar também a inovação e a mudança.

A adequação das pessoas e suas respectivas diferenças individuais faz com que o subsistema procure se ajustar às diferenças individuais das pessoas envolvidas, oferecendo não uma única maneira de remunerar, de proporcionar benefícios, higiene e segurança etc., mas opções diferenciadas à escolha dos participantes.

Com essas características, o processo de manutenção de recursos humanos torna-se altamente desejável tanto para as empresas como para as pessoas, como consequência, os principais indicadores de desempenho do processo de manutenção são: ênfase no homem complexo, flexibilidade, adequação às pessoas, sujeição às diferenças individuais dos participantes e apoio às pessoas através de fixação de objetivos e de incentivos.

Processo de Desenvolvimento. Cuida do gradativo aperfeiçoamento e melhoria das qualificações pessoais dos participantes. Inclui treinamento, desenvolvimento de pessoal e organizacional. O processo de desenvolvimento cuida de capacitar e desenvolver as pessoas dentro da organização e dotá-las das habilidades, competência, destrezas e conhecimentos necessários ao seu trabalho. Os processos de desenvolvimento devem ser cuidadosamente elaborados e preparados antecipadamente, tendo em vista objetivos previamente estabelecidos.

São elaborados especialmente para atender a determinadas necessidades ou carências, bem como contribuir para o alcance de determinados objetivos ou alvos desejados. O processo é baseado no consenso e na participação irrestrita das pessoas envolvidas. Não somente a descentralização, mas sobre tudo o envolvimento pessoal e emocional das pessoas passa a ser um aspecto vital dos programas de desenvolvimento e treinamento.

Processo de Controle. Cuida de todo sistema informacional sobre recursos humanos, Inclui registros e controles de pessoal, banco de dados, sistemas de informações gerenciais sobre pessoal e auditoria de recursos humanos. Pode também abranger a contabilidade social ou o balanço social da empresa.

Prover, aplicar, manter, desenvolver e controlar. São processos intimamente inter-relacionados e interdependentes. Sua interação faz com que qualquer alteração ocorrida em um deles passe a provocar influências sobre os demais, que realimentarão novas influências, e assim reciprocamente, gerando acomodações e ajustamento no sistema todo.

Este processo está relacionado com as informações básicas a respeito do comportamento das pessoas, a fim de mantê-las dentro de determinados padrões e limites.

O processo é baseado nas pressuposições da teoria y. De acordo com essa concepção moderna, o homem não é passivo, nem contrário aos objetivos da organização. E nem tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação, sendo espontaneamente desempenhado, ou uma fonte de punição que deve ser evitada, se possível. A tarefa básica da administração é criar condições organizacionais por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da organização.

Representa a aplicação do auto-controle e de flexibilidade na condução das pessoas. O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir os esforços. As pessoas podem exercer auto-controle e auto-dirigir-se, desde que possam ser convencidas no sentido de se comprometerem a fazê-lo.

Na concepção de Chiavenato (1996) o processo de controle de recursos humanos está relacionado com as informações básicas a respeito do comportamento das pessoas, a fim de mantê-las dentro de determinados padrões e limites. As crescentes exigências do mercado têm feito com que os dirigentes de recursos humanos busquem alternativas para a definição de estratégias que tenham como meta o crescimento dos indivíduos dentro das organizações.

O aperfeiçoamento e crescimento dos membros da organização, tanto do ponto de vista profissional como pessoal, têm sido alvo de amplos debates e discussões por especialistas da teoria administrativa e das organizações.

Na literatura atual, percebe-se a preocupação com o desenvolvimento dos indivíduos, tem-se revelado nas diretrizes implementadas pelas organizações, visando ao desenvolvimento profissional e existencial das pessoas enquanto na relação com suas atividades no trabalho. Essas diretrizes determinam as políticas de recursos humanos entendidas.

Para Grillo (1996) o desenvolvimento está ligado ao desejo das pessoas de experimentarem um contínuo progresso em sua vida existencial, através do crescimento no trabalho, pois vivendo a maior parte de sua existência nas organizações, o indivíduo terá que encontrar nelas as condições necessárias para alcançar o progresso almejado.

Poucas são as organizações que oferecem possibilidades de crescimento. Quando isto não ocorre, as pessoas tornam-se desmotivadas, e as conseqüências são extremamente desastrosas para elas e para as organizações.

Shein (1982) ao abordar o assunto, evidencia a problemática das discrepâncias entre as disposições individuais e as expectativas organizacionais. O ponto central de uma discussão na elaboração de uma política de recursos humanos é "o modo como se fará o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los e solicitá-los e como destiná-los à função correta a fim de que possamos obter o rendimento mais eficaz".

Segundo Chiavenato (1986) as políticas de recursos humanos procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal. Políticas são orientações estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca de aspectos como: suprimento, desenvolvimento, aplicação, manutenção e controle das políticas de recursos humanos, promovendo o desempenho que permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Aquino (1980) define políticas de recursos humanos como sendo o ponto de partida para a realização da programação de toda a administração de recursos humanos. Por seu intermédio, promove-se a interação da organização, através das funções básicas de: procura, desenvolvimento, manutenção, pesquisa e utilização de pessoal.

As políticas de recursos humanos, bem como as demais políticas públicas em sociedades prismáticas, deparam-se com uma formação cultural que acarreta diferenciações entre o que foi formalmente estabelecido e a prática das ações governistas. O autor apresenta a idéia do Ciclo Contínuo do Desenvolvimento de Pessoal que abrange os componentes organizacionais, de forma interligada e contínua, no qual esses componentes se sucederem numa determinada ordem, sem interrupção. Esses componentes organizacionais são: participação, carreira, incentivos, treinamento, capacitação, avaliação e promoção. Esses componentes evidenciam um inter-relacionamento organizacional capaz de manter as pessoas em contínuo processo de motivação, tanto para o crescimento da instituição como para si mesmas.

Grillo (1996) ressalta ainda que a experiência brasileira não oferece exemplos significativos de instituições universitárias que tenham se preocupado em definir políticas de pessoal para nortear as ações concernentes à admissão, preparação e desempenho de professores, pesquisadores, técnicos e administradores capazes de desempenharem, com eficácia, as atribuições que lhes são próprias.

A tarefa inovadora da universidade na definição de suas diretrizes deve partir da organização de um amplo e continuado programa de aperfeiçoamento e atualização de pessoal.

Na opinião do autor, um programa dessa natureza terá uma repercussão altamente motivadora, principalmente se estiver vinculado aos demais componentes que orientam a política de pessoal. Por isso, deve-se criar incentivos que mantenham servidores docentes, técnicos e administradores em permanente motivação, de tal sorte que não se interrompa o processo de desenvolvimento profissional e pessoal.

Verifica-se, pois, que na universidade ressalta-se, sobretudo, o valor que para ela representa o seu pessoal. Por isso, nunca é demais enfatizar a necessidade de as instituições universitárias dedicarem atenção especial a professores, pesquisadores, técnicos e administradores que, nos diversos níveis de responsabilidade, garantem o seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos.

Segundo Maximiano & Ariani (apud Grillo et alii, 1996), a administração de recursos humanos nas organizações de pesquisa sempre foi importante porque aqueles são o principal patrimônio destas.

2.3.2 Planejamento de Recursos Humanos.

Na Percepção de Lobos (1979) Planejamento de Recursos Humanos como uma necessidade de prever ou antecipar os requisitos ocupacionais da empresa, normalmente expressos quantitativamente, isto é, os números e tipos de recursos humanos necessários para satisfazê-los. Essa definição surgiu no mundo ocidental pós-guerra porque antes os administradores não sentiam necessidade de planejar seus recursos humanos já que a Teoria Econômica Clássica supõe que a empresa deva adotar uma postura passiva frente às flutuações de oferta e procura de mão-de-obra no mercado externo posto que a mesma poderia captá-los facilmente mediante manipulação salarial, devido, principalmente, à estabilidade do mercado externo.

Lobos (1979) ressalta ainda que o investimento em tempo, dinheiro e na infra-estrutura administrativa que o planejamento de recursos humanos se baseia é muito complexa. Então, quais as razões que levam as empresas a investirem nessa área? Obviamente que não é pela simples necessidade em alertar a direção sobre uma eventual diferença entre os recursos humanos atuais e as necessidades futuras. Saliencia ainda que os fatores que influenciam diretamente essa necessidade são, principalmente: avanço tecnológico das organizações e a necessidade de profissionais qualificados, mudando significativamente a estrutura organizacional da empresa, incorporando um maior número de posições de nível técnico e,

conseqüentemente, estes possuem habilidades e aspirações que representem, certamente, um investimento econômico muito maior para a empresa, " como também um complexo problema administrativo, sobre o qual não se tinha maior experiência".

Lobos (1979) descreve o processo de Planejamento de recursos humanos seguindo duas abordagens: a primeira pode ser expressada em termos de modelo teórico; a segunda consiste em analisar diversas estratégias, que poderão ser adotadas para desenvolver o planejamento de recursos humanos na prática. O modelo teórico apresenta duas dimensões, uma estática e outra dinâmica.

No que se refere à dimensão estática, há uma preocupação somente com as relações unilaterais de causa e efeitos sem haver uma preocupação maior com os fatores intervenientes, isto é, preocupa-se praticamente com os elementos do processo de planejamento. Já a dimensão dinâmica distingue-se em três momentos: estimativa de requisitos ocupacionais, recursos humanos disponíveis e as necessidades atuais de recursos humanos.

Segundo o autor, para projetar as operações há uma atividade de cálculo para estimar as necessidades adicionais de pessoal. Caso seja observada a influência de recursos disponíveis no mercado externo ou problema que venha a impossibilitar o alcance dos objetivos em relação às necessidades adicionais de pessoal, será utilizada uma atividade de correção.

A insuficiência de recursos no mercado poderá afetar inclusive as necessidades atuais, e, nesse caso, a empresa pode adotar algumas medidas de solução interna seja desenvolvendo seu pessoal ou adaptando a estrutura organizacional às limitações encontradas. Já no caso da necessidade de recursos adicionais, a empresa poderá até obrigar-se a modificar seus planos de expansão original. Essas correções se introduzidas, considerando que haja as interferências previstas, exigirá um recálculo tanto das necessidades atuais como das adicionais e estas devem ser projetadas para diversos momentos dentro de um determinado período de tempo. Após as etapas anteriores, esse modelo entra na etapa final, que é a **ATIVIDADE DE RESULTADO**, ou seja, determinar as projeções definitivas para as necessidades atuais e adicionais, que após consolidadas poderá se conhecer, então, as necessidades totais de recursos humanos da empresa no futuro.

O segundo momento do modelo teórico Lobos (1979) define como a **Dimensão Dinâmica** porque além de incorporar um maior número de intervenientes, corrigindo assim, as deficiências do modelo anterior, introduz seus relacionamentos recíprocos ao longo de certo período de tempo. A dimensão dinâmica implica numa "variável dependente" que é caracterizada pelo número de recursos humanos requeridos pela estrutura ocupacional da empresa.

A variável independente é caracterizada pela demanda do produto, isto é, a resposta mercadológica da empresa medida em termos de cifras de produção ou vendas (Lobos, 1979).

A segunda abordagem definida por Lobos (1979) para o processo de planejamento de Recursos Humanos são: **ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**. Sendo o planejamento de recursos humanos uma questão estratégica, deve ser abordado pela direção da empresa segundo seus objetivos, parâmetros e métodos. Observa-se que os objetivos estratégicos consistem em captar e utilizar eficientemente os recursos necessários para a empresa atingir suas metas de crescimento. Já os parâmetros estratégicos segundo o autor são os recursos humanos críticos, o prazo definido para o planejamento, as responsabilidades envolvidas na administração do processo e do método de previsão. O método de previsão varia no que diz respeito à sua complexidade e distribuição de responsabilidades envolvidas. São considerados por Lobos (1979) três métodos de previsão como segue:

Método Consolidado: no Brasil e utilizado por empresas manufatureiras de médio e de grande porte e que trabalham com produção em massa. Trata-se apenas de uma consolidação dos diversos orçamentos de mão-de-obra que é realizada pelos supervisores de linha. Está restrito à empresa, que, por razões tecnológicas, possam calcular de forma diversa o orçamento operacional e de pessoal baseado nas projeções das metas de produção. Esta consolidação é realizada por partes que somadas e onde obtém-se a previsão das necessidades totais de recursos humanos como um todo.

Método do Prognóstico: no Brasil e utilizado apenas pelas empresas de grande porte e tecnologia avançada. Trata-se de um prognóstico estatístico realizado pelos dirigentes da alta cúpula. Esse método não considera a participação dos supervisores de linha pertencentes aos setores operacionais, já que o mesmo é elaborado através de equação matemática que relaciona as necessidades totais de recursos humanos da empresa e certos prognosticadores tomados isoladamente ou em combinação. Mas, todo esse processo é muito complexo e corre o risco de não corresponder à realidade devido aos seus aspectos e bases genéricos.

Modelo Integrado: este modelo é uma combinação dos dois modelos anteriores. Este é certamente o modelo que reconhece a importância tanto das pessoas que estão convivendo diariamente com os problemas de base, nas linhas operacionais, assim como a opinião da alta direção, que na realidade é quem convive com os problemas com os objetivos ao nível global da organização. Assim sendo, o planejamento de recursos humanos é um processo dinâmico, as empresas optam por identificar suas necessidades de pessoal através deste método. O modelo Integrado, constitui-se de sete etapas distribuídas em três partes.

A primeira parte é meramente INFORMATIVA e nela estão distribuídas as duas primeiras etapas:

Etapa 1 — refere-se ao levantamento geral de informações que dão sustentação aos planos estratégicos da empresa como um todo, inclui aqui os dados mercadológicos, posição de estoques, objetivos de vendas e planos a longo prazo.

Etapa 2 — refere-se ao detalhamento dos pressupostos que apóiam os planos como: mercado de produto, gastos administrativos e novas operações. A conclusão desta primeira parte já é submetida à aprovação da direção da empresa.

A segunda parte é de caráter estritamente OPERACIONAL, e nela estão distribuídas três etapas que são sequenciais:

Etapa 3 — corresponde ao processo de previsão de necessidades de recursos humanos desenvolvido em nível de unidade de linha tanto qualitativa quanto quantitativamente.

Etapa 4 — refere-se à apresentação de ajustes, aprovação e consolidação das diversas previsões.

Etapa 5 - consiste em integrar cada unidade de previsão de necessidades de recursos humanos a seu plano de ação geral. Por último, os planos de ação das várias unidades são consolidados ao nível da empresa como um todo.

A terceira parte é a de AVALIAÇÃO E CONTROLE, aqui estão distribuídas as duas últimas etapas.

Etapa 6 — aqui a empresa compara os planos de ação e seus orçamentos com a realidade. Esta comparação poderá implicar em ações corretivas realizadas pelas gerências.

Etapa 7 — esta complementa a etapa anterior, pois são os ajustes nos parâmetros do sistema propriamente dito. Isto é, os objetivos de vendas, horas extras autorizadas no orçamento, investimentos de capital etc.

Ao analisar as formas de abordagem do processo de planejamento proposta por Lobos (1979) percebe-se que o Modelo Integrado de previsão dos recursos humanos é o mais amplo e abrangente, já que considera todas as variáveis passíveis de interferência e que, portanto poderão afetar os resultados de planejamento esperados pela organização. Porém, existe um aspecto a ser observado, que é o levantamento das necessidades de Recursos Humanos que se não for elaborado com muita seriedade poderá comprometer todos os segmentos dos métodos de planejamento.

O autor ressalta que "todo sistema de Planejamento de Recursos Humanos está destinado a permanecer em plano especulativo e inexato, enquanto as necessidades de recursos humanos não sejam especificadas em detalhe". Portanto, somente um Planejamento bem

consolidado na fase do Levantamento de necessidades de recursos humanos proporcionará o alcance do objetivo maior da previsão, que é justamente alertar a empresa com o máximo de exatidão sobre as conseqüências dos problemas futuros, possibilitando, assim, uma ação preventiva por parte dos dirigentes da organização.

A adoção do Planejamento de recursos humanos como instrumento de gestão empresarial possibilita antever os fatos, as tendências de mercado, o emprego de novas tecnologias e as necessidades organizacionais, com vistas a antecipar os acontecimentos.

As modificações ambientais impõem mudanças na estrutura organizacional, o que obriga as organizações a serem flexíveis, inovadoras e mutáveis.

Na percepção de Lucena (1995) a empresa tem necessidade de se integrar com o meio ambiente em pontos de importância vital, assim como, assegurar a aceitação de seus produtos e serviços e atender aos seguimentos de mercado; obter o máximo de rentabilidade do investimento e garantir o retorno do capital maximizando a utilização dos recursos disponíveis.

Para Lucena (1995) a complexidade do mundo moderno, caracterizado por incertezas, obriga cada vez mais as organizações a se posicionarem com um mínimo de antecipação, para enfrentarem um ambiente de mudanças. Ressalta ainda que planejamento de recursos humanos é uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração de recursos humanos, integrada com o negócio da organização e que inclui a preocupação com o futuro desses recursos.

2.3.3 Componentes Básicos do Planejamento de Recursos Humanos.

Na concepção de Lucena (1995) o Planejamento de Recursos Humanos deve ter a preocupação de assegurar à organização a sua existência e o funcionamento de sua estrutura produtiva, face às expectativas do negócio. O conhecimento do modelo organizacional, em seus aspectos quali-quantitativos, auxiliará a tentativa de atender adequadamente estas necessidades, sem se desprezar a idéia de que trabalhador e trabalho representam um complexo integrado e unificado. Um depende do outro.

Administrar o binômio trabalho-trabalhador não é tarefa fácil, talvez pela separação e desintegração dos processos, pois algumas unidades cuidam do trabalho e outras cuidam das pessoas, fundamentalmente em premissas diferentes.

Na percepção de Lucena (1995) a área de recursos humanos trata as relações trabalho-trabalhador, através da estrutura de cargos, que tem por conseqüência, as descrições de cargos.

As descrições devem estar integradas com o planejamento organizacional, que a partir da missão e das áreas de responsabilidade das unidades organizacionais estabelecem a posição relativa de trabalho, atribuições, responsabilidades, autoridade e requisitos. Especifica também a atuação do cargo e a contribuição esperada.

A estruturação de cargos é a base para a estruturação de salários e auxiliar na definição da política salarial da organização.

De acordo com Lucena (1995) o plano de cargos é um instrumento gerencial que facilita a administração do trabalho, a distribuição das atividades dos subordinados e critérios de acompanhamento e avaliação do trabalho.

A autora afirma que a estrutura de cargos e as descrições são um referencial importante para estudos de planejamento de recursos humanos. Porém há necessidades de se formularem Planos de Sucessão, no que concerne a cargos-chave ou críticos.

Para estes cargos, além da descrição de cargos, faz-se necessária a complementação com o perfil profissional. Outras organizações adotam o Planejamento da Carreira que engloba todos os cargos da organização.

Na concepção de Lucena (1995) o planejamento de recursos humanos é um processo dinâmico de administração da organização humana, em interação com as expectativas do negócio da empresa. As organizações avançadas ou em processo de modernização, sem dúvida, já incorporam à ação empresarial os pressupostos da sociedade moderna e da sua responsabilidade social.

Quanto aos recursos humanos, o grau de contribuição esperado será mais exigente no que se refere à competência, desempenho, comprometimento com resultados, potencial e trabalho duro.

A autora salienta ainda que os recursos humanos representam o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos. Para atender a essas expectativas, a gestão de recursos humanos tem como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho, no nível da capacitação profissional requerida pelos desafios decorrentes e das características do mercado, no presente e no futuro.

Em contrapartida, a organização assegurará a seus recursos humanos oportunidades de trabalho, reconhecimento justo, segurança pessoal e possibilidades de desenvolvimento e de realização profissional.

Planejamento de recursos humanos nas organizações, conforme define Vetter apud Lobos et alii, (1985), é o processo pelo qual a empresa assegura que as quantidades e certos

tipos de recursos humanos estejam disponíveis nos lugares e momentos apropriados, desempenhando as tarefas para as quais eles são economicamente mais úteis.

Para Lobos (1985) há duas abordagens para a descrição do processo de planejamento de recursos humanos, a primeira é expressá-lo em termos de um modelo teórico no qual os diversos elementos componentes estão relacionados com vistas a atingir um objetivo: determinar e satisfazer as necessidades futuras de recursos humanos.

A Segunda abordagem consiste em estudar as diversas estratégias adotadas pelas empresas para desenvolver o processo de planejamento de recursos humanos na prática.

Através do planejamento de recursos humanos, a administração se preocupa para ter as pessoas certas nos lugares certos nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais como individuais

Os autores Werther Jr, e Keith Davis (1983) afirmam que as organizações devem identificar suas necessidades de empregados através de planejamento de curto e longo prazos.

Na percepção de Lucena (1995) Planejamento de recursos humanos é um processo dinâmico de administração da organização humana, em Integração com as expectativas do negócio da organização. Segundo a autora, é parte da filosofia administrativa empresarial e não um conjunto de técnicas, instrumentos e formulários utilizados para atender a situações isoladas e, como tal, está bastante envolvido com a própria dinâmica da organização, refletindo assim as características e o perfil da empresa. Define um contexto empresarial comprometido com o equacionamento de suas necessidades de recursos humanos, a curto, médio e longo prazos, dentro de uma visão progressista e social. Parte da percepção de que há um desejo de realização nas pessoas que, encontrando um significado no trabalho e espaço psicológico para crescer, serão capazes de transformar sua força criativa e empreendedora em energia e desempenho organizacional.

Embora poucos argumentem o contrário, nem todos conhecem a maneira mais adequada para tornar seus recursos humanos inteiramente produtivos, especialmente em ambientes com mudanças constantes e intensas pressões competitivas.

Durante muito tempo, os profissionais de Recursos Humanos foram vistos como pessoas que cuidam apenas de treinamentos, direitos funcionais ou para suavizar atritos entre os grupos sociais e a organização. Cada vez mais a área de Recursos Humanos será convidada para ser parceira nos negócios de suas Instituições.

Muitos gestores vão querer saber como os Recursos Humanos poderão ajudar para a melhoria dos negócios.

Na missão de efetivamente assumir seu papel de "parceiros nos negócios", os profissionais de Recursos Humanos deverão entender as necessidades do Planejamento Estratégico e fornecer informações rápidas para tomada de decisão no processo administrativo.

É fundamental, também, obter informações em todos os níveis das Organizações, vasculhando atividades e funções que não agregam valor, sem se esquecer dos níveis que estão mais próximos dos clientes, a razão de ser de qualquer Instituição.

2.4 O Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal (CCDP) de acordo com Grillo.

Muitas têm sido as tentativas de se formular modelos que promovam o desenvolvimento das pessoas nas organizações públicas e privadas mas nem sempre obtém-se o êxito desejado e com o objetivo de definir o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações Grillo (1996) e cria o modelo Ciclo Contínuo de Desenvolvimento Pessoal (CCDP), que é uma seqüência de



Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal em organizações universitárias

componentes interligados entre si, que se sucedem sem interrupção.

Os componentes organizacionais, são aqueles que norteiam a política de pessoal da instituição, isto é, Admissão, Carreira, Incentivo, Aperfeiçoamento, Desempenho e

Participação, estes componentes são fortemente relacionados com o processo das pessoas nas organizações universitárias e formam um elo complementando-as à medida que forem implementadas.

a) Admissão. A admissão representa a conjugação do desejo do indivíduo de integrar uma organização, que ele escolheu para se desenvolver como pessoa e como profissional, com a vontade dessa mesma organização de ter em seus quadros o colaborador capaz de ajudar a instituição a atingir os seus objetivos. Grillo (1996),

No processo de admissão para as universidades, é importante salientar a necessidade de serem admitidas pessoas que detenham certo conhecimento tidos como especializados, para exercer as múltiplas funções pertinentes ao cargo, no entendimento de Souza (1991) as organizações públicas, além de facilitarem o recrutamento de pessoas capazes, através de concursos públicos obrigatórios, institucionalizam a cidadania, instaurando oportunidade de trabalho para todos aqueles que se mostram aptos para ingressar nestas instituições, através dos concursos.

b) Carreira. A carreira é outro componente, que significa a forma de estabelecer as condições necessárias ao desenvolvimento das pessoas, a sua vida na instituição, possibilitando alcançar os cargos mais elevados da escala hierárquica. Na universidade, a trajetória da carreira deve se efetivar através do mérito, dando-se relevância aos títulos acadêmicos, ao aperfeiçoamento à atualização constante e ao desempenho eficaz nas atividades docentes, técnicas e administrativas (Grillo, 1996).

O autor salienta ainda que o fortalecimento da carreira depende em grande parte da relação que ela mantém com os programas de aperfeiçoamento do pessoal da universidade, aliado às condições de qualificação permanente com as oportunidades de ascensão aos cargos superiores. A relação aperfeiçoamento carreira, portanto, é fundamental para incentivar as pessoas a freqüentarem novos cursos, num processo constante de atualização.

No modelo criado por Grillo (1996) a carreira tem um papel fundamental na implantação de uma política de desenvolvimento de recursos humanos em instituições de ensino superior, sendo que o autor enfatiza ainda que a mesma deva estar em consonância com o desejo natural do indivíduo progredir dentro da organização que ele escolheu para dedicar todo o seu esforço e a sua inteligência.

Grillo (1996) ressalta ainda que 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 os servidores galgarem os

diversos cargos da estrutura universitária, crescendo com a organização, e criando dentro dela um sentido da profissionalização.

Na percepção de Langrod (1973) o sistema de carreira e seu desenvolvimento pode ser considerado o eixo em torno do qual deve ser organizada uma política de pessoal e enfatiza ainda que uma política de carreira, criando efetivas possibilidades de promoção social para cada um (não somente promoções nos graus hierárquicos e melhorias nos níveis de retribuição), e assegurando um adequado padrão material de vida durante e depois do serviço, corresponde, portanto, a uma necessidade e pode transformar uma massa amorfa de funcionários em um corpo dinâmico e prestigioso, apto a conduzir a bom termo a missão que lhe é especificada.

Na visão de Aquino (1980), da mesma forma que o planejamento de carreira, outros aspectos de uma política de desenvolvimento devem ser igualmente contemplados, o autor enfatiza a importância que os demais componentes têm no desenvolvimento que poderão servir para a implantação de um plano de carreira.

De acordo com Grillo (1996) em se tratando de instituição de ensino superior, o plano de carreira é um elemento importante porque constitui a base para administrar os recursos humanos na instituição.

c) Incentivo. O incentivo é um componente que estimula o desempenho das tarefas inerentes ao cargo, dinamizando a atuação dos seus componentes, com reflexos altamente positivos na carreira docente e técnico-administrativa.

Segundo Souza apud (Motta 1991) a ausência de incentivos pode levar à acomodação das pessoas. O autor reforça esta questão ao afirmar que um dos fatores que mais influenciam uma pessoa a ter a perspectiva de crescer em uma organização é o incentivo que recebe.

Tanto para Motta (1991) e Grillo (1996) os incentivos devem ser cada vez mais incrementados, a fim de possibilitar a motivação dos servidores como um todo. Na percepção de Grillo existem várias formas de incentivos que podem incrementar um maior dinamismo às atividades docentes e administrativas, criando um ambiente de trabalho mais rico em oportunidades que atendam os desejos e expectativas de cada colaborador da instituição. Fleury (4) ensina que “o processo de inovação e de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas é um processo permanente, jamais esgotado.

d) Aperfeiçoamento. O aperfeiçoamento não é senão um dos componentes da política de desenvolvimento de pessoal, a qual, segundo Antônio N. Grillo (1996) deve compreender os principais aspectos organizacionais diretamente vinculados ao crescimento profissional e pessoal de professores, e técnico-administrativos.

O aperfeiçoamento se encontra vinculado a quase todos os outros componentes, assim, a instituição verá prejudicados seus esforços de aprimoramento, como não reterá seus quadros se sua qualificação não for premiada nos planos de carreira.

Antônio N. Grillo (1996) identifica até quatro tipos de aperfeiçoamento nas instituições de ensino superior:

Aperfeiçoamento para iniciação, tendo como objetivo a orientação introdutória sobre a instituição e as novas atribuições.

Aperfeiçoamento para atualização que corresponde ao acompanhamento permanente dos avanços tecnológicos.

Aperfeiçoamento para carreira, tem como objetivo a vinculação da carreira ao aperfeiçoamento continuado.

Aperfeiçoamento para chefia, destina-se para a preparação do processo decisório e para a liderança de grupos.

Segundo Grillo (1996) a avaliação de desempenho é o meio utilizado para esse fim, e pode se revelar de grande utilidade no momento de se verificar a eficiência dos programas de aperfeiçoamento, bem como o potencial das pessoas para galgarem novos cargos. A questão do aperfeiçoamento deve estar atrelada à necessidade das pessoas buscarem seu crescimento profissional, por viverem grande parte de suas vidas nas organizações, as pessoas buscam nessas organizações formas de crescimento, e assim a satisfação pessoal.

e) Desempenho. A política de desenvolvimento de pessoal visa ao melhoramento funcional para alcançar duas metas, as quais refletem a convergência de interesses do funcionário e da instituição: a realização do indivíduo pela via do crescimento profissional e a ampliação de sua capacidade produtiva.

Se não se pode sequer conceber que as universidades, investidas de elevada missão humanista, não incluam entre seus objetivos contribuir para o desenvolvimento pessoal de seus próprios funcionários, de outra parte não devem ser vistas como entidades provedoras, que promovem o crescimento de seus professores e técnicos sem nenhum interesse institucional. A universidade não deve só proporcionar como também cobrar o aperfeiçoamento pessoal, como meio de atingir seus objetivos.

Avaliar o desempenho do pessoal é uma etapa tão necessária e importante quanto a de promover seu aperfeiçoamento, pois é por seu intermédio que se detecta a necessidade de incentivar funcionários a melhorarem seu perfil profissional e se constata os bons resultados do aperfeiçoamento, que estarão justificando a ascensão na carreira.

De acordo com Grillo (1996) na universidade, é a avaliação do desempenho do docente que apresenta maior complexidade, embora já se tenham desenvolvido alguns métodos com resultados favoráveis.

Dentre estes métodos, destacam-se a avaliação do desempenho do professor pelo aluno, a auto-avaliação do professor, a avaliação do desempenho do professor pelos colegas e a avaliação do desempenho do professor pelas atividades docentes e administrativas.

f) Participação. A participação é outro componente de fundamental importância no Ciclo de Desenvolvimento Pessoal, é a participação, dentro da universidade ele tem o objetivo de dar direcionamento às diretrizes acadêmicas e administrativas, fortalecer o compromisso de integração e criar um clima adequado para o desenvolvimento das pessoas.

Corroborando com a análise feita por Bergamini (1990) e Chanlat (1992) no tocante ao interesse das pessoas pela organização Souza (1999), entende que, quanto maior for o interesse das pessoas pela organização em que atuam, maior será o vínculo destas pessoas por estas organizações. Na concepção dos autores uma das formas das pessoas se mostrarem interessadas pelo futuro da organização em que atuam é através de uma maior participação.

Souza apud Monteiro (1991), a participação dos servidores nas universidades tem como maior consequência o atendimento da vontade da maioria. Esta consequência é boa para os servidores, e ótima para a universidade.

Na concepção de Grillo (1996) o inter-relacionamento dos componentes organizacionais do Ciclo de Desenvolvimento Pessoal, é capaz de manter as pessoas em contínuo processo de motivação, altamente saudável não só para o desenvolvimento individual como também para o progresso da própria instituição universitária.

A vinculação entre os componentes organizacionais propostos por Grillo (1996), tem a intenção de prover a instituição de um eficiente aparato técnico e acadêmico que viabilize o perfeito funcionamento da instituição.

O ser humano é entendido como um ser de desejos e anseios e que busca realizar-se através das atividades que executa, procurando encontrar valor no que faz por meio do trabalho.

Ele possui suas potencialidades e tenta expressá-las a todo momento, mas o ambiente onde está inserido pode incentivá-lo ou não a fazer isso. Neste sentido, a implantação de um programa de desenvolvimento de recursos humanos em organizações de ensino superior é indispensável a participação efetiva da instituição, no sentido de propiciar os meios necessários para facilitar a sua implementação. Essa participação se revela através de uma contínua assistência a todos os passos que acionam a engrenagem dos vários componentes integrantes do processo.

Tomando por base o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento proposto por Grillo (1996) podemos considerar três os níveis de assistência: a) assistência financeira; b) assistência material; c) assistência técnica.

A assistência financeira atende às necessidades básicas de recursos financeiros para o cumprimento de todas as etapas do programa. Sem a alocação de recursos financeiros suficientes, torna-se inviável, por exemplo, a realização da programação do treinamento, bem como o cumprimento dos prazos de promoção. Cabe, pois, à instituição universitária prever uma assistência financeira ajustada às necessidades, fim de que a programação delineada não sofra solução de continuidade.

A assistência material diz respeito à preocupação que a instituição deve ter com o conforto dos professores e funcionários durante a execução de suas tarefas.

A assistência técnica, por sua vez, é prestada pelo grupo de consultores que a instituição coloca a disposição do programa de desenvolvimento de recursos humanos para ajudar a sua implantação.

Finalmente, para operacionalizar o ciclo contínuo deve ser criado um Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, integrado por especialistas da área e representantes dos vários segmentos da Universidade, na busca constante dos níveis e excelência para o sucesso da instituição. As metas podem ser de continuidade, melhoria ou de inovação.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso utilizado para responder a principal pergunta desta Pesquisa: " **Em que medida a política de recursos humanos, adotada nas universidades federais brasileiras, influencia na motivação humana para o trabalho?**"

Para a realização deste trabalho adotaram-se, como referencial teórico, as teorias sobre motivação, tais como, as teorias de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, os fatores motivacionais de McClelland e o sistema de Lickert. Utilizou-se o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal proposto por Grillo.

A partir dessa base conceitual, delineou-se o encaminhamento metodológico mais adequado para a realização desta pesquisa, que pretendeu identificar e analisar as políticas de recursos humanos e os fatores intervenientes para a motivação no trabalho dos docentes e técnico-administrativos das universidades federais brasileiras.

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente estudo, abrangendo o seu delineamento, as perguntas de pesquisa e a definição constitutiva dos termos utilizados em seu desenvolvimento.

3.1 Perguntas de Pesquisa.

- a) Quais os componentes de políticas de recursos humanos que integram as universidades federais brasileiras?
- c) Qual a relação entre as políticas de recursos humanos em vigor nas universidades federais brasileiras e a motivação para o trabalho?
- b) Quais fatores motivacionais determinam a motivação dos servidores docentes e técnico-administrativos das universidades federais brasileiras?
- d) Existem discrepâncias e/ou semelhanças de percepção nos fatores motivacionais entre os diferentes níveis operacionais dos servidores técnico-administrativos (Apoio, Intermediário e Superior?)
- e) Existem discrepâncias e/ou semelhanças de percepção nos fatores motivacionais entre os diferentes níveis operacionais dos docentes (Assistentes, Adjuntos e Titulares?)

3.2 Caracterização da Pesquisa.

Nesta pesquisa será utilizado o método descritivo. Este método permite tratar o problema com maior profundidade e possibilitará uma maior integração dos dados.

Richardson (1985) refere-se a tais estudos como sendo de corte transversal, isso porque os dados são coletados em um determinado período de tempo e baseados numa amostra selecionada, objetivando descrever esta população em um período específico.

O período de coleta dos dados foi de setembro de 2000 a dezembro de 2000.

3.3 Dados: Tipos, Coleta e Tratamento.

Neste item, serão descritos os tipos de dados utilizados na presente pesquisa e as técnicas usadas para a coleta de dados.

3.3.1 Tipos de Dados.

Os tipos de dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias e secundárias.

Os dados das fontes primárias foram coletados através de questionário (Anexo) enviado aos dirigentes de recursos humanos das universidades federais brasileiras.

Estes dados tratam da questão da motivação dos servidores docentes e técnico-administrativos em relação à motivação para o trabalho e às políticas de recursos humanos das Universidades Federais.

Os dados de fonte secundária são pertinentes a recursos humanos e foram levantados por intermédio de análise documental dos planos de governo, leis federais, medidas provisórias e bibliografias.

Mediante estes instrumentos de pesquisa, identificou-se a relação entre políticas de recursos humanos e motivação para o trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos das universidades federais brasileiras.

3.4 População e Amostra.

A população desta pesquisa compõe-se de dirigentes de departamento de recursos humanos das universidades federais brasileiras, envolvidos no processo de elaboração, desenvolvimento e implantação das políticas de rh de suas instituições.

3.5 Definição dos Termos.

Para sistematizar a análise, de tal forma que fossem contempladas as questões de pesquisa, definiram-se como categorias analíticas os termos abaixo relacionados, cuja definição, feita a partir dos fundamentos teóricos apresentados, pode ser assim resumidos:

- **Política de Recursos Humanos:** É um conjunto de princípios, estratégias, regras e técnicas sobre como atrair, manter, motivar, desenvolver e aperfeiçoar carreira e avaliar as pessoas nas organizações. Na concepção de Grillo (1996), as políticas de recursos são constituídas de componentes que norteiam suas ações que são concernentes à admissão e preparação de desempenho dos servidores.
- **Motivação:** É induzir uma pessoa ou um grupo de pessoas, cada qual com suas próprias necessidades e personalidades distintas, a trabalhar para atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que trabalha para alcançar seus próprios objetivos. Bergamini (1980) define motivação como sendo a forma "como as pessoas se põem em movimento para esta ou aquela direção, porquê o fazem e o que fazem", subentendendo-se na pesquisa, o fato de que nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas pelas mesmas razões.
- **Admissão:** Permite que o indivíduo ingressé na organização com o intuito de nela realizar o seu desenvolvimento profissionalmente e pessoal. Segundo Grillo (1996), as funções básicas da admissão são: recrutar pessoal qualificado e tornar eficaz o processo seletivo.
- **Carreira:** Significa uma seqüência de posições e trabalhos realizados por uma pessoa. A carreira estabelece condições para o desenvolvimento das pessoas nas instituições. Para Grillo (1996) a carreira significa a forma de se estabelecer as condições necessárias ao desenvolvimento das pessoas durante a sua vida na instituição, possibilitando alcançar os cargos mais elevados da escala hierárquica. Na universidade, a trajetória da

carreira deve ser efetivada através do mérito, dando-se relevância aos títulos acadêmicos, ao aperfeiçoamento, à atualização constante e ao desempenho eficaz nas atividades acadêmicas e técnico-administrativas.

- **Avaliação de Desempenho:** É o ato de analisar um conjunto de tarefas inerentes ao cargo de uma pessoa. Serve para verificar o potencial das pessoas para galgarem novos cargos. De acordo com Grillo (1996) a avaliação de desempenho aparece como um componente relacionado aos programas de aperfeiçoamento e à carreira; na medida em que os resultados do aperfeiçoamento irão se revelar mais objetivamente nos dados obtidos pela avaliação.
- **Participação:** Forma de administração, onde as pessoas possuem reais possibilidades de participação. Visa a consolidar o processo de desenvolvimento das pessoas nas instituições. Grillo (1996) enfatiza a necessidade de participação, tanto para o corpo docente quanto do administrativo nas tomadas de decisões, como forma de incrementar a democracia e distribuir responsabilidades aos resultados alcançados.
- **Aperfeiçoamento:** Medida que visa a oferecer condições ao exercício das funções permitindo que as pessoas cresçam nas instituições. Na percepção de Grillo (1996) o aperfeiçoamento deve ser continuado oferecendo possibilidade de qualificação permanente. O aperfeiçoamento permite o crescimento não somente com vistas à ascensão na carreira, mas também como um processo de realização pessoal. O autor acrescenta ainda que este está umbilicalmente ligado à carreira, e esta tem nele um de seus mais importantes meios de implantação. Grillo (1996) ressalta ainda que se a universidade apresentar uma programação de aperfeiçoamento continuado, estará oferecendo uma atração muito forte para os candidatos, e certamente enriquecendo o processo de admissão.

Pelas suas características, a universidade é uma instituição em que o seu pessoal deve estar constantemente em busca de novos conhecimentos, para exercer com eficácia as atividades de ensino, pesquisa e extensão e administrativas.

- **Incentivos:** na concepção de Grillo (1996) este é mais um importante componente do ciclo contínuo de desenvolvimento de pessoal, que tem como objetivo estimular o desempenho das tarefas inerentes ao cargo, dinamizando a atuação dos seus ocupantes, com reflexos altamente positivos na carreira docente e técnico-administrativa. Esses incentivos podem ser através de licenças e prêmios, sendo que os mais usualmente aplicados nas universidades, e que em dúvida figuram entre os de fundamental

importância são: as licenças para participação em seminários e cursos de especialização e atualização bem como a premiação e reconhecimento. Contudo, o autor ressalta que os incentivos não devem ser entendidos como programas de benefícios monetários ou assistenciais uma vez que estes devem estar contemplados em uma política salarial específica e que fazem parte do composto salarial.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se a descrição dos dados coletados por meio de questionários aplicados aos dirigentes de recursos humanos das universidades federais brasileiras. Ressalta-se que, dos 35 questionários aplicados, 31 foram respondidos, o que pode ser entendido como um número suficiente para os objetivos estabelecidos pela pesquisa que visa a captar a percepção dos dirigentes de rh sobre **“Em que medida a política de recursos humanos, adotada nas universidades federais brasileiras, influencia na motivação humana para o trabalho”**.

A estruturação da apresentação dos dados, para maior clareza, foi subdividida em quatro partes, correspondentes a:

- Características da política de recursos humanos;
- Programas de aperfeiçoamento;
- Plano de carreira;
- Sistema de avaliação;

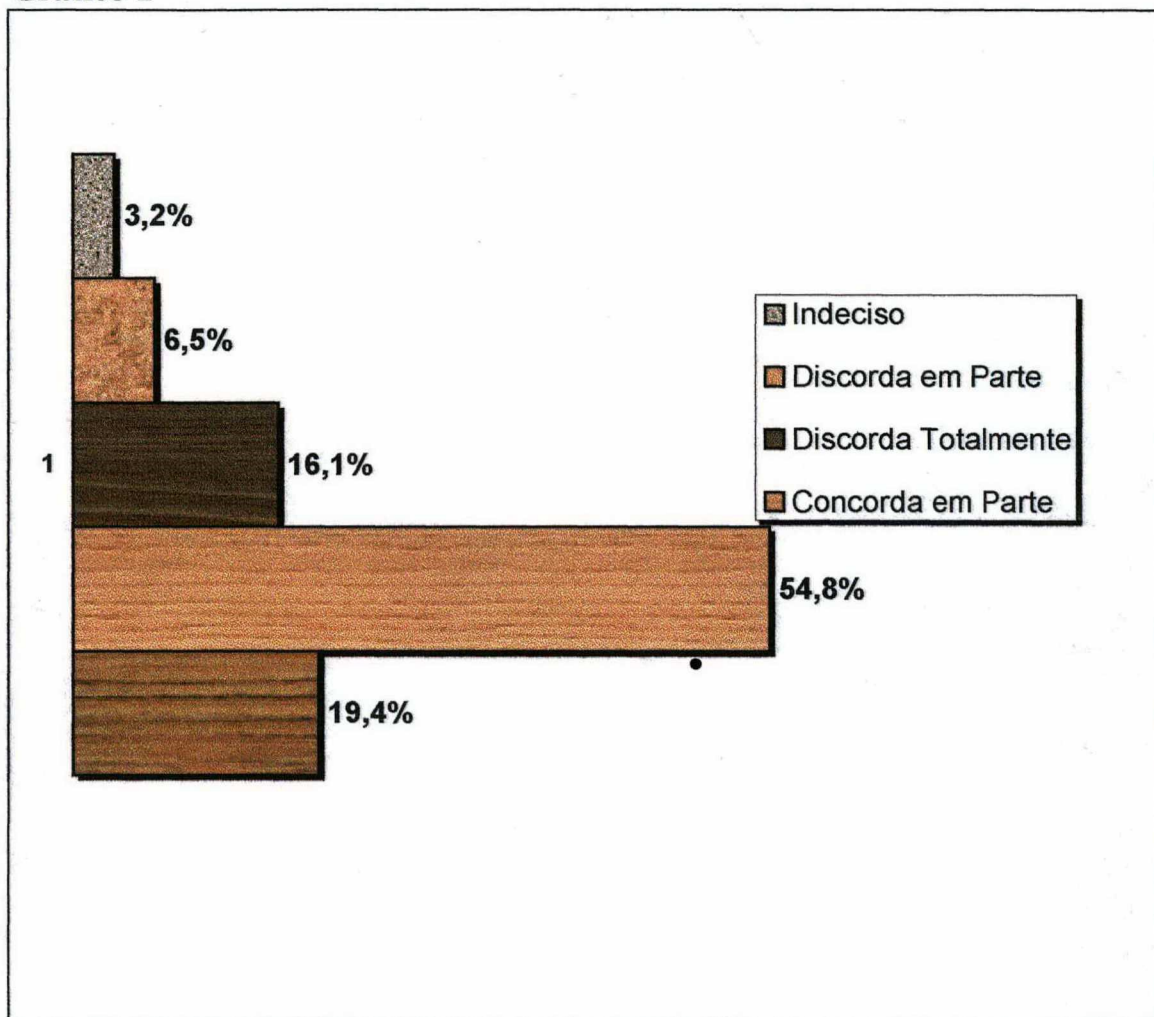
4.1 Características da Política de Recursos Humanos.

Na universidade, a administração de recursos humanos é uma área fundamental, pois os servidores técnico-administrativos e docentes, cada um com atividades e responsabilidades específicas, são a garantia de um bom funcionamento e a condição para o alcance dos objetivos da instituição, ou seja, a qualidade dos recursos humanos é um dos fatores determinantes da qualidade na universidade.

Neste item, analisam-se e interpretam-se os dados resultantes das afirmativas 01,02,03,04,05,06,07,08,09 e 10, apresentados no instrumento de pesquisa objetivando captar a percepção dos dirigentes de rh sobre políticas de recursos humanos nas universidades federais brasileiras.

A Política de Recursos Humanos de sua universidade é compatível com a Política de Recursos Humanos do Governo Federal.

Gráfico 1

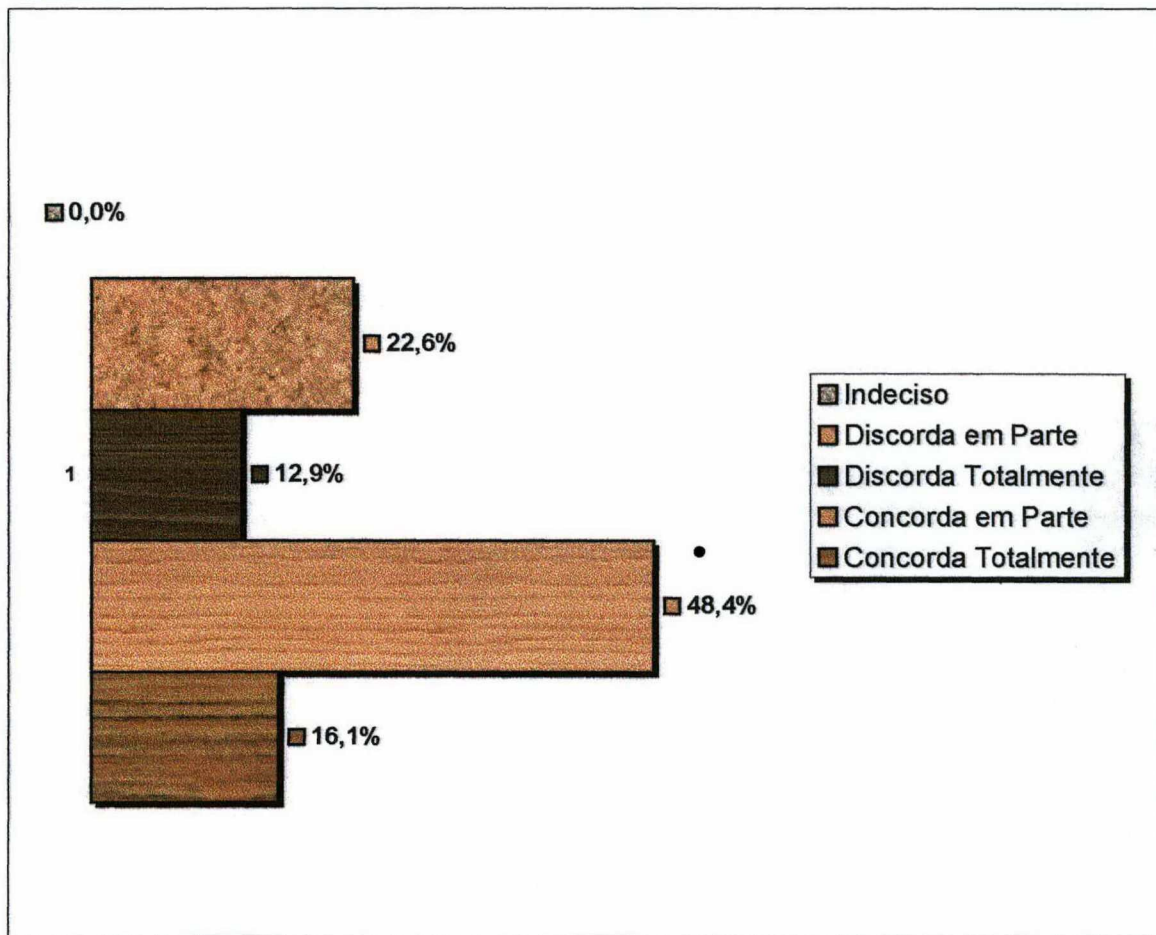


Fonte: Relatório de Pesquisa

O gráfico 1 mostra que a grande maioria dos dirigentes de recursos humanos (74,2%) entende que as políticas de rh das universidades federais são compatíveis com as políticas adotadas pelo governo federal. Entretanto, observa-se que, destes, apenas 19,4% concordam totalmente com a afirmativa, concluindo-se que existem algumas divergências entre as duas políticas, de acordo com a percepção dos outros 54,8%. Por outro lado, constata-se que 22,6% dos dirigentes acreditam não existir compatibilidade entre as políticas em análise, destacando-se que 16,1% discordam totalmente da afirmativa apresentada.

A Política de RH é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da sua universidade e sistematicamente comunicada a todos?

Gráfico 2

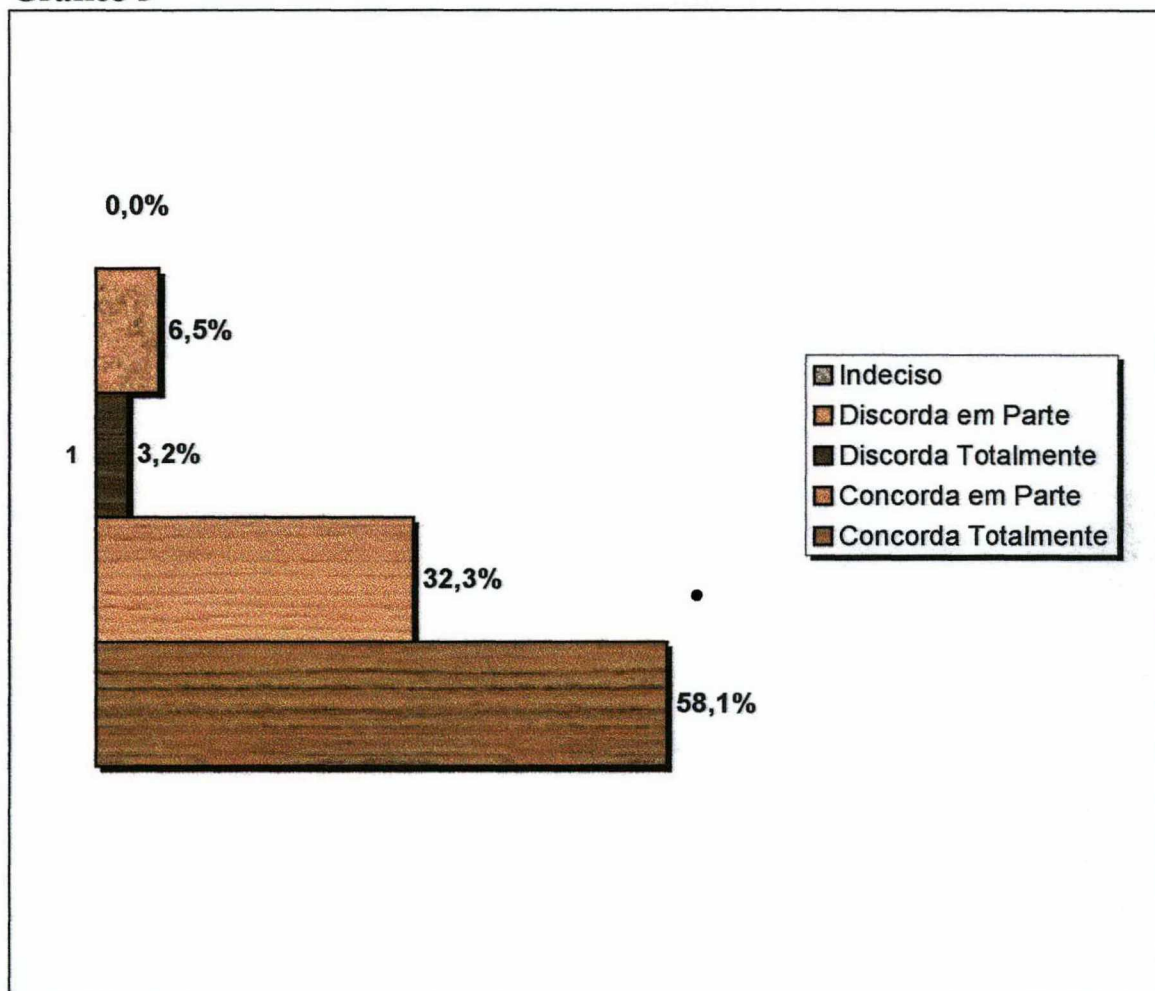


Fonte: Relatório de Pesquisa.

O gráfico mostra que 64,5% dos dirigentes consideram que as políticas de recursos humanos são constantemente revistas e adaptadas para as necessidades da instituição, sendo comunicadas a todos os servidores. Constata-se, contudo, que é expressivo (48,4%) dos que concordam apenas em parte, enquanto que 35,5% afirmam que em suas universidades as políticas não são constantemente revistas e adaptadas, conforme as necessidades da instituição.

Sua universidade tem realizado esforços para definir Políticas de Recursos Humanos voltadas para o desenvolvimento dos servidores?

Gráfico 3

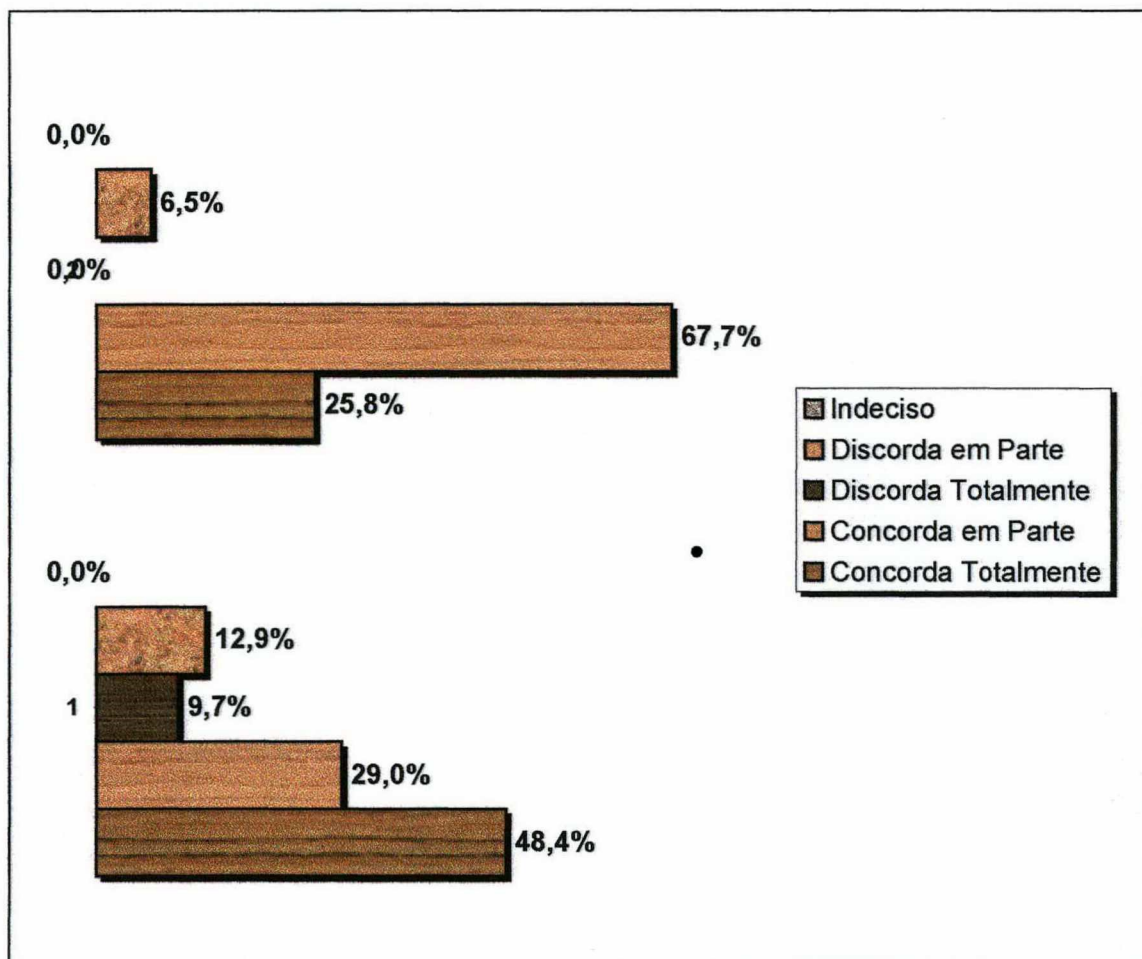


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Este gráfico mostra que, dos 31 dirigentes de rh, 90,4% percebem os esforços de suas instituições para definir políticas de rh voltadas para o desenvolvimento dos servidores, destacando-se neste caso que 58,1%, admitem que a universidade desenvolve esforços significativos para o desenvolvimento dos servidores, através de suas políticas, uma vez que estes dirigentes concordam totalmente com a afirmativa proposta. O percentual de discordância é pouco expressivo, uma vez que a representa apenas 9,7%.

A universidade tem realizado esforços para definir Políticas de Recursos Humanos que propiciem a motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos e dos docentes?

Gráfico 4

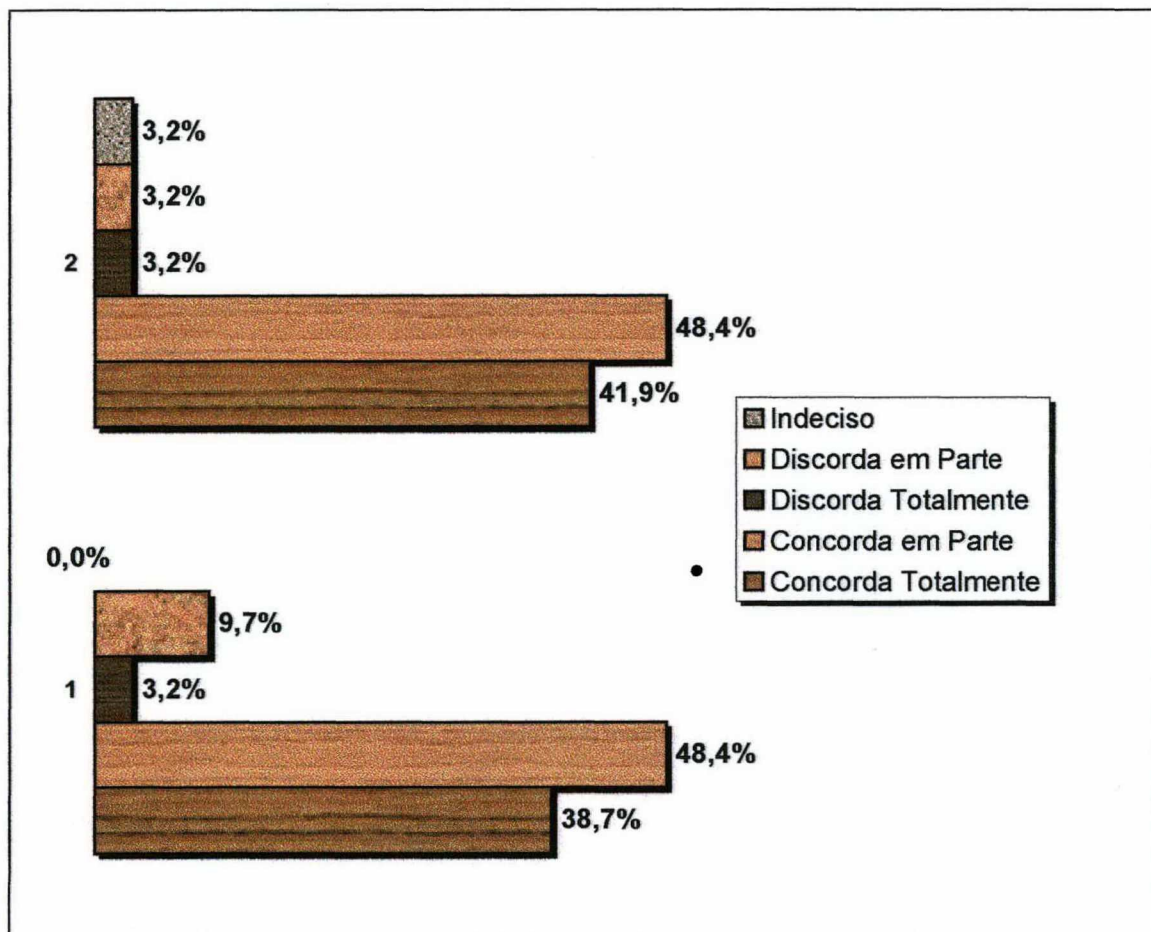


Fonte: Relatório de Pesquisa

No Gráfico 4, fica evidenciado que a maioria das universidades têm realizado esforços para definir políticas de motivação para o trabalho de seus servidores, uma vez que 85,4% dos dirigentes concordam em parte ou totalmente com a afirmativa. Entretanto, observa-se que, de acordo com a percepção dos respondentes, estes esforços têm alcançado maior efetividade com relação aos docentes, uma vez que os percentuais favoráveis são mais significativos para esta categoria (93,5% contra 77,4%).

A Política de R H de sua universidade mostra aos servidores técnico-administrativos e docentes a importância do seu trabalho para o atingimento dos objetivos da instituição?

Gráfico 5



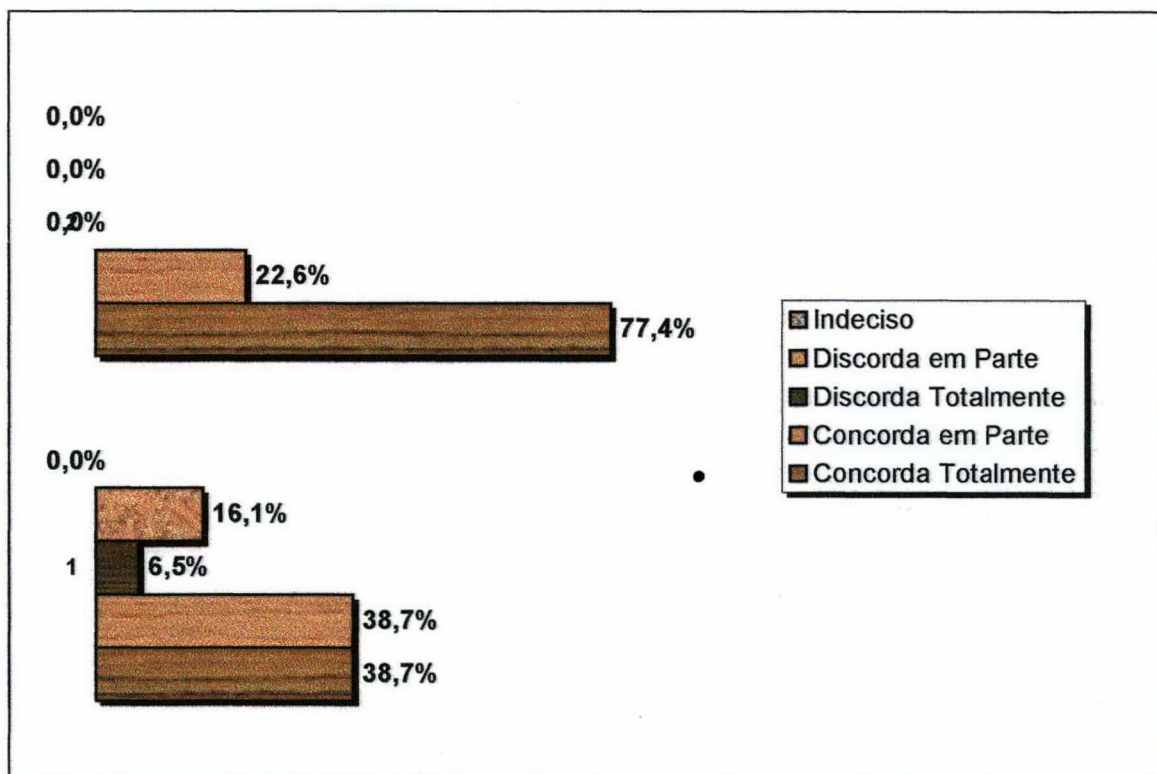
Fonte: Relatório de Pesquisa.

Os dados acima expostos indicam que, para a grande maioria dos dirigentes de recursos humanos, a política de rh mostra aos servidores técnico-administrativos e docentes a importância do seu trabalho para o atingimento dos objetivos da instituição, uma vez que 88,7% das respostas foram positivas, destacando-se, entretanto, que há uma pequena percepção de diferença favorável à importância do trabalho docente (41,9% contra 38,7%) em relação à dos servidores técnico-administrativos, na percepção dos dirigentes que concordam plenamente com a afirmativa proposta.

Existe por parte da universidade comprometimento com o crescimento profissional dos servidores técnico-administrativos?

Existe por parte da universidade comprometimento com o crescimento profissional dos docentes?

Gráfico 6

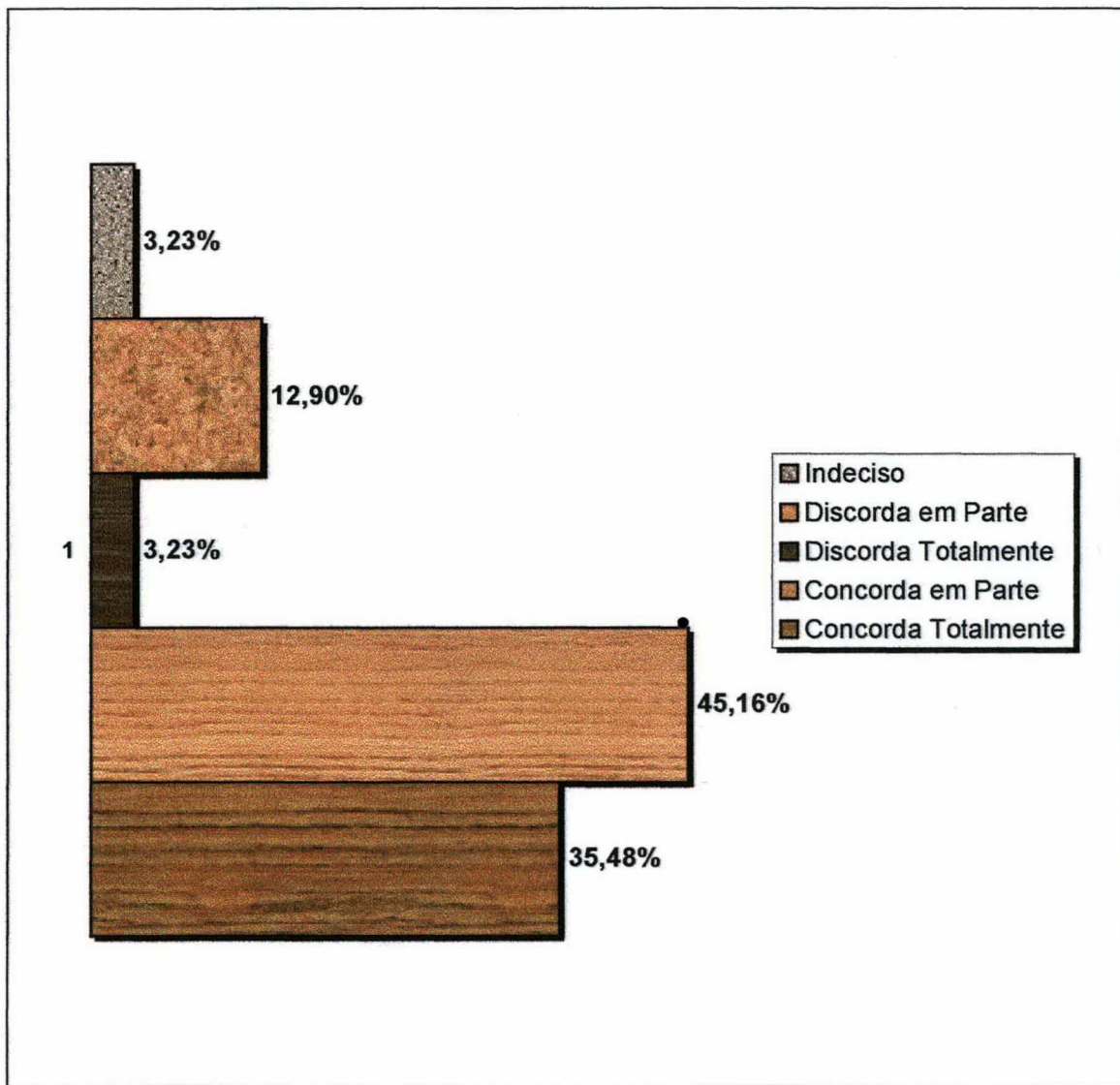


Fonte: Relatório de Pesquisa

Está evidenciado, no gráfico 6, que a grande maioria dos dirigentes de recursos humanos das universidades federais (88,7%) tem a mesma opinião tanto para técnico-administrativos quanto para docentes, quando a questão abordada trata de comprometimento da instituição com o crescimento profissional. Está muito claro que as instituições dão uma importância maior para os docentes, esta é a opinião de 100% dos dirigentes, sendo que 77,4% concordam totalmente e 22,6% em parte, evidenciando assim o quanto a instituição tem dado importância ao crescimento profissional de seus colaboradores docentes. O gráfico ainda nos revela a posição dos dirigentes com relação aos servidores técnico-administrativos sendo que 77,4% concordam e somente 22,6% dirigentes discordam da afirmativa apresentada.

A Política de RH de sua universidade mostra aos docentes a importância do seu cargo?

Gráfico 7

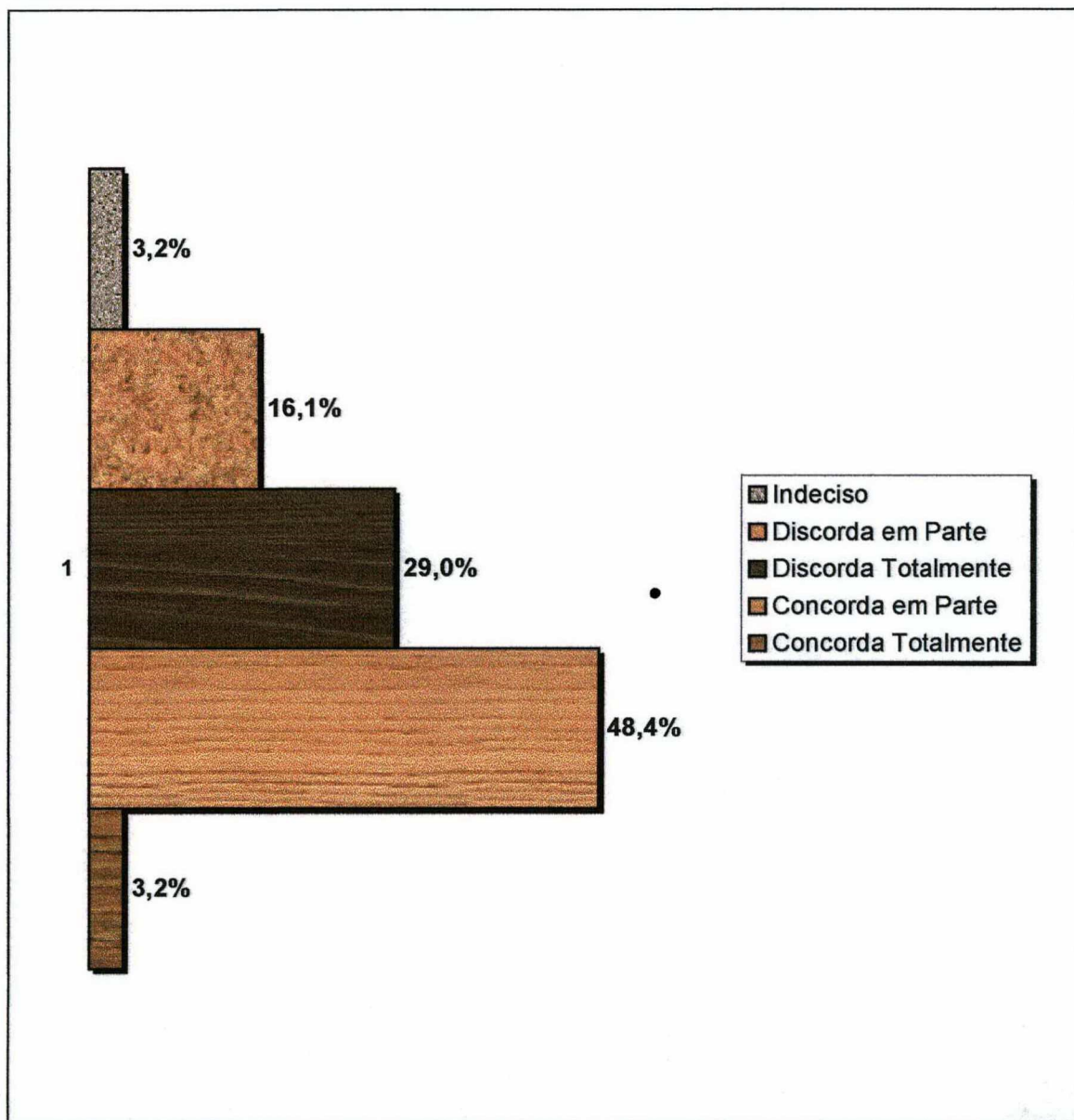


Fonte: Relatório de Pesquisa

Analisando-se os percentuais, constata-se uma concordância entre a maioria dos dirigentes (80,64%) que afirmam que sua instituição mostra aos docentes a importância de seu trabalho para o atingimento dos objetivos. Nota-se que 45,16% dos dirigentes concordam em parte, enquanto que 35,48% concordam totalmente. Entretanto, esta posição não é unânime entre os dirigentes respondentes, pois o gráfico nos mostra que 16,1% são de opinião contrária discordando dos demais.

Na sua universidade os servidores sentem que seu potencial é devidamente aproveitado no dia a dia?

Gráfico 8



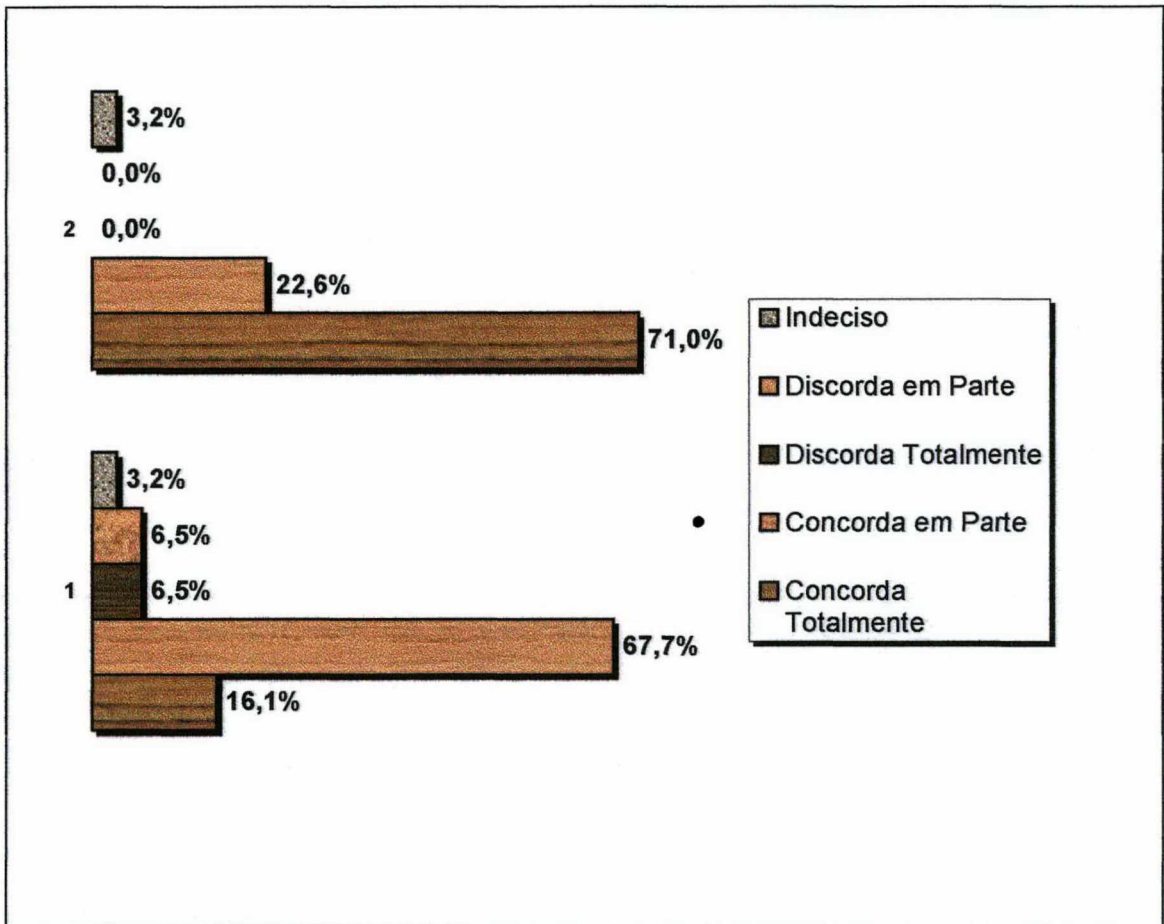
Fonte: Relatório de Pesquisa.

Quanto se observa a manifestação dos dirigentes sobre o aproveitamento do potencial dos servidores, constata-se que há um certo equilíbrio de opiniões positivas e negativas (51,6% contra 45,1%). Destaca-se, entretanto, o expressivo percentual (16,1%) dos dirigentes que discordam totalmente da afirmativa.

Na sua universidade os servidores técnico-administrativos participam das decisões sobre atividades administrativas?

Em sua universidade os docentes participam das decisões sobre atividades acadêmicas?

Gráfico 9

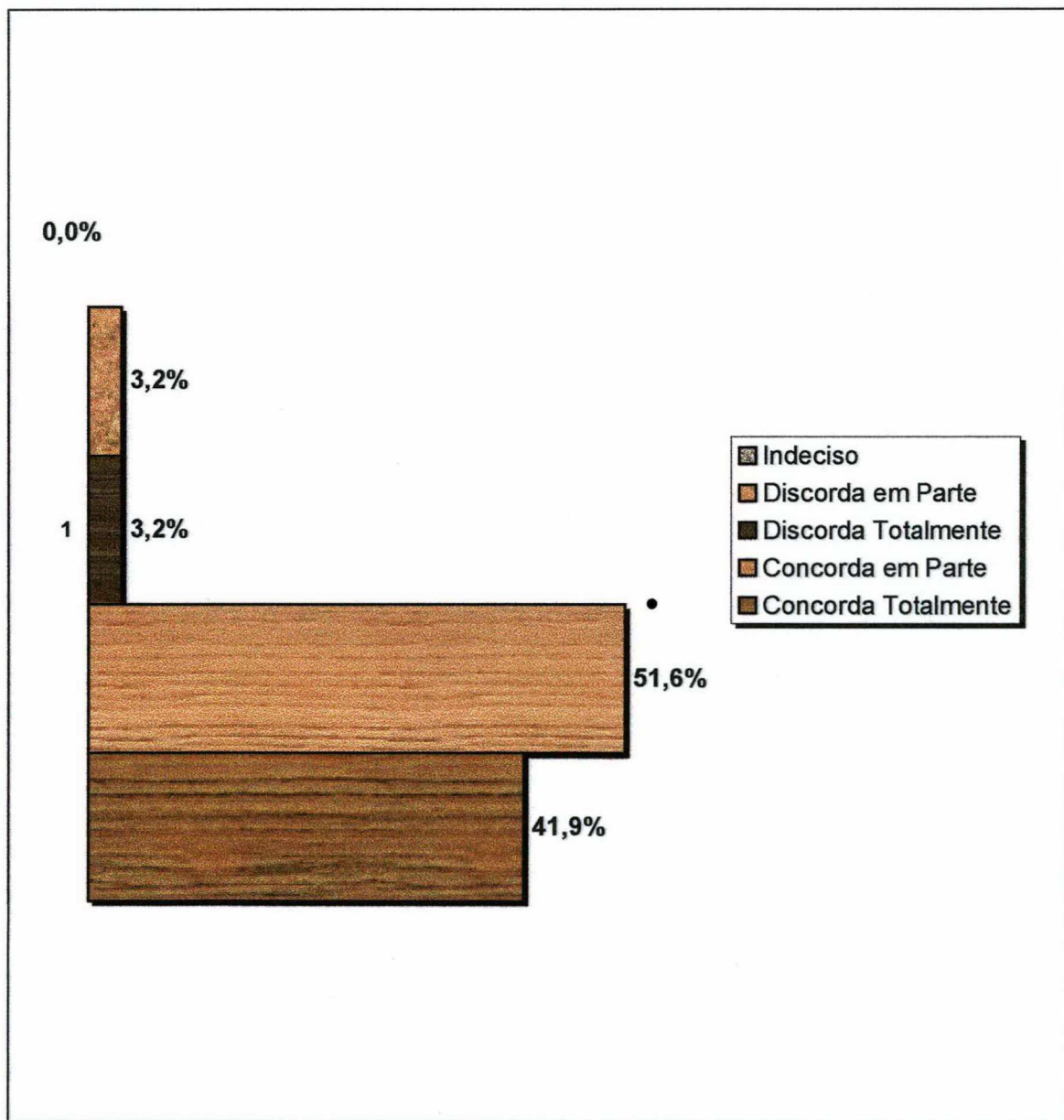


Fonte: Relatório de Pesquisa

O Gráfico 9 mostra que, na visão da grande maioria dos dirigentes de rh (88,7%), os servidores participam das decisões na universidade;. Destaca-se, entretanto, que os dirigentes consultados consideram mais efetiva a participação nas decisões por parte dos docentes (93,6%) do que os servidores técnico-administrativos (83,8%), sendo expressiva a diferença dos que concordam plenamente com a afirmativa do ponto de vista dos docentes (71,0%) em relação aos técnicos (16,1%).

A universidade tem realizado esforços para que as condições de trabalho oferecidas aos servidores sejam adequadas?

Gráfico 10



Fonte: Relatório de Pesquisa

De acordo como que se apresenta no gráfico 10, a grande maioria dos dirigentes de recursos humanos (93,5%) afirma que a sua instituição tem realizado esforços para oferecer boas condições de trabalho para seus servidores. Observa-se, no entanto, que há um pequeno percentual (6,4%) dos dirigentes que discordam.

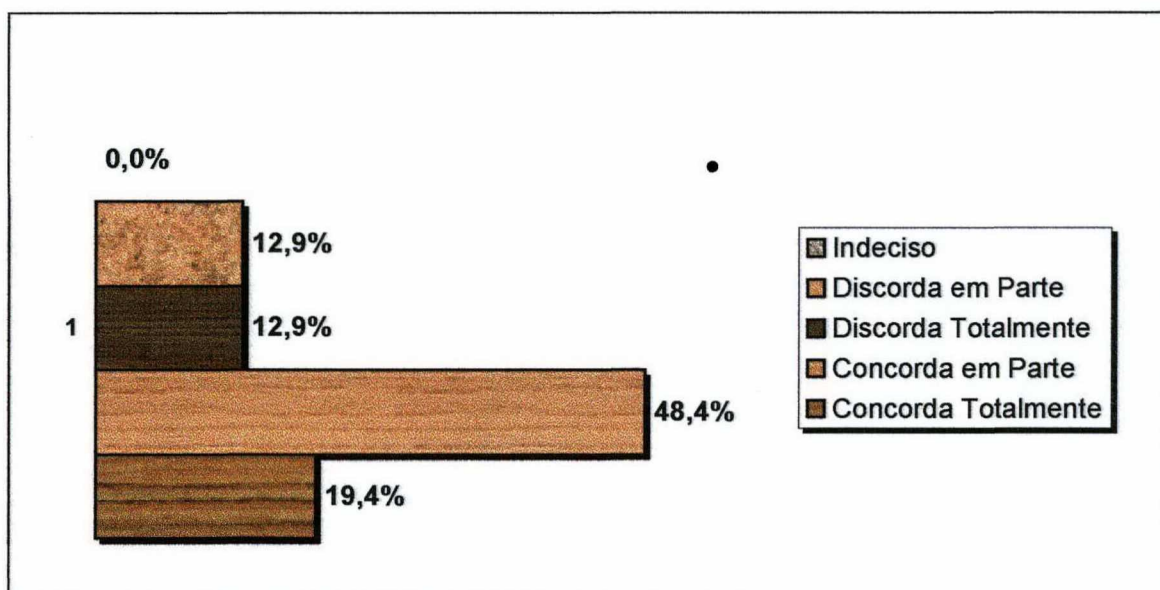
4.2 Programas de aperfeiçoamento

O aperfeiçoamento deve ser encarado como investimento. Para garantir a manutenção e o crescimento da instituição, este investimento deve ser de caráter permanente de co-responsabilidade do indivíduo e da instituição. Cabe à instituição criar um ambiente favorável, estimulador e fornecer os meios necessários ao desenvolvimento de seu pessoal, cabendo ao departamento de recursos humanos a coordenação dos programas de aperfeiçoamento.

Neste item, analisam-se e interpretam-se os dados resultantes das afirmativas 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, que abordam o fator programas de aperfeiçoamento.

Sua universidade dispõe de um programa estruturado e organizado de aperfeiçoamento para servidores técnico-administrativos?

Gráfico 11

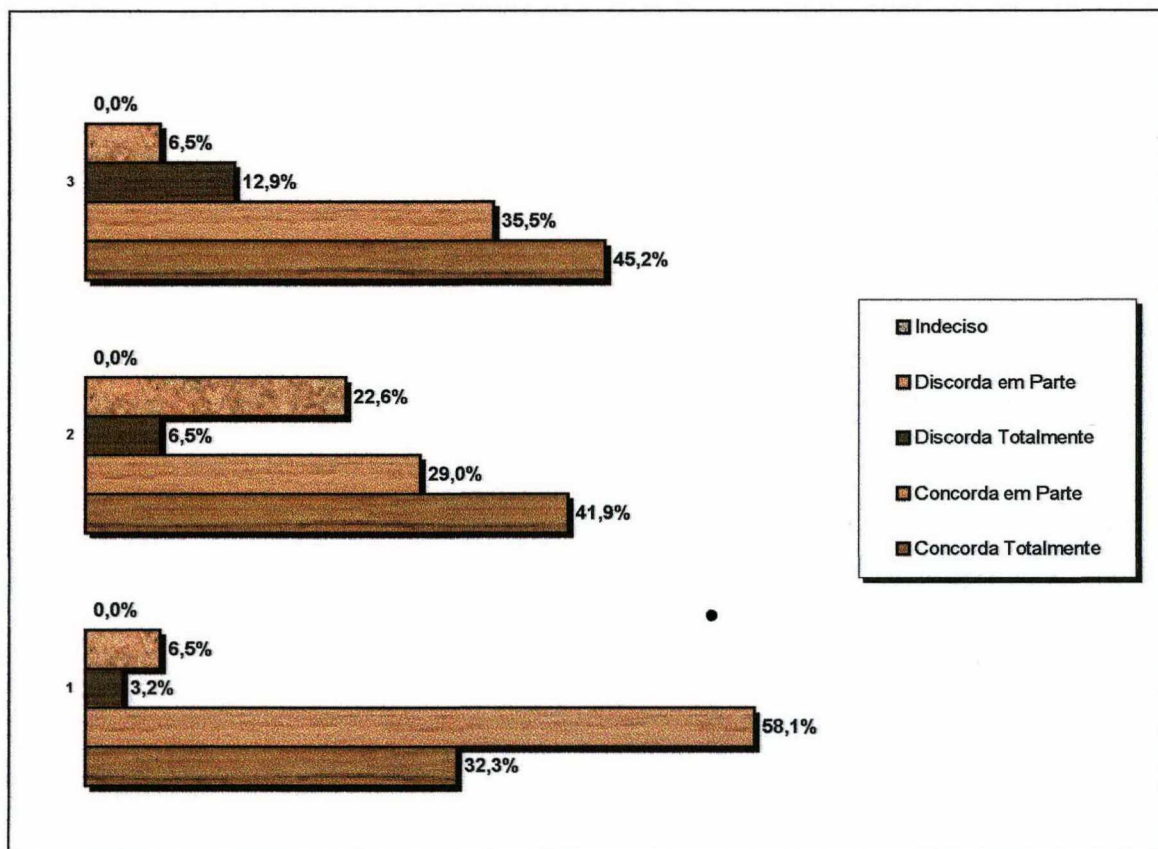


Fonte: Relatório de Pesquisa

Verifica-se, de acordo com o gráfico 11, que a grande maioria dos dirigentes de recursos humanos demonstram ter à mesma opinião a existência de programas de aperfeiçoamento, uma vez que (67,8%) afirmam que suas instituições têm estes programas, sendo que 48,4% concordam em parte e 19,4% concordam totalmente. Observa-se que os percentuais de discordância atingem o índice de (25,8%) sendo que 12,9% discordam totalmente e 12,9% em parte.

Os programas de aperfeiçoamento na universidade têm como objetivos a motivação para o trabalho, o desenvolvimento profissional e o entrosamento?

Gráfico 12

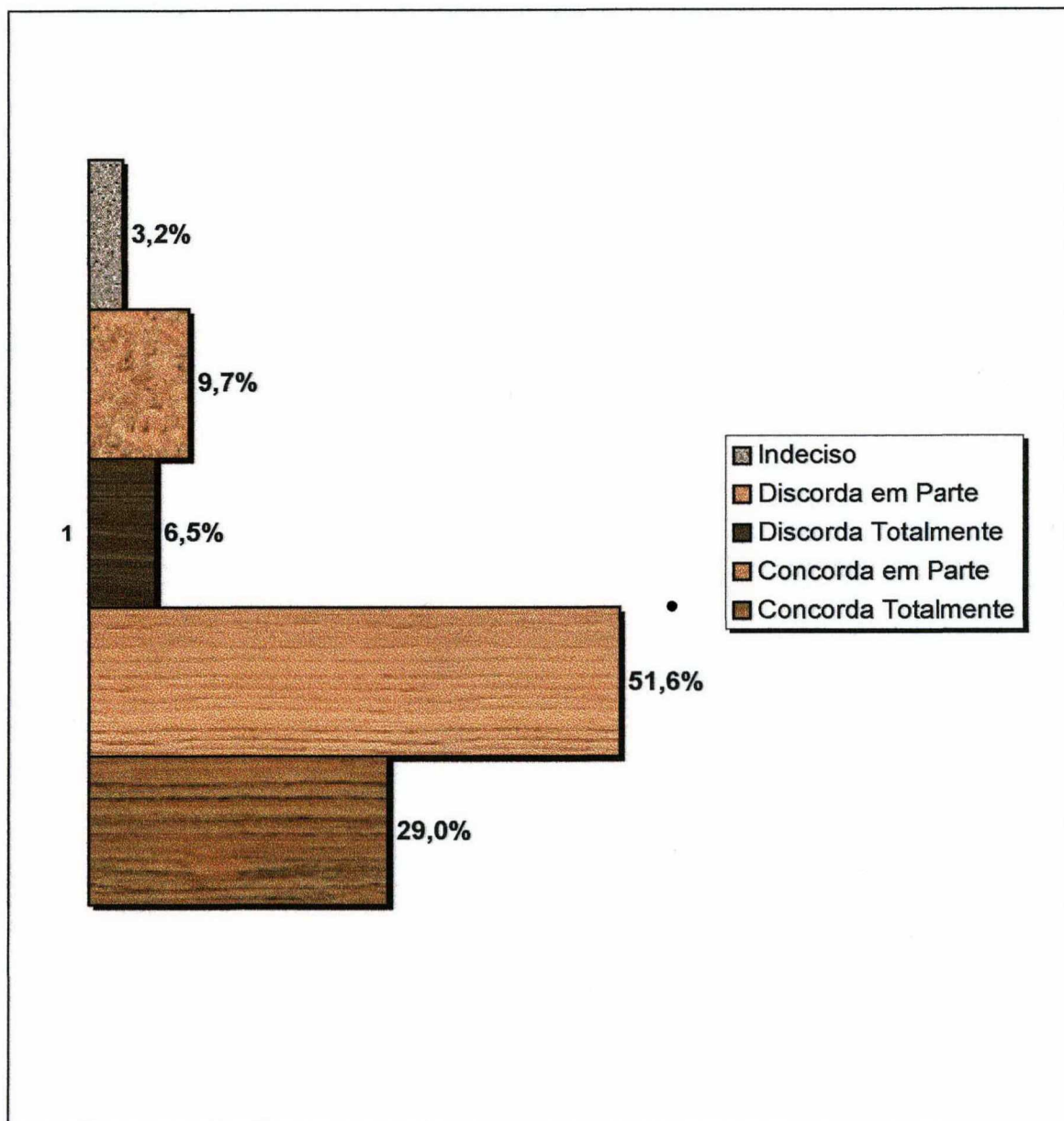


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Comparando-se os resultados obtidos pela pesquisa, constata-se que 81,7% dos dirigentes entendem que os programas de aperfeiçoamento são muito importantes na vida profissional dos servidores. Na opinião de 90,4% dos dirigentes, os programas de aperfeiçoamento são instrumentos que motivam, sendo que 58,1% destes concordam em parte com a afirmativa, enquanto que 32,3% concordam totalmente. Ainda, na opinião de 70,9% dos dirigentes, tais programas propiciam o desenvolvimento profissional, observando-se que quase um terço destes (29,%) acreditam que estes programas sejam fundamentais para o desenvolvimento profissional. Já em relação à questão do entrosamento, na percepção de 80,7% dos entrevistados, estes acreditam que os programas oferecidos pelas universidades podem ser considerados positivos.

Os programas de aperfeiçoamento na universidade estão voltados para a aprendizagem de técnicas novas?

Gráfico 13

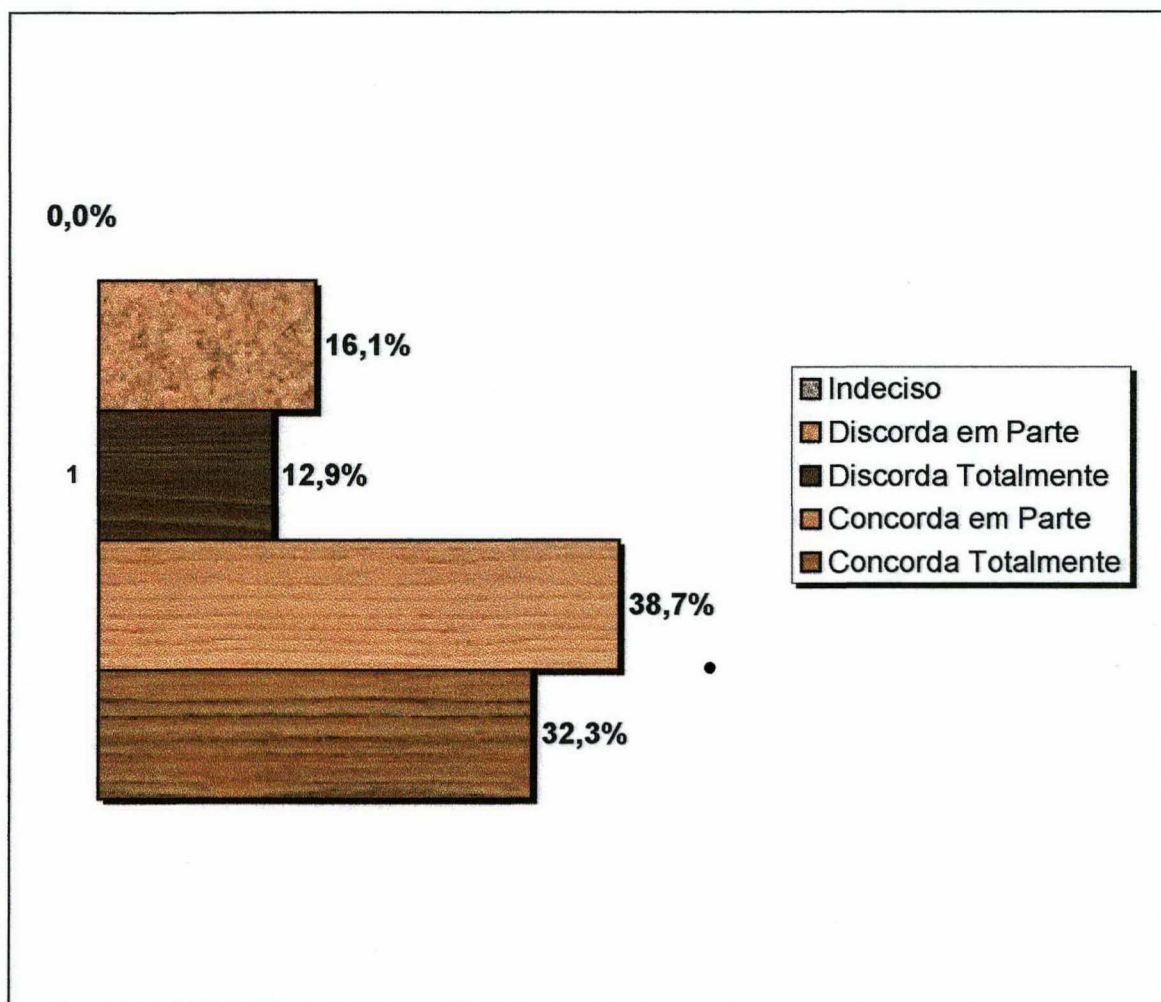


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Neste gráfico, fica evidenciado que os programas de aperfeiçoamento estão voltados para a aprendizagem de novas técnicas, uma vez que 80,6% dos dirigentes fazem esta afirmação, sendo que 51,6% concordam em parte e 29,0% concordam totalmente com a questão abordada. Nota-se que os percentuais de discordância atingem os índices de 16,2%.

A universidade oferece oportunidades para servidores se capacitarem através de cursos, congressos, seminários etc, fora da instituição?

Gráfico 14

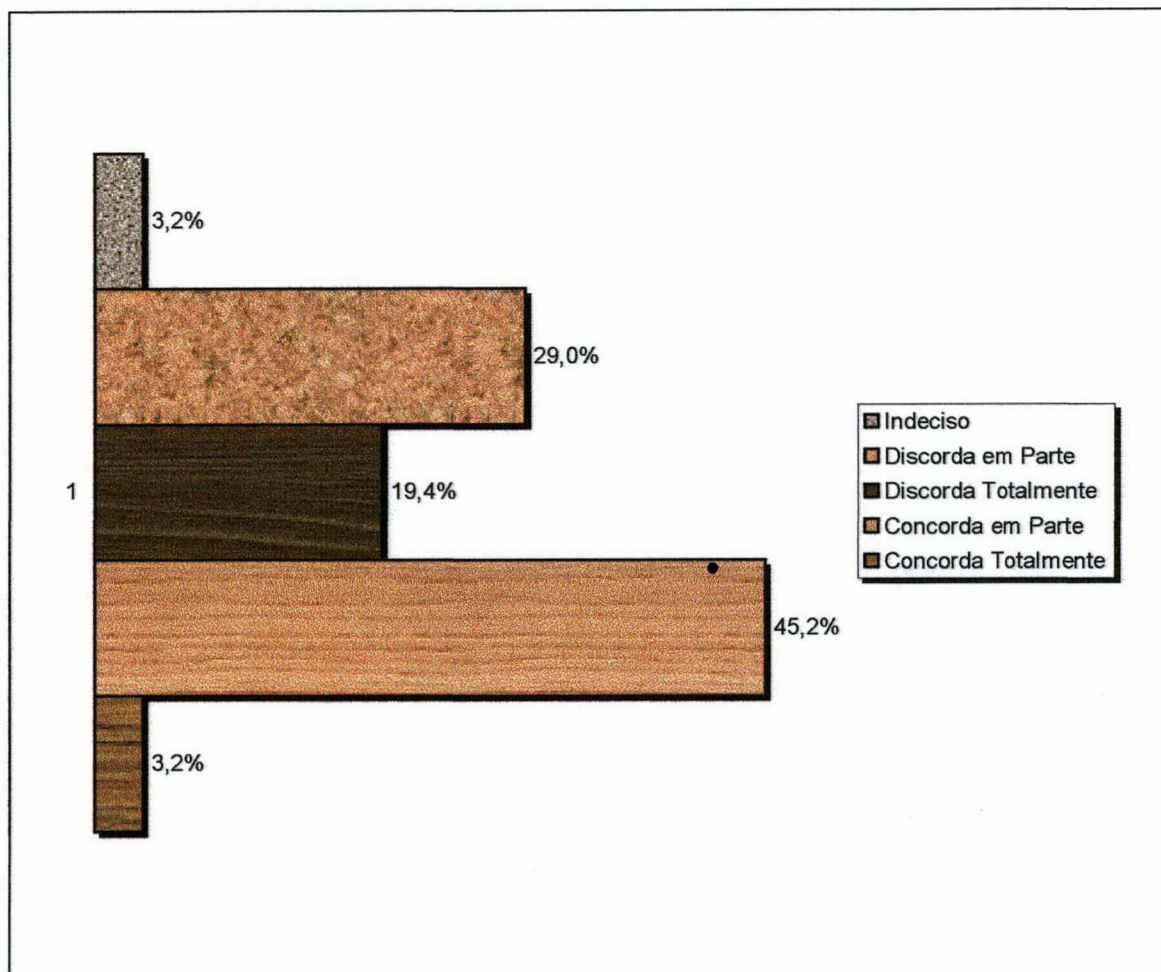


Fonte: Relatório de Pesquisa

De acordo com o que se apresenta no gráfico 14, 71,0% dos dirigentes respondentes têm a mesma opinião, afirmando que sua universidade oferece oportunidades para que seus servidores se capacitem fora da instituição. Observa-se que, destes percentuais, 38,7% concordam em parte com a afirmativa, enquanto que 32,3% concordam totalmente. O gráfico, entretanto, apresenta um percentual de divergência bastante significativo, uma vez que 29,0% dos dirigentes emitem opinião discordando em parte (16,1%) ou totalmente (12,9%) da afirmativa.

Na sua universidade os servidores técnico-administrativos e docentes estão motivados para participar e cooperar nos diversos programas de aperfeiçoamento e ações desenvolvidas pela instituição?

Gráfico 15

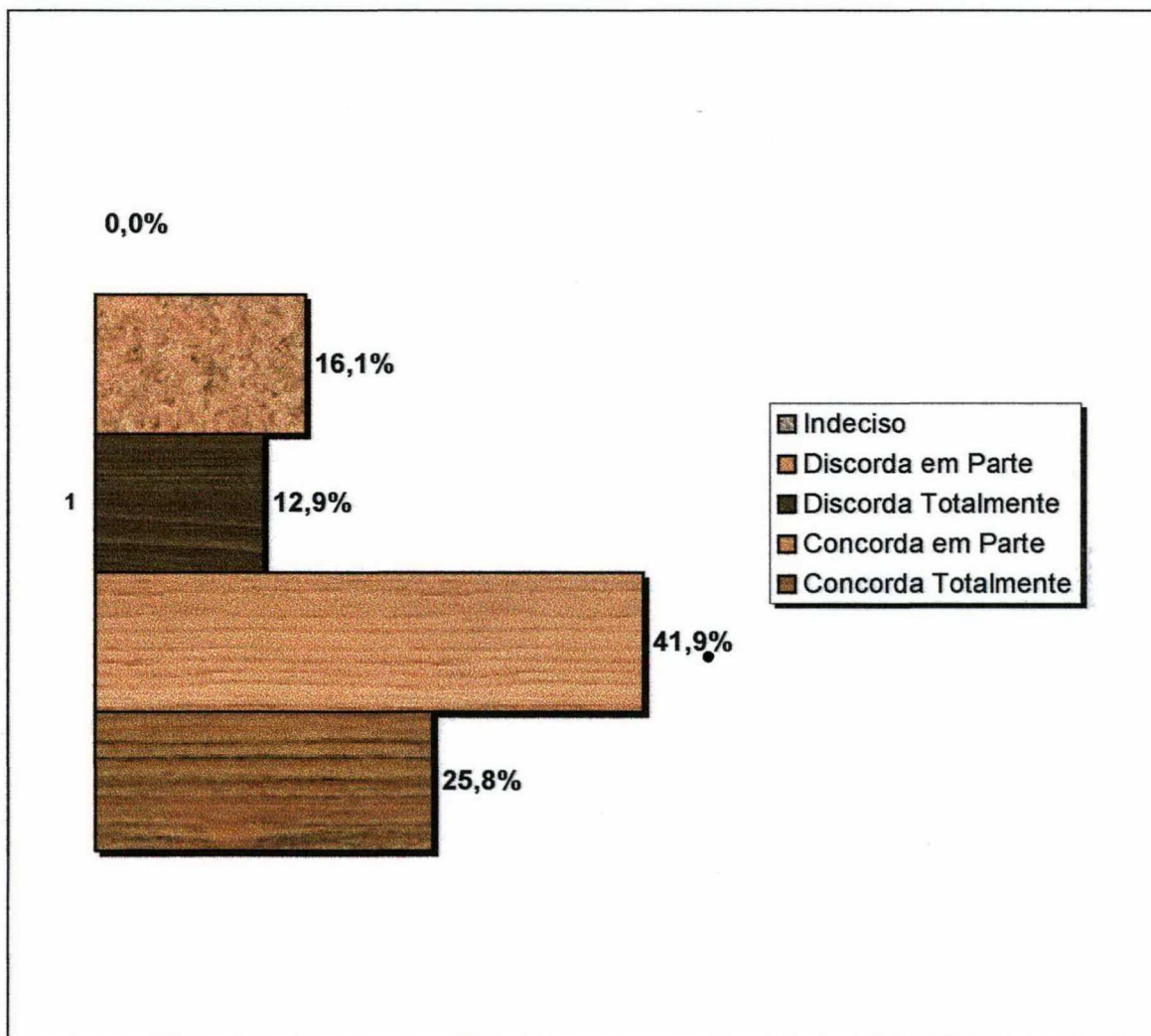


Fonte: Relatório de Pesquisa

Os percentuais apresentados revelam que, para 48,4% dos dirigentes respondentes, os servidores estão motivados para cooperar com os diversos programas e ações propostos por suas instituições. Por outro lado, constata-se que o mesmo percentual (48,4%) de dirigentes entendem que não há motivação por parte dos servidores. Observa-se ainda que apenas 3,2% dos dirigentes mostram-se indecisos com relação à questão apresentada.

Os programas de aperfeiçoamento têm ajudado a melhorar a qualidade do trabalho dos servidores?

Gráfico 16

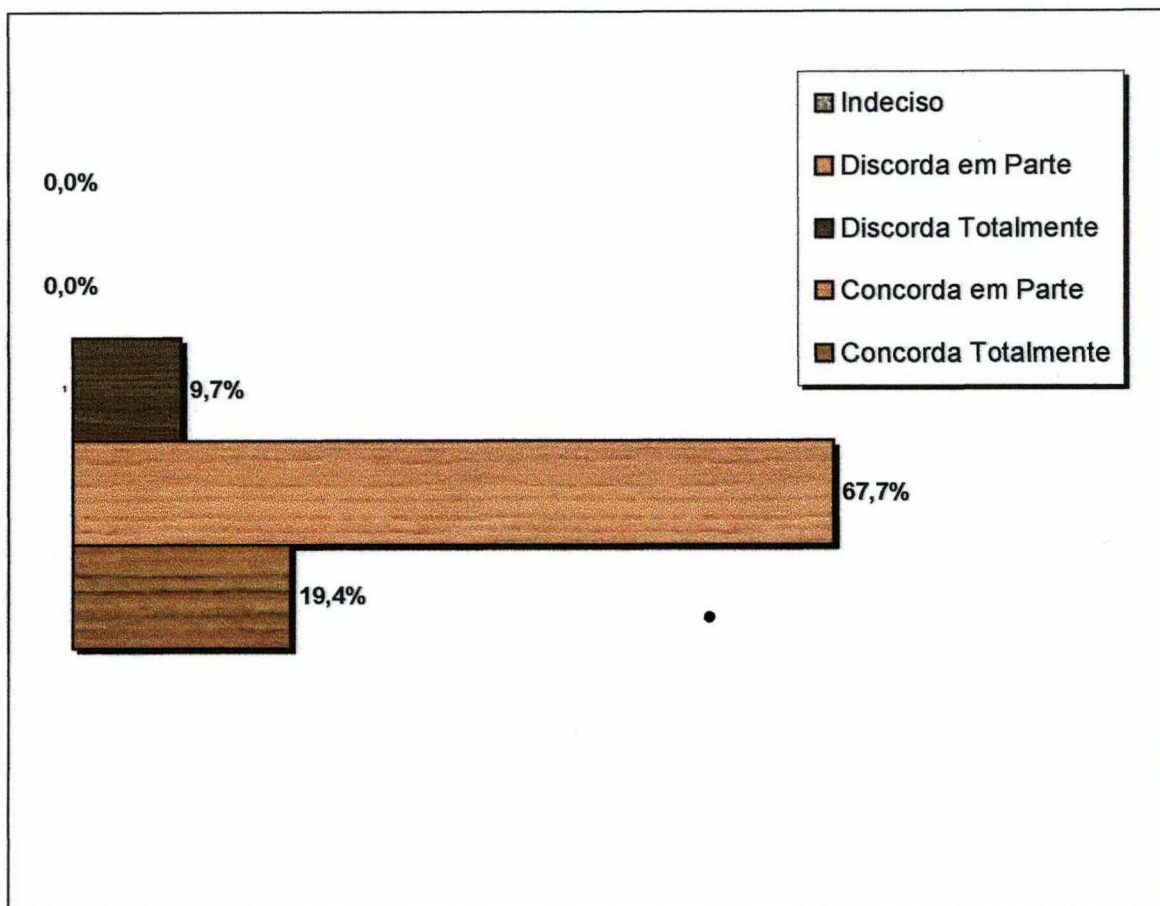


Fonte: Relatório de Pesquisa

Os percentuais positivos (67,7%) demonstram que nas universidades federais brasileiras há uma grande preocupação por parte da administração em proporcionar a seus servidores programas de aperfeiçoamento voltados para a melhoria da qualidade no trabalho, percebe-se que 41,9% dirigentes concordam em parte e que 25,8% concordam totalmente com o assunto abordado. Verifica-se ainda que 29,0% dos dirigentes respondentes afirmam que suas instituições não têm um programa com essa finalidade.

Os conhecimentos transmitidos nos programas de aperfeiçoamento têm modificado positivamente as atitudes dos servidores em relação ao seu trabalho na instituição?

Gráfico 17



Fonte: Relatório de Pesquisa.

Fica muito clara a posição dos dirigentes de recursos humanos, através dos percentuais apresentados no gráfico 17, onde cerca de 87,1% afirmam que os conhecimentos transmitidos aos servidores através dos programas de aperfeiçoamento têm modificado positivamente a atitude com relação ao desenvolvimento de suas atividades. Verifica-se que 67,7% dos dirigentes concordam em parte, enquanto 19,4% concordam totalmente com a afirmativa. Entretanto, o gráfico nos revela que (9,7%) dos respondentes discordam, entendendo que os programas de aperfeiçoamento não modificam a atitude dos servidores no trabalho.

4.3. Plano de carreira.

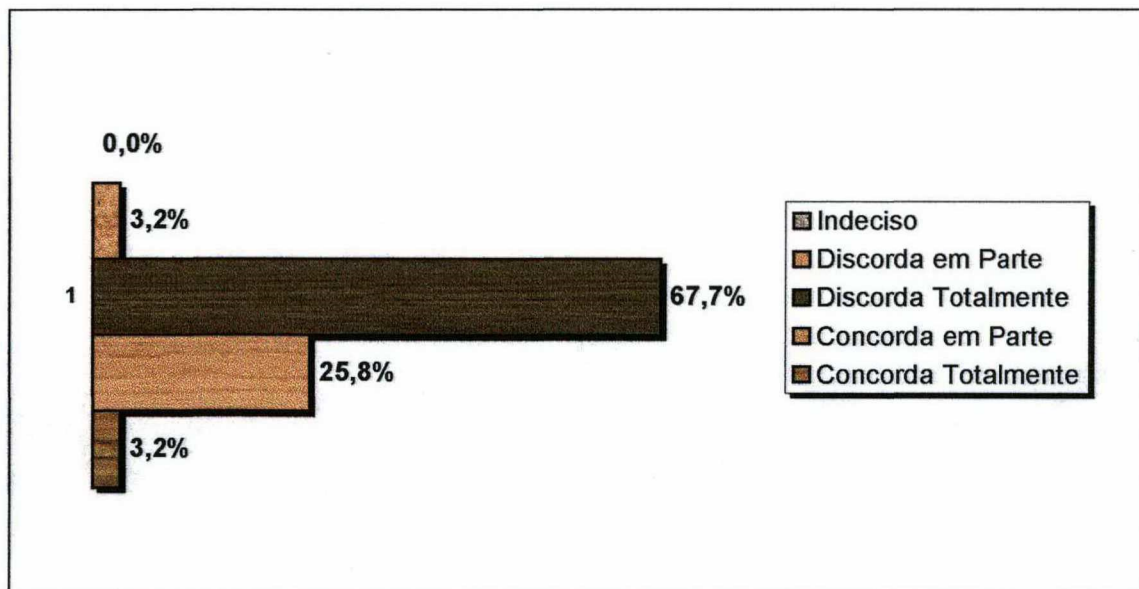
A carreira é a base do desenvolvimento dos indivíduos nas organizações, pois é ela que dita os limites de crescimento profissional e pessoal. Nela está determinado o ponto máximo que uma pessoa pode alcançar enquanto permanecer na organização.

Assim, as organizações que oferecem boas condições de desenvolvimento profissional e pessoal aos seus colaboradores terão indivíduos motivados. Em caso contrário, semearão colaboradores desmotivados e descomprometidos com os objetivos organizacionais. A literatura administrativa confirma que as organizações mais avançadas são aquelas que consideram seus recursos humanos como o patrimônio mais importante. O conhecimento profissional já é considerado "capital intelectual". Nessas organizações, a relação de submissão é transformada em relação de parceria, baseada na confiança e na competência.

Neste tópico, analisam-se e interpretam-se os dados resultantes das afirmativas 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 e 32 que abordam o fator plano de carreira.

Sua universidade tem um plano de carreira que possibilita o crescimento profissional dos servidores?

Gráfico 18



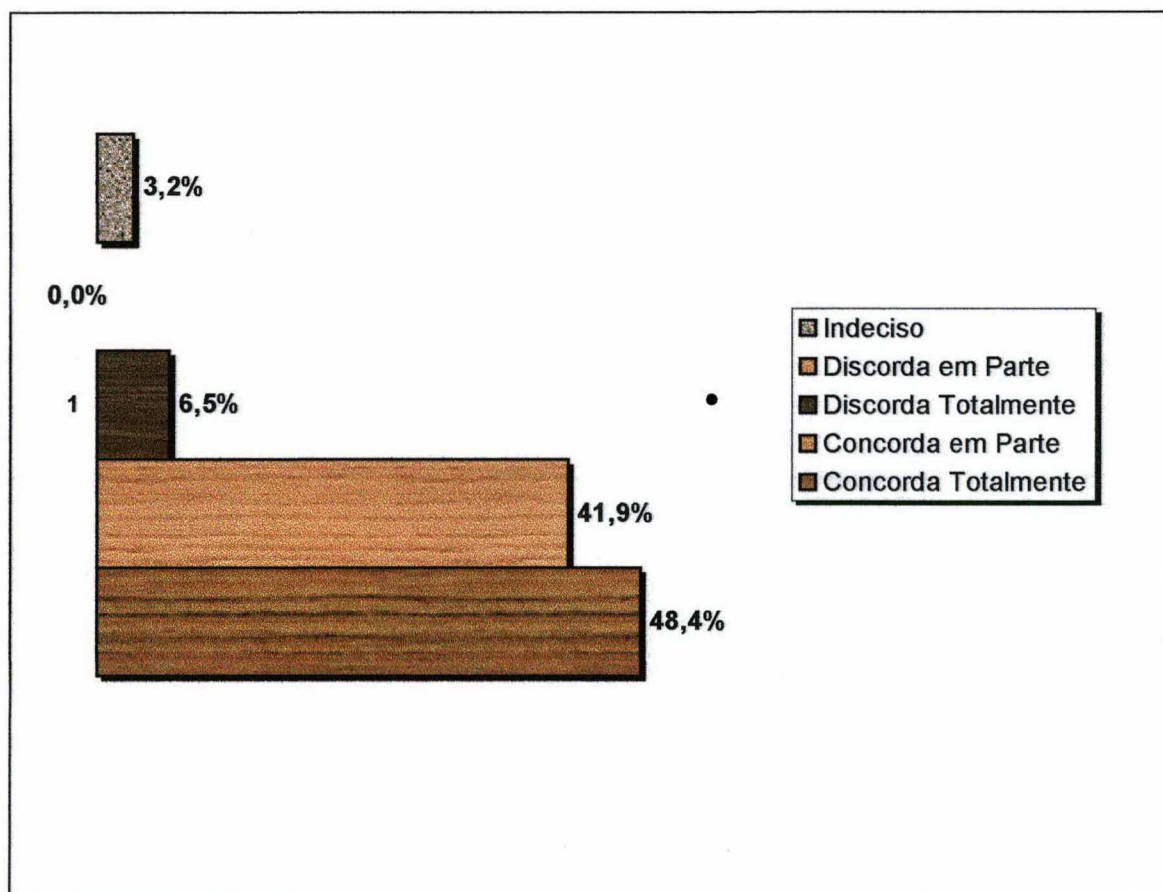
Fonte: Relatório de Pesquisa

Considerando-se os dados do gráfico 18, observa-se que a grande maioria dos dirigentes (70,9%) entende que a sua instituição não tem um plano de carreira que possibilite o crescimento profissional de seus servidores, sendo altamente significativo o número de

dirigentes que discordam totalmente da afirmativa (67,7%). Por outro lado, 29,0% concordam com a questão proposta, sendo, entretanto, que 25,8% se posicionam parcialmente favoráveis, o que significa dizer que o plano de carreira existente não favorece integralmente ao crescimento profissional dos servidores.

A falta de um plano de carreira é o principal fator desmotivador para o servidor no seu desempenho profissional?

Gráfico 19

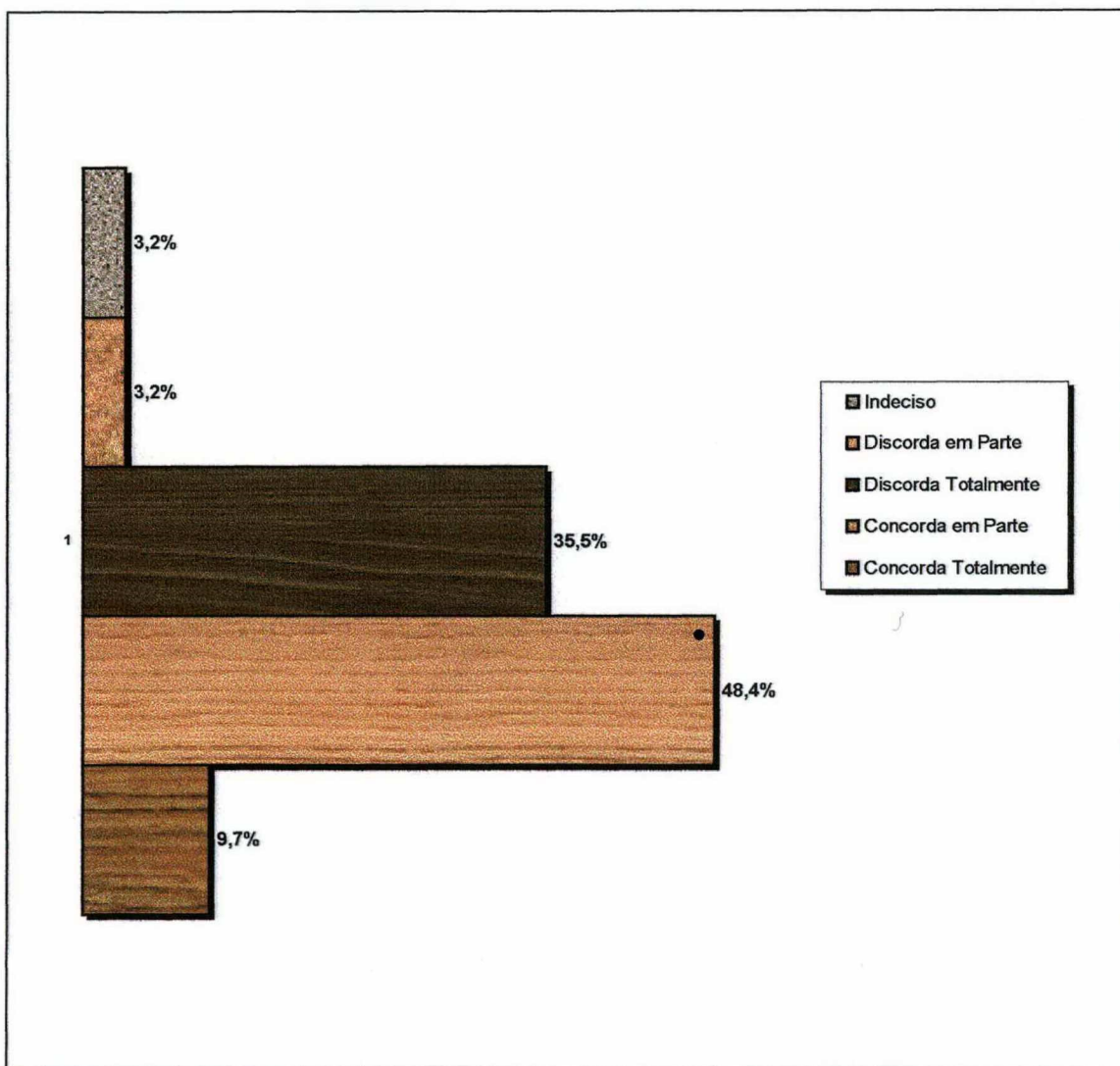


Fonte: Relatório de Pesquisa

A grande maioria dos dirigentes de recursos humanos das universidades federais (90,3%) afirma que a falta de um plano de carreira é o principal fator desmotivador para o desempenho profissional. Verifica-se, entretanto, que 6,5% dos respondentes discordam totalmente, afirmando que a falta de um plano de carreira não influencia no desempenho profissional dos servidores técnico-administrativos, sub-entendendo-se portanto, que a possível desmotivação deva ser relacionada a outros fatores.

Os servidores de sua universidade têm a possibilidade de desenvolver sua carreira profissional?

Gráfico 20

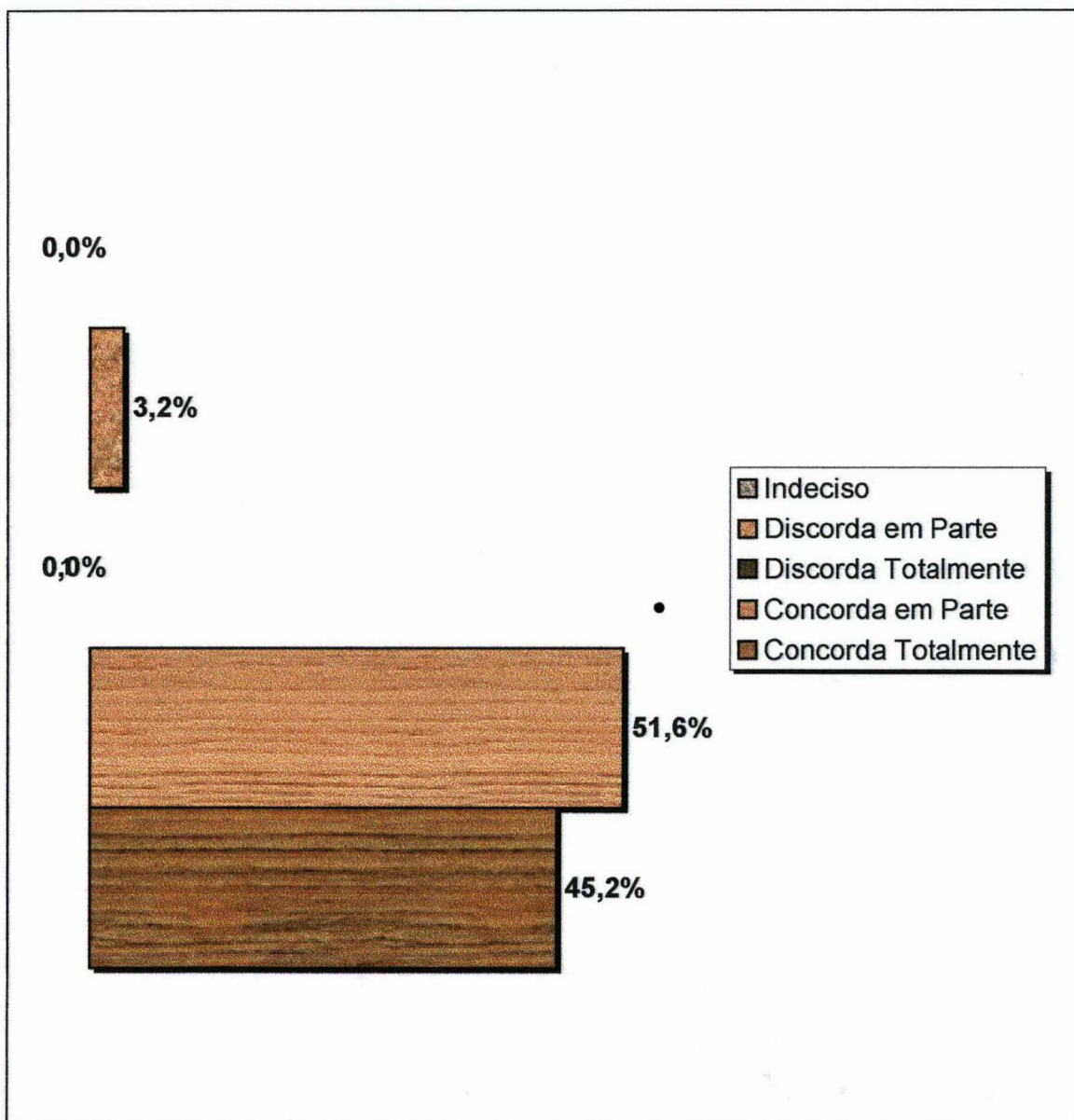


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Os percentuais apresentados no gráfico 20 revelam que 58,1% dos dirigentes de recursos humanos acreditam que a universidade oferece possibilidades aos servidores de desenvolverem sua carreira, sendo que 48,4% concordam em parte e 9,7% concordam totalmente. Há discordância em relação a esta afirmativa por parte e 38,7% dos dirigentes, sendo que para 35,5% não existe a mínima possibilidade de os servidores técnico-administrativos desenvolverem sua carreira profissional no interior da universidade.

Sua universidade valoriza a titulação acadêmica na seleção e contratação de servidores técnico-administrativos e docentes?

Gráfico 21

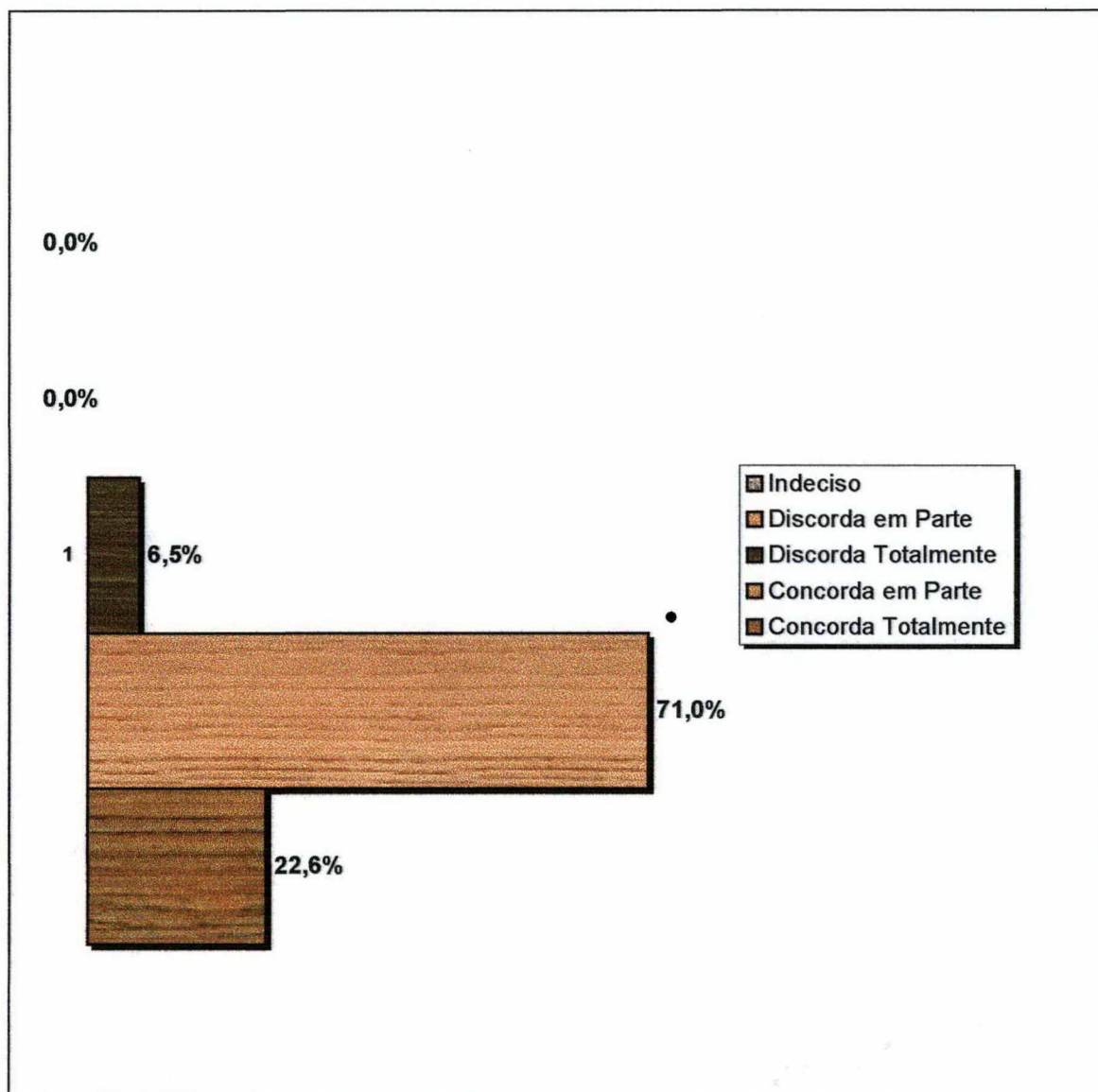


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Fica evidenciado, pelo gráfico 21, que a grande maioria das universidades valoriza a titulação acadêmica, quando da seleção e contratação de seus servidores. Dos dirigentes respondentes, 96,8% demonstram a mesma opinião, concordando com o lhes foi proposto, sendo que destes 51,6% concordam em parte e 45,2% concordam totalmente com as afirmativas.

Sua universidade valoriza a titulação acadêmica dos servidores durante sua vida profissional?

Gráfica 22



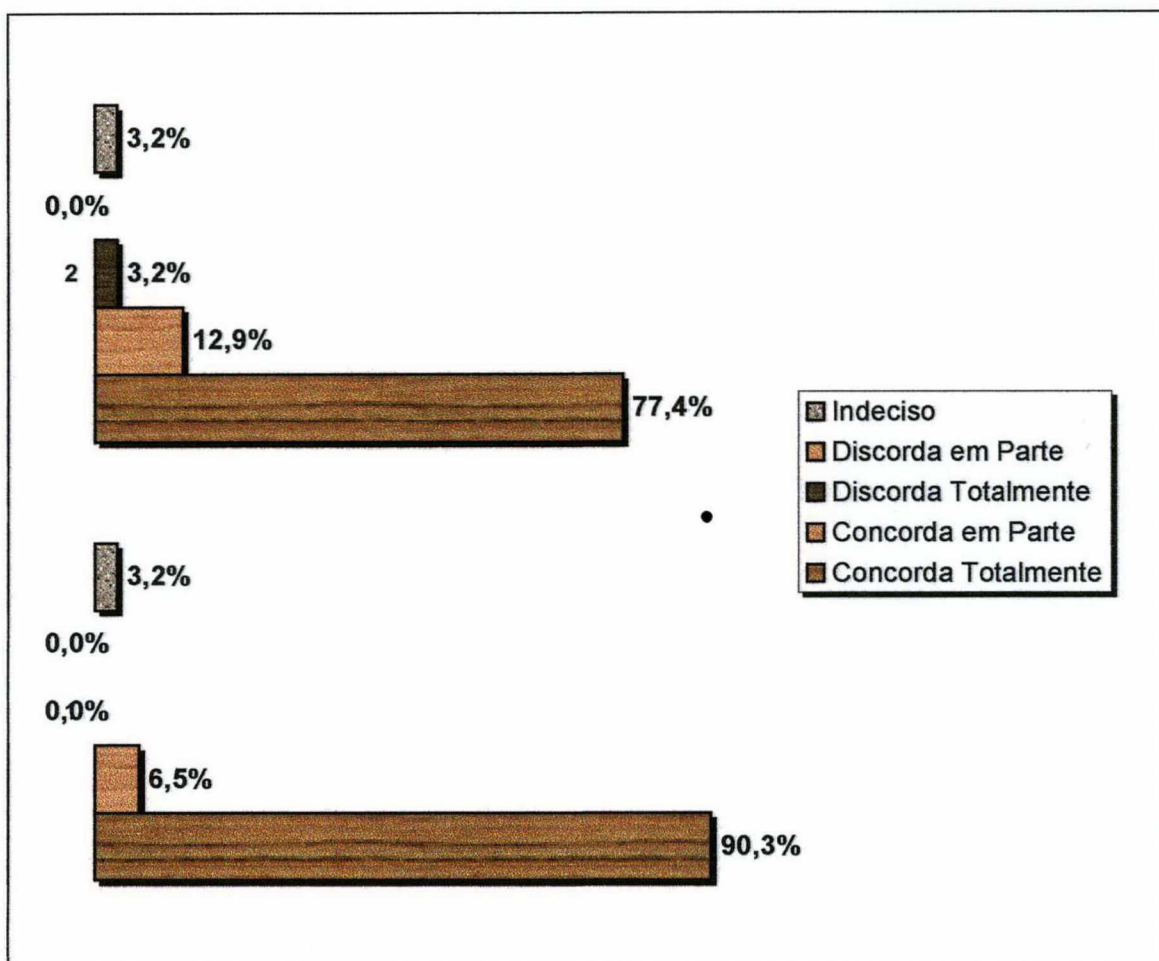
Fonte: Relatório de Pesquisa

Considerando-se os percentuais apresentados, constata-se que há concordância por parte dos respondentes (93,6%), afirmando que suas universidades valorizam a titulação acadêmica dos servidores. Observa-se que 71,0% dos dirigentes concordam em parte e 22,6% totalmente. Nota-se ainda que apenas 6,5% são discordantes e entendem que sua instituição não valoriza a titulação acadêmica durante a vida profissional de seus servidores.

A impossibilidade de ascensão funcional é um fator desmotivador para o servidor?

A possibilidade de ascensão profissional é um fator de forte motivação para o trabalho dos servidores em sua universidade?

Gráfico 23

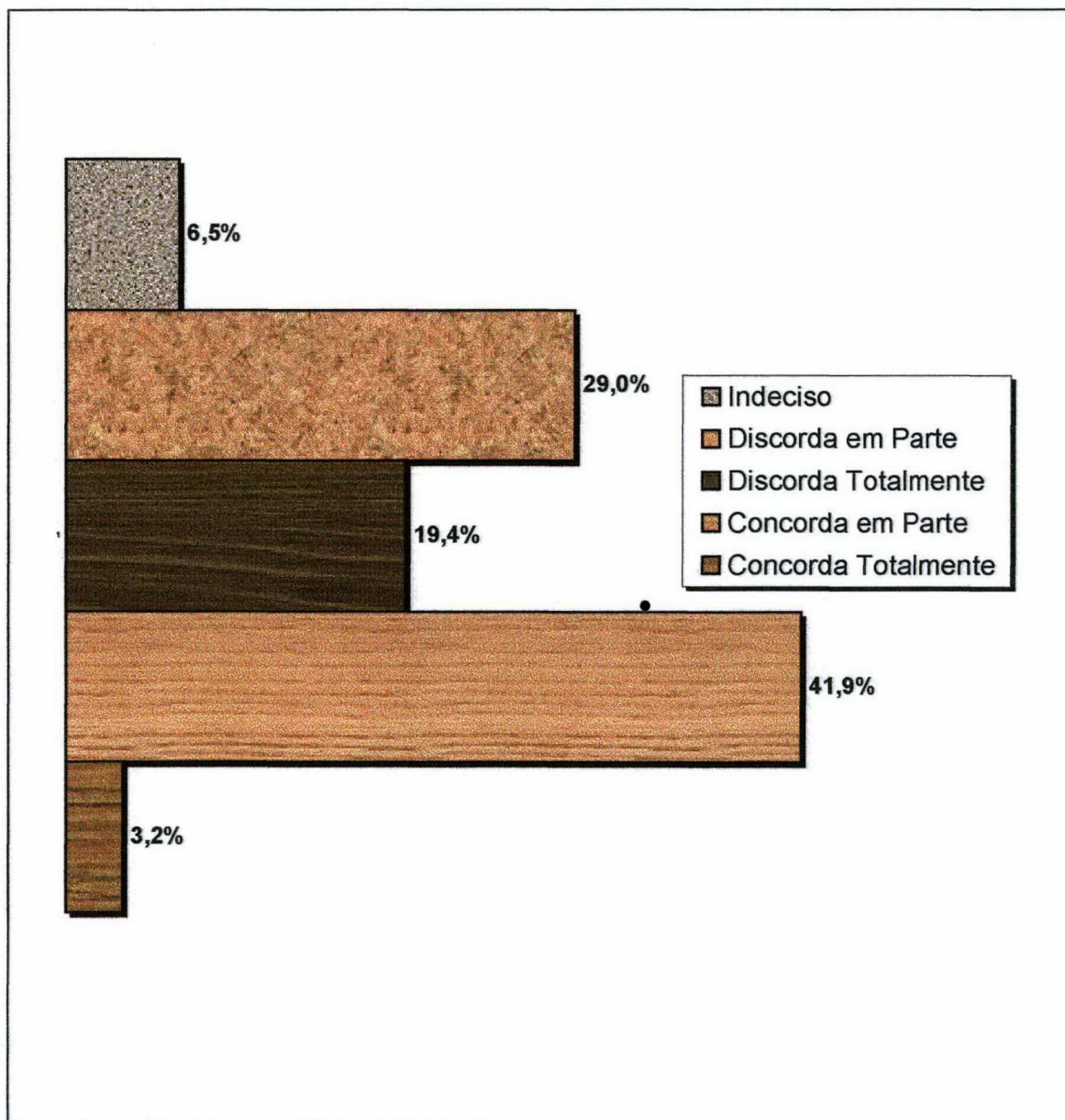


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Considerando-se os percentuais apresentados no gráfico 23, observa-se que, na visão de 96,8% dos dirigentes, a impossibilidade de ascensão funcional é um forte componente para a desmotivação para o trabalho. Por outro lado, 90,3% dos dirigentes concordam que a possibilidade de ascensão funcional é um fator importante para a motivação no trabalho, sendo que 77,4% concordam totalmente e 12,9% concordam em parte.

Considerando-se a formação dos servidores técnico-administrativos, a função que eles exercem é atualmente motivadora para o trabalho?

Gráfico 24

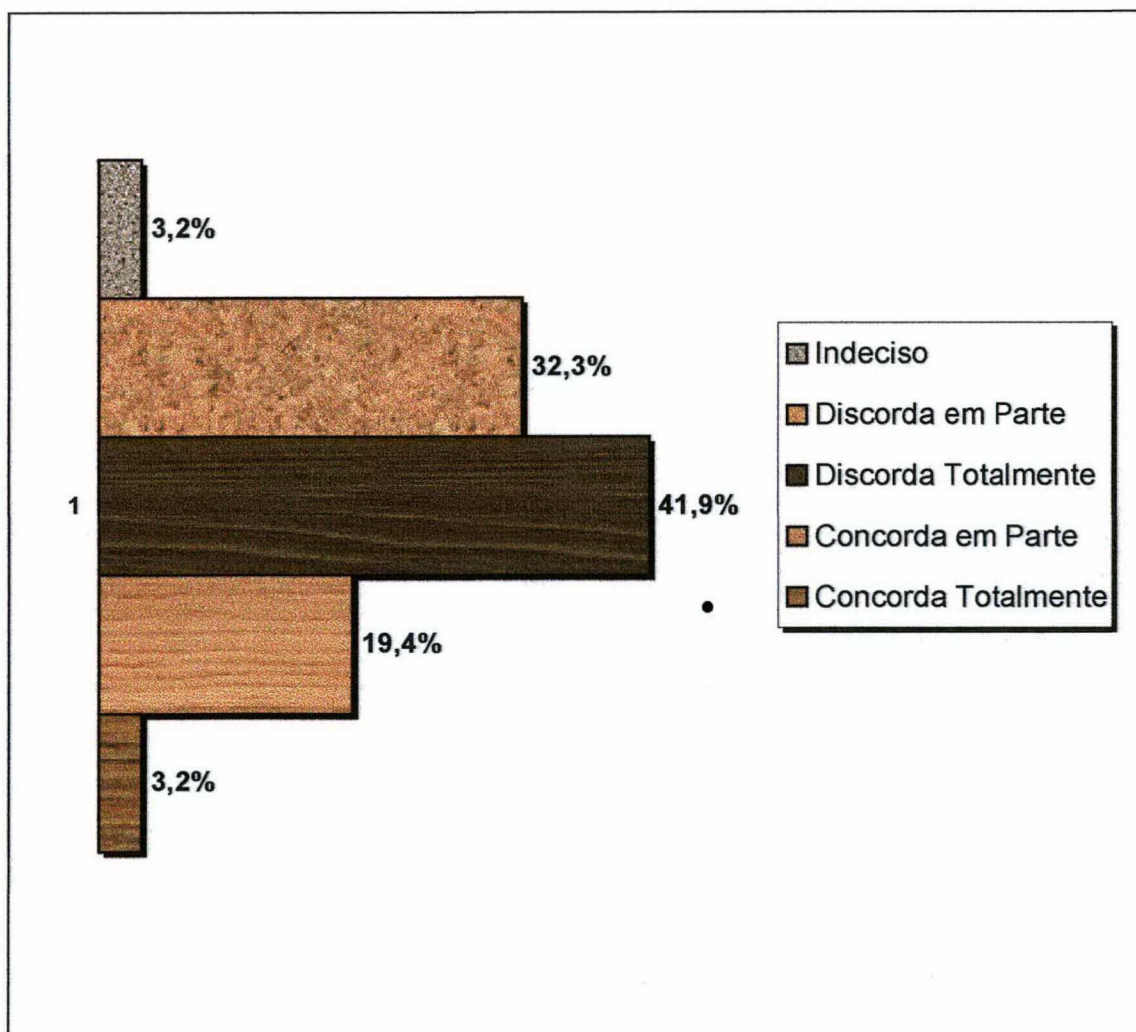


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Com relação a esta afirmativa, as percepções dos dirigentes estão bastante divididas, uma vez que para (45,1%) a função atualmente exercida pelos servidores técnico-administrativos é motivadora, enquanto que para 48,4% ela é desmotivadora.

Os servidores técnico-administrativos com formação de nível superior exercendo funções de nível médio estão motivados para o trabalho?

Gráfico 25

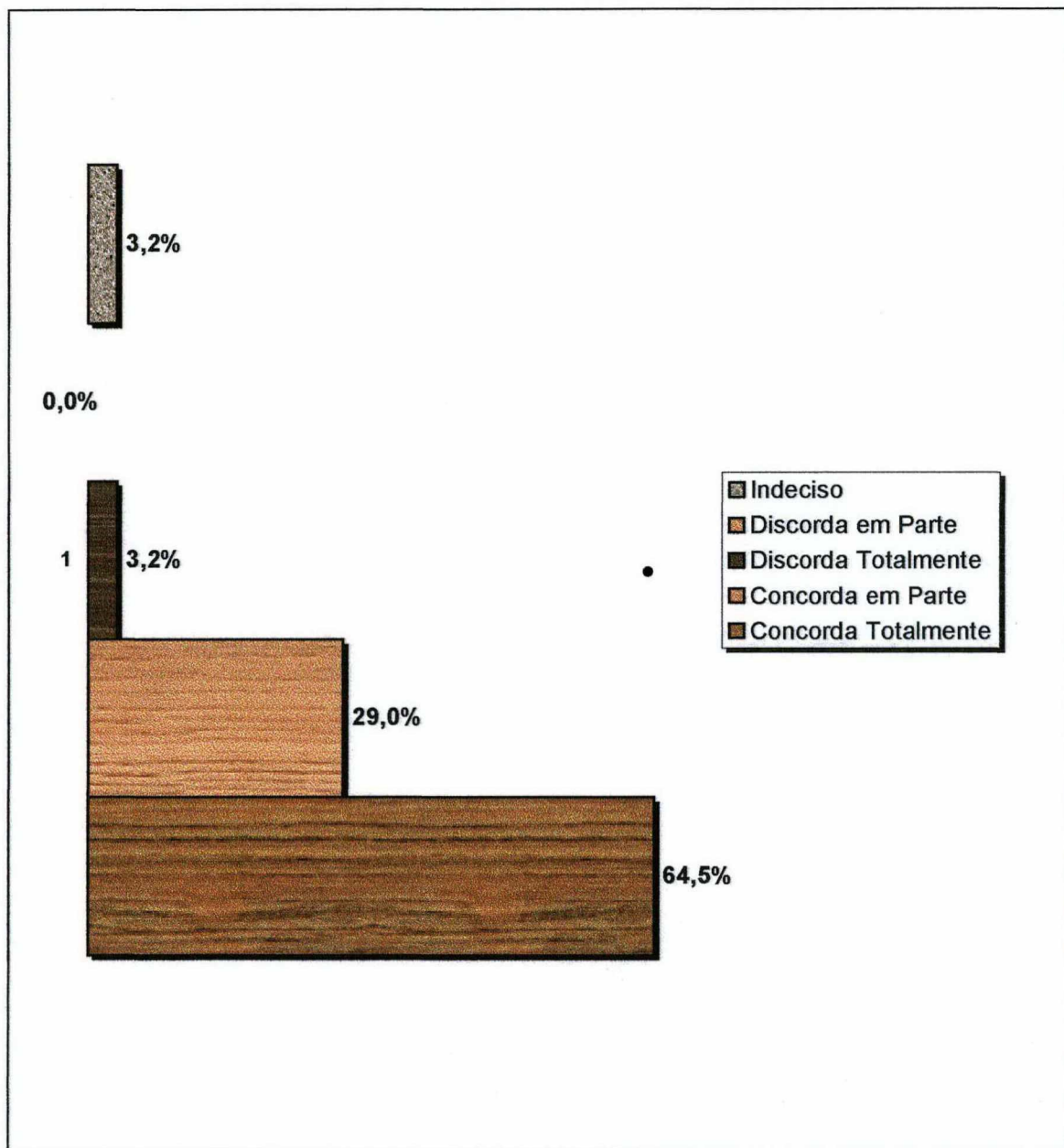


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Os percentuais apresentados no gráfico 25 revelam que, na opinião da maioria dos dirigentes de recursos humanos das universidades federais (74,2%), os servidores técnico-administrativos de nível superior que exercem funções de nível médio apresentam um elevado grau de insatisfação, sendo que quase um terço dos entrevistados (32,3%) acreditam que a disfunção entre o cargo e a formação acadêmica exerce influência negativa na motivação do servidor.

A realização profissional é um fator importante de motivação para o trabalho dos servidores?

Gráfico 26

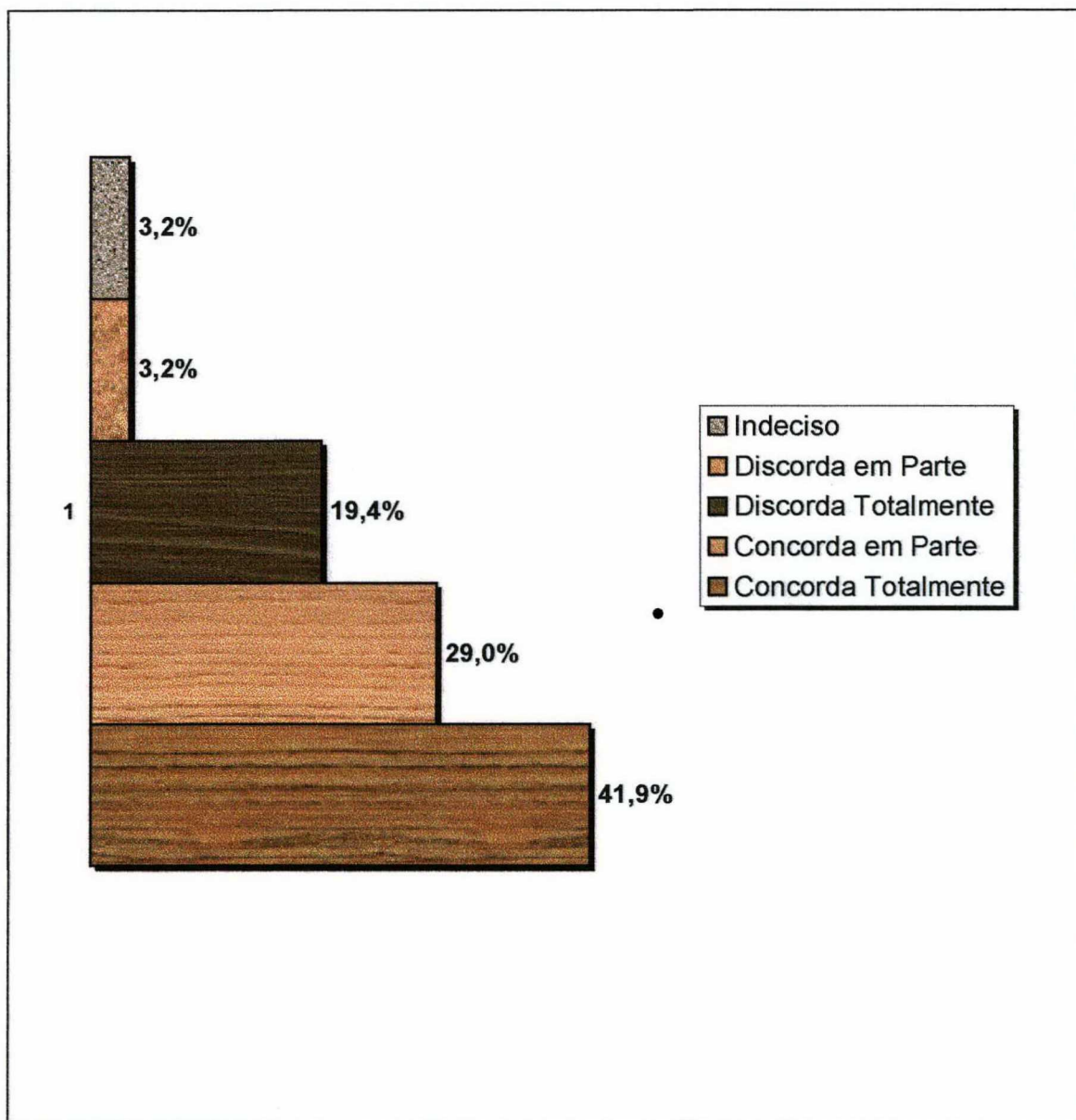


Fonte: Relatório de Pesquisa.

O gráfico acima revela que, na percepção da grande maioria dos dirigentes consultados (93,5%), a realização profissional é um importante fator de motivação para o trabalho, destacando-se o elevado percentual de dirigentes que concordam plenamente com a afirmativa (64,5%).

Salário é um fator de motivação para o trabalho dos docentes e servidores técnico-administrativos em sua universidade?

Gráfico 27

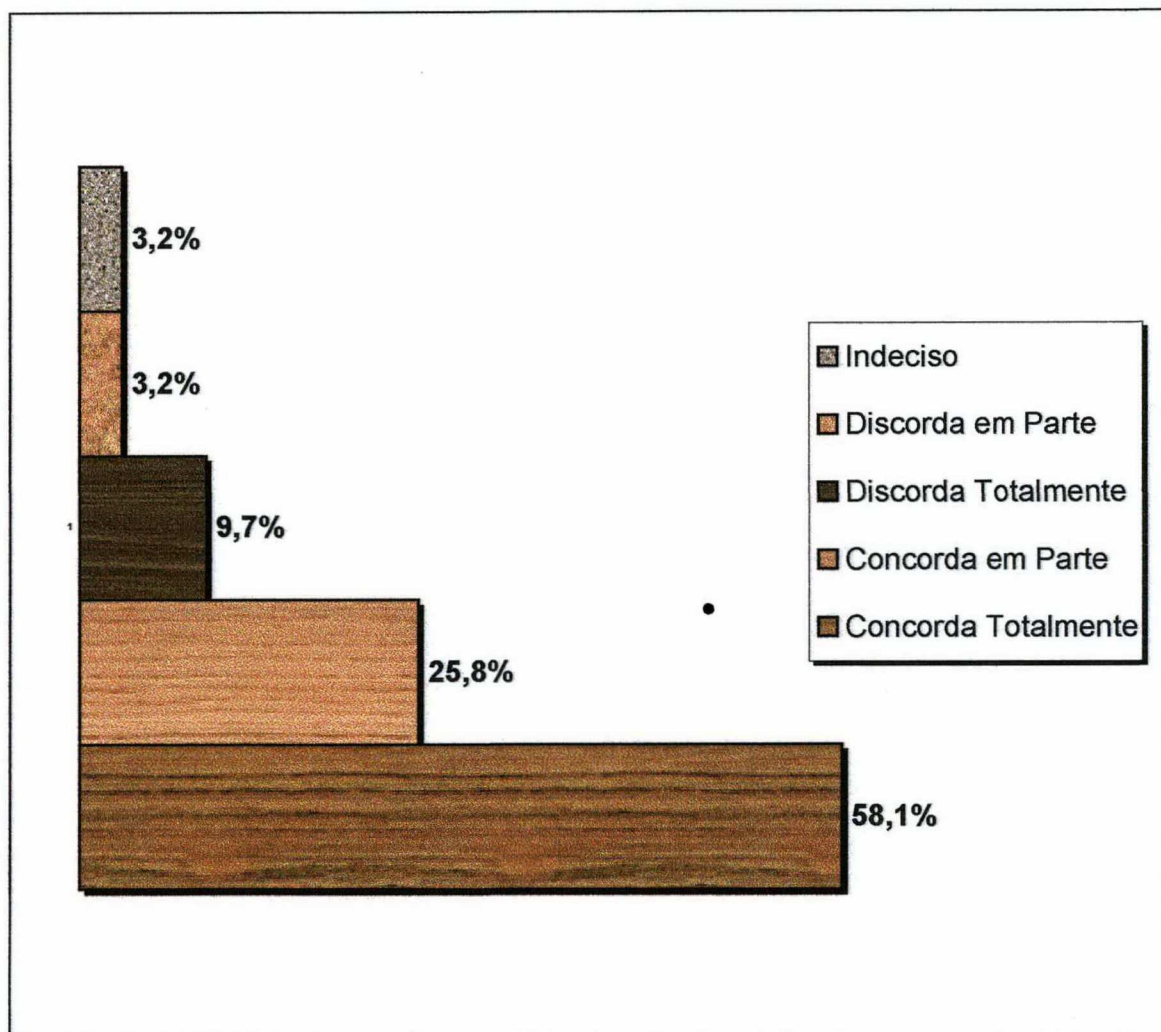


Fonte: Relatório de Pesquisa

Fica evidenciado no gráfico acima que a grande maioria dos dirigentes (70,9%) acreditam que o salário é um fator de motivação para o trabalho, contra a discordância de 22,6%. Pode ser observado no gráfico que 41,9% dos dirigentes concordam totalmente, enquanto que 29,0% concordam em parte com a afirmativa.

A política salarial diferenciada adotada pelo governo federal para os servidores técnico-administrativos e docentes é um fator desmotivador para o trabalho?

Gráfico 28



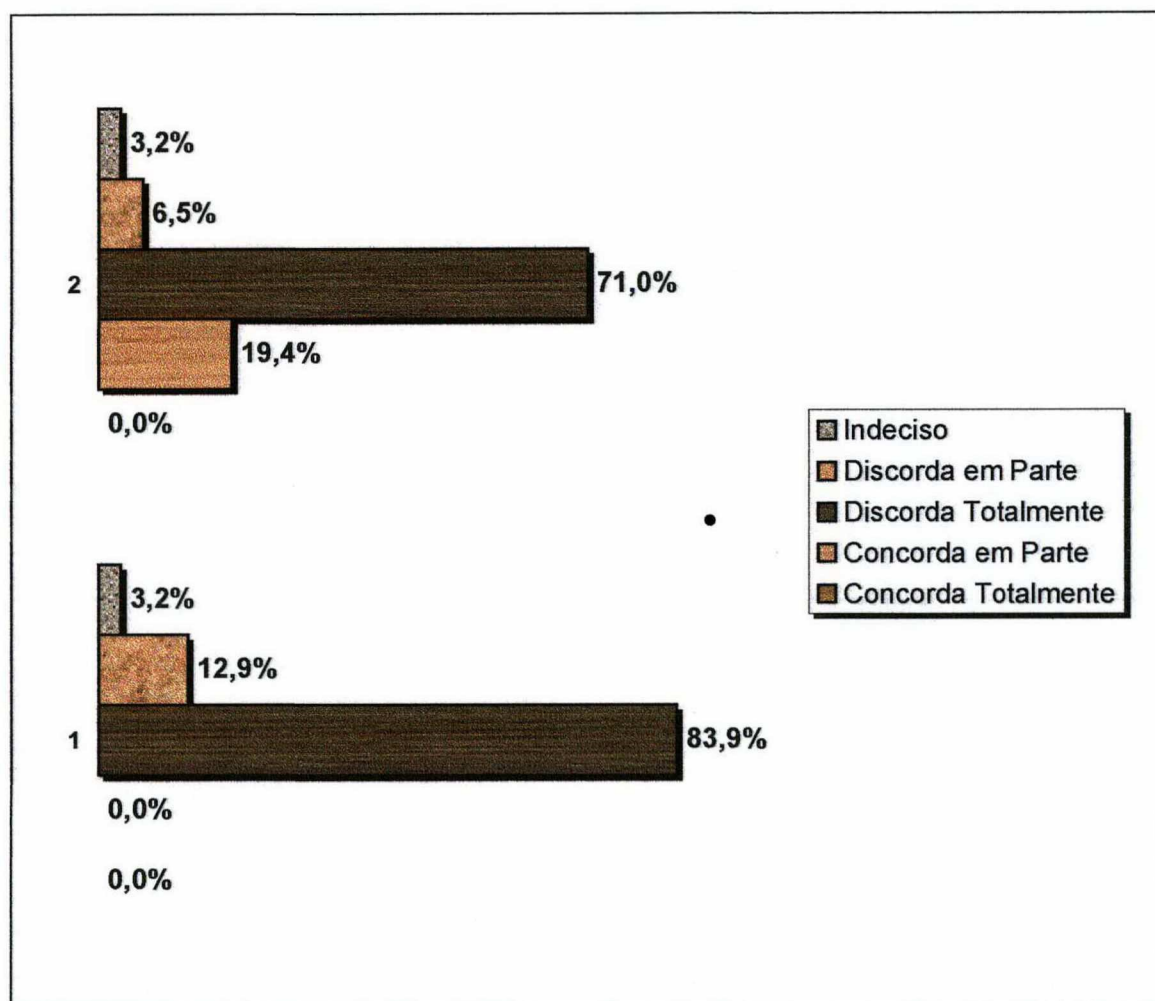
Fonte: Relatório de Pesquisa

Comparando-se os resultados obtidos através dos percentuais apresentados no gráfico 28, verifica-se que a grande maioria dos dirigentes de rh (83,9%) afirma que a política salarial diferenciada é um fator desmotivador para o trabalho. Observa-se que 83,9% dos respondentes concordam coma afirmativa, 58,1% concordam totalmente e 25,8% concordam em parte. O gráfico revela ainda que 22,9% dos respondentes discordam, entendendo que a diferença salarial entre as categorias não é um fator desmotivador para os técnico-administrativos.

Os servidores técnico-administrativos encontram-se satisfeitos com os níveis salariais que percebem?

Os docentes encontram-se satisfeitos com os níveis salariais que percebem?

Gráfico 29



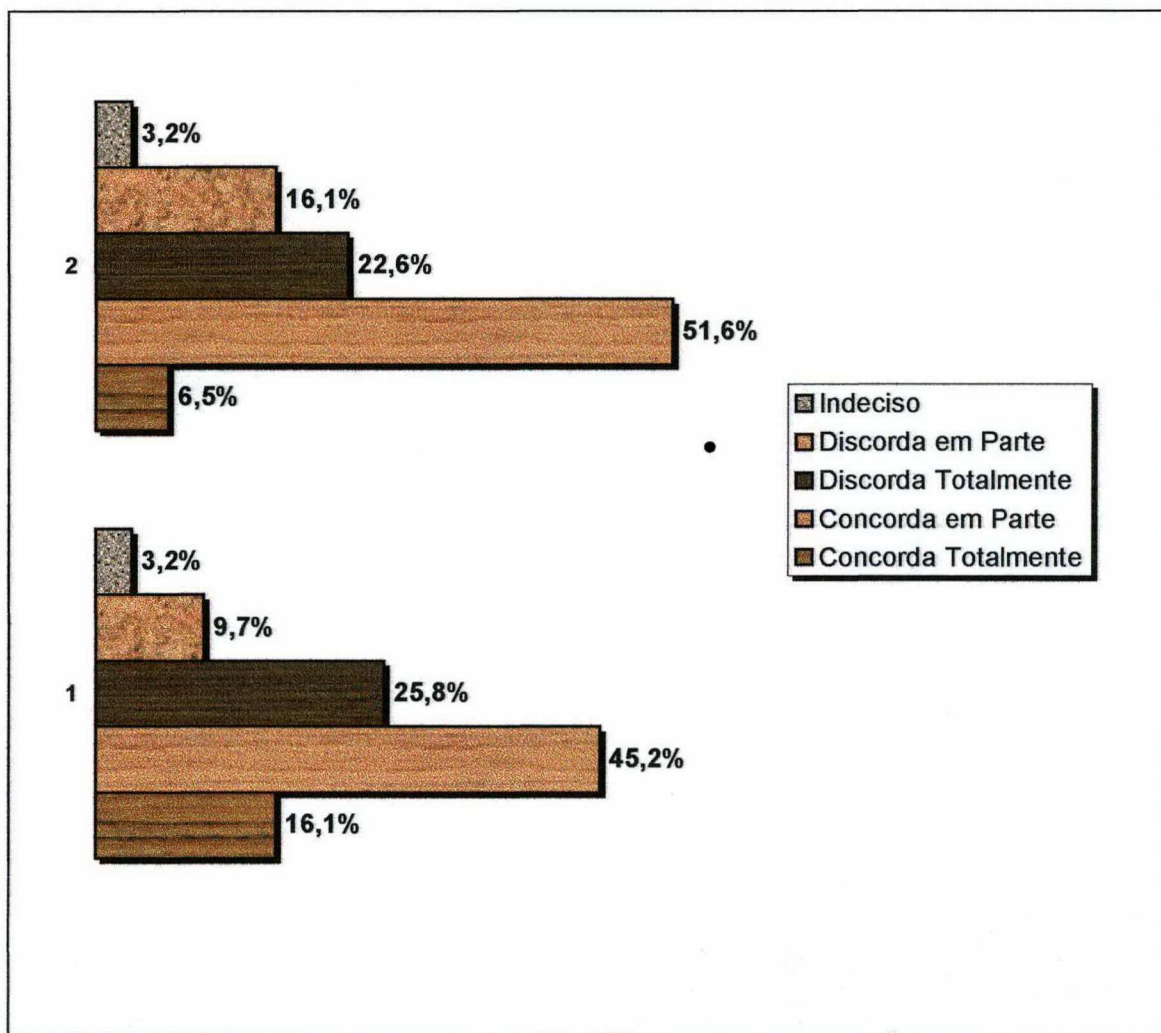
Fonte: Relatório de Pesquisa

Pode-se constatar que, na visão dos dirigentes, existe uma grande insatisfação por parte dos servidores quando o assunto é salário. Uma vez que 87,1% dos entrevistados discordam total ou parcialmente das afirmativas apresentadas. Individualmente, por categoria, observa-se que os dirigentes percebem existir menos insatisfação por parte dos docentes (71,0%) do que por parte dos servidores técnico-administrativos (83,9%).

Os incentivos e benefícios oferecidos pela universidade aos servidores técnico-administrativos são importantes fatores de motivação para o trabalho?

Os docentes sentem-se motivados para o trabalho com os incentivos e benefícios oferecidos pela universidade?

Gráfico 30

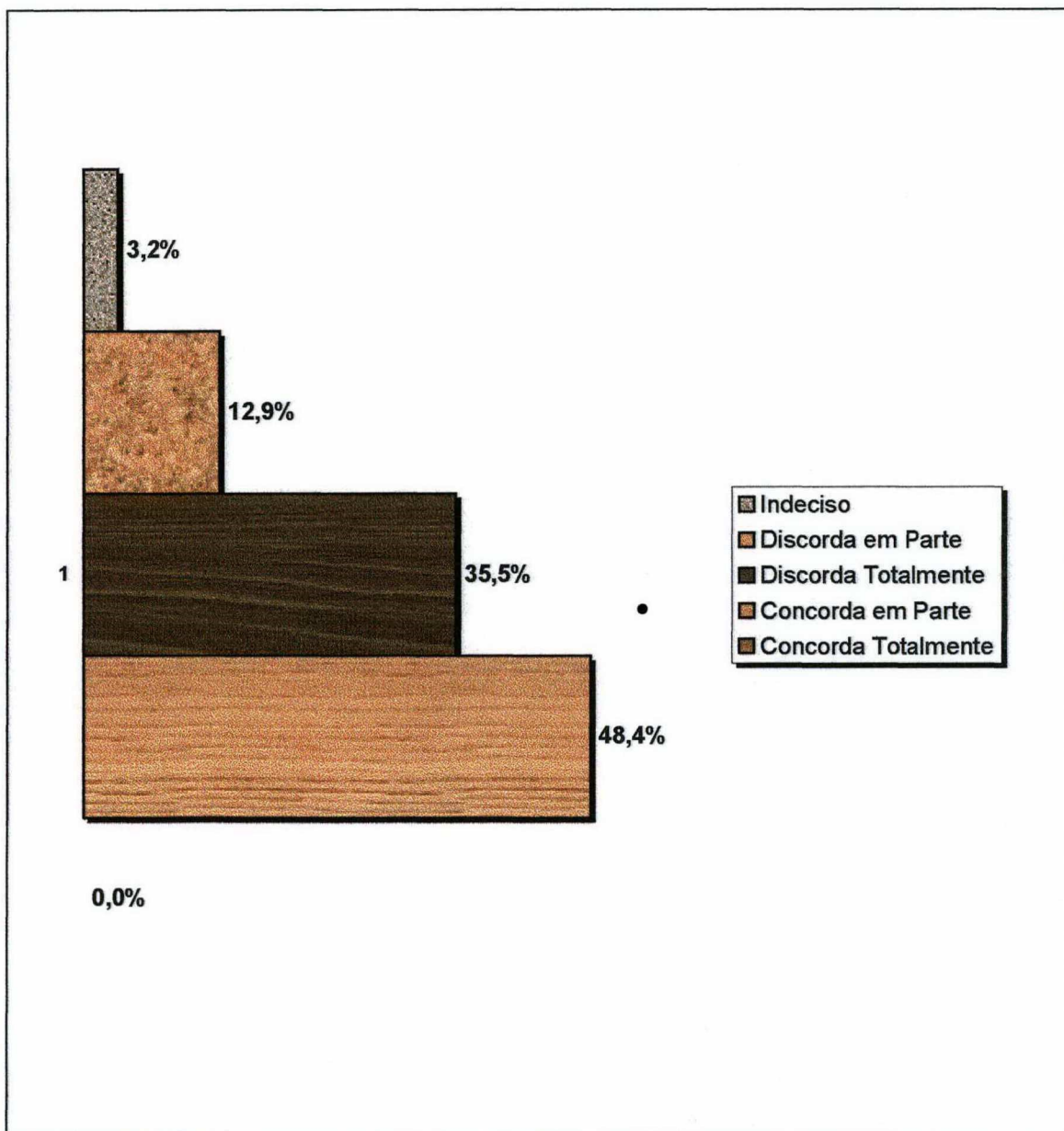


Fonte: Relatório de Pesquisa

De acordo com as questões analisadas, constata-se que os percentuais de concordância com relação ao que se afirma é de 59,7%, contra 40,3%, isso do ponto de vista das duas categorias observadas conjuntamente. Isoladamente, observa-se uma pequena predominância de opiniões favoráveis à motivação dos servidores técnico-administrativos (61,3%) contra (58,1%) dos docentes.

Os servidores estão satisfeitos com os benefícios (alimentação, transporte e saúde entre outros) oferecidos pela universidade?

Gráfico 31



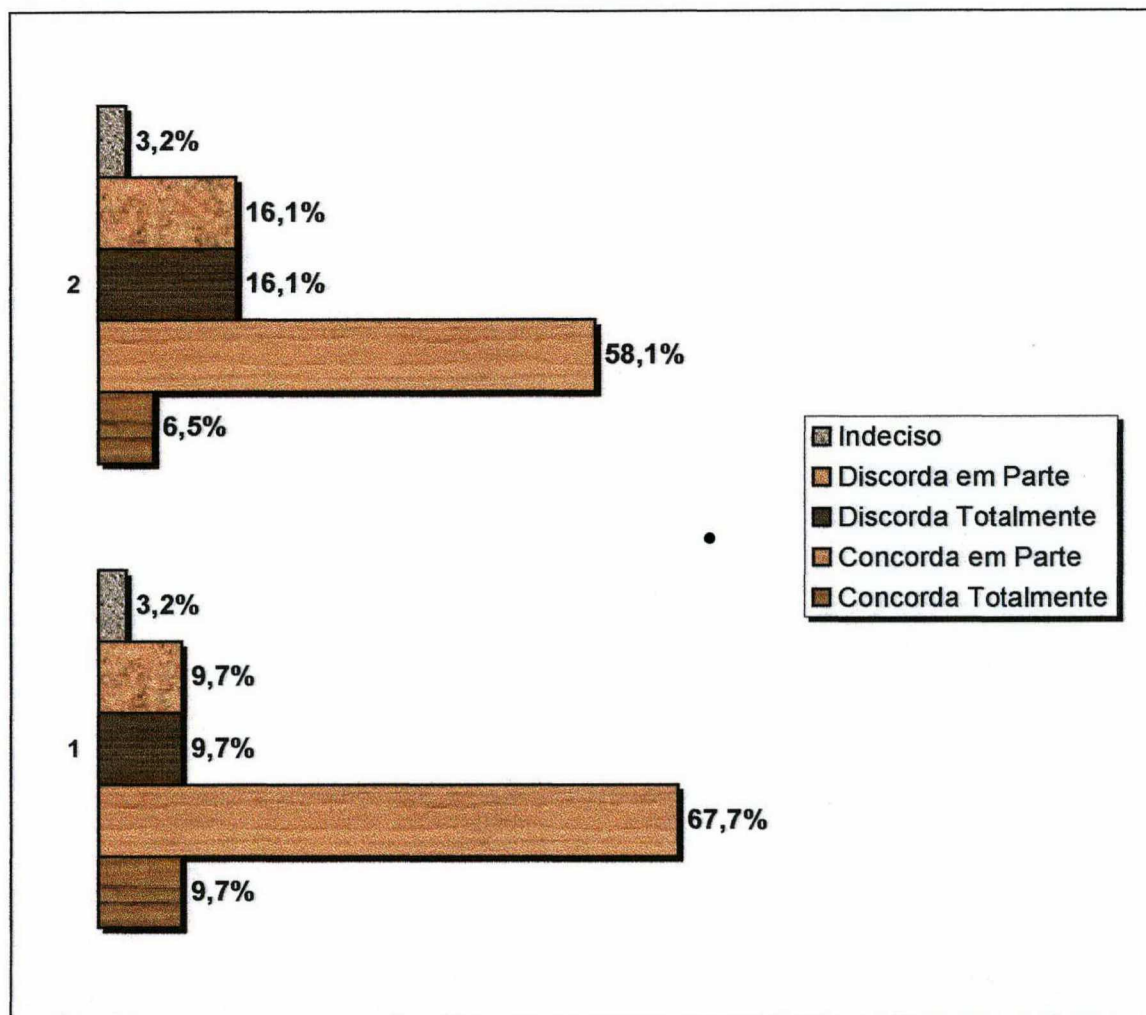
Fonte: Relatório de Pesquisa.

Com respeito à satisfação dos servidores com relação aos benefícios (vale transporte, alimentação e saúde) recebidos da instituição, existe um equilíbrio de opiniões, uma vez que 48,4% acreditam que os servidores estejam satisfeitos e, igual percentual, admite perceber a insatisfação, sendo que, destes, 35,5% discordam totalmente da afirmação.

A estabilidade do emprego na universidade pública é o principal fator motivador?

A possibilidade da perda da estabilidade é o pior fator desmotivador para o servidor no seu desempenho profissional?

Gráfico 32



Fonte: Relatório de Pesquisa.

Verifica-se, no gráfico 32, 77,4% dos dirigentes concordam que a estabilidade é um fator motivador do desempenho profissional, observando-se, entretanto, que 67,7% dos respondentes concordam apenas parcialmente com a afirmativa. Por outro lado, 64,6% dos entrevistados admitem que a possibilidade da perda da estabilidade possa influenciar negativamente no desempenho.

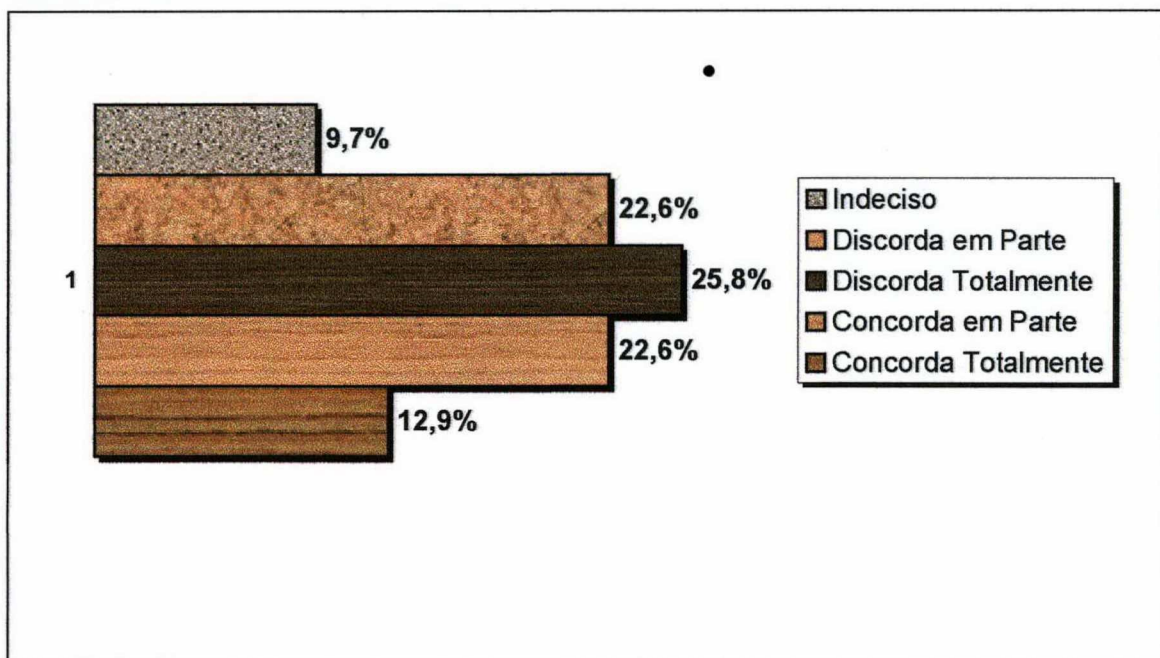
4.4. Avaliação de desempenho

As práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que um homem dê um emprego a outro, o trabalho desde último passa a ser avaliado. A avaliação do desempenho é uma sistemática de apreciação do desempenho de um indivíduo no cargo que este ocupa e do seu respectivo potencial de desenvolvimento. A avaliação é um conceito dinâmico, pois pode ser feita através de diferentes abordagens: a avaliação do desempenho, a avaliação dos empregados, a avaliação da eficiência funcional etc. Os empregados são avaliados, formal ou informalmente, com alguma continuidade. A avaliação do desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, na pessoa.

Neste item, analisam-se e interpretam-se os dados resultantes das afirmações 33, 34, 35, 36, 37 e 38, que abordam o fator avaliação de desempenho.

O atual sistema de avaliação de desempenho existente na sua universidade define claramente os objetivos da avaliação?

Gráfico 33

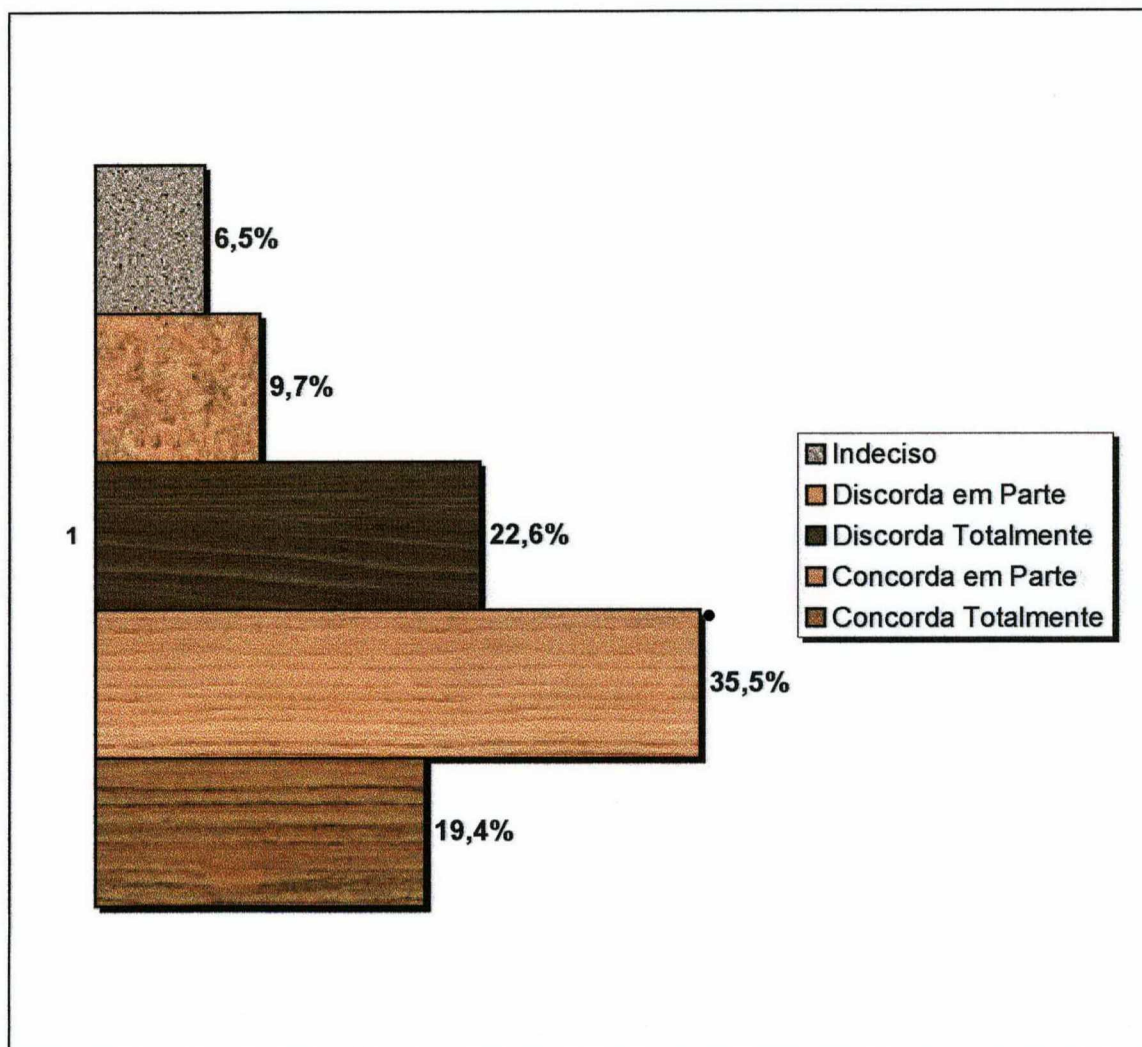


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Observando-se o gráfico 33, os percentuais obtidos indicam que 35,5% dos dirigentes respondentes concordam que a avaliação de desempenho define seus objetivos claramente, enquanto que, na visão de (48,4%) dos respondentes, a avaliação de desempenho existente na instituição não define claramente os seus objetivos. Observa-se ainda um significativo percentual de 9,7% dos dirigentes que estão indecisos com a questão abordada.

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é verificar se os recursos humanos da universidade estão sendo adequadamente utilizados?

Gráfico 34

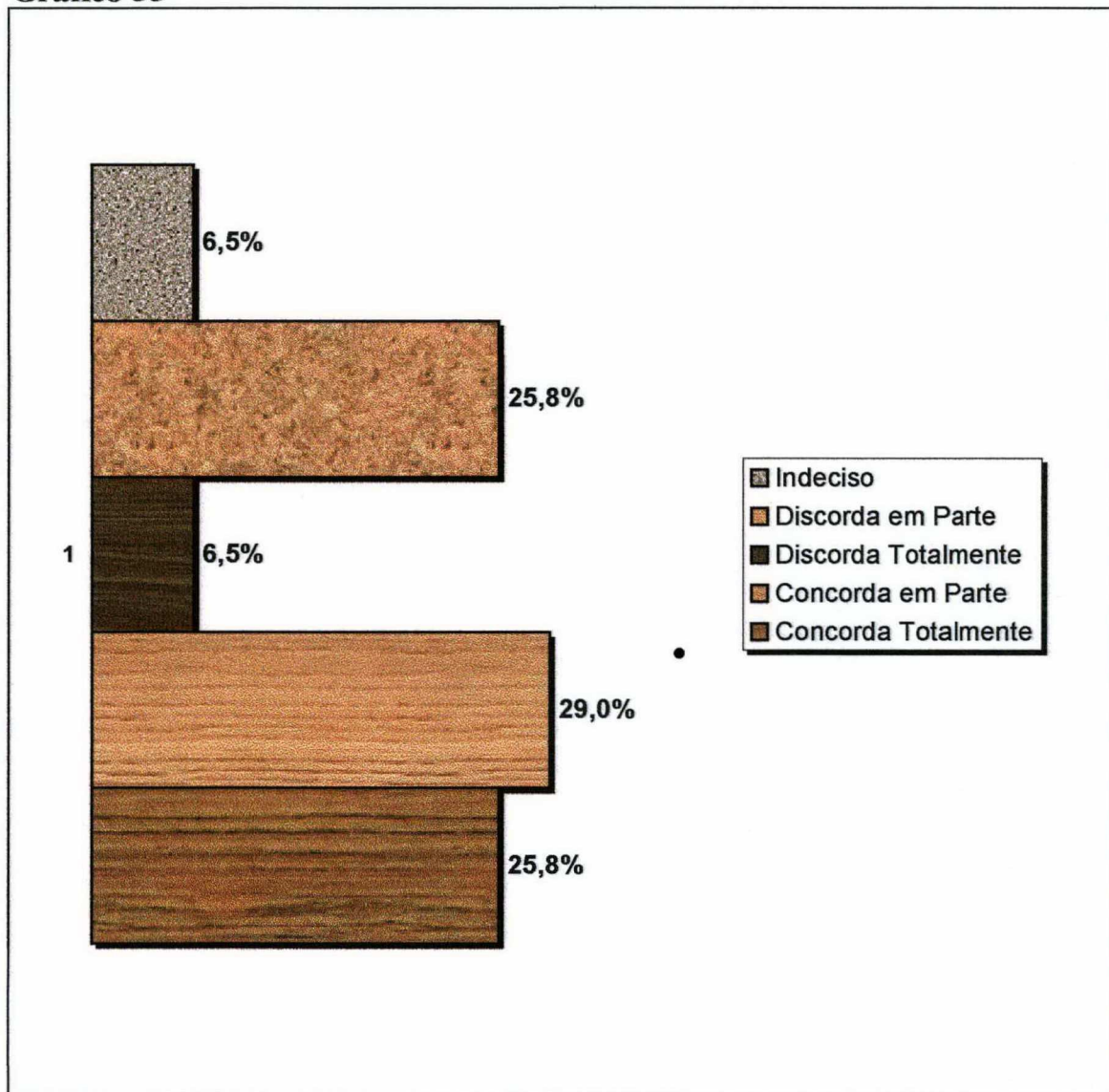


Fonte: Relatório de Pesquisa.

O gráfico 34 apresenta percentuais que revelam que, na opinião de 54,9% dos dirigentes, um dos objetivos da avaliação é verificar se os recursos humanos são adequadamente utilizados, observando-se que, deste percentual, 35,5% concordam em parte e 19,4% concordam totalmente com a afirmativa. Percebe-se ainda que 32,3% discordam, afirmando que os recursos humanos não são adequadamente utilizados pela instituição. O gráfico nos apresenta ainda um percentual de 6,5% dos dirigentes manifestando-se indecisos em relação ao assunto abordado.

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações sobre o nível de desempenho individual?

Gráfico 35

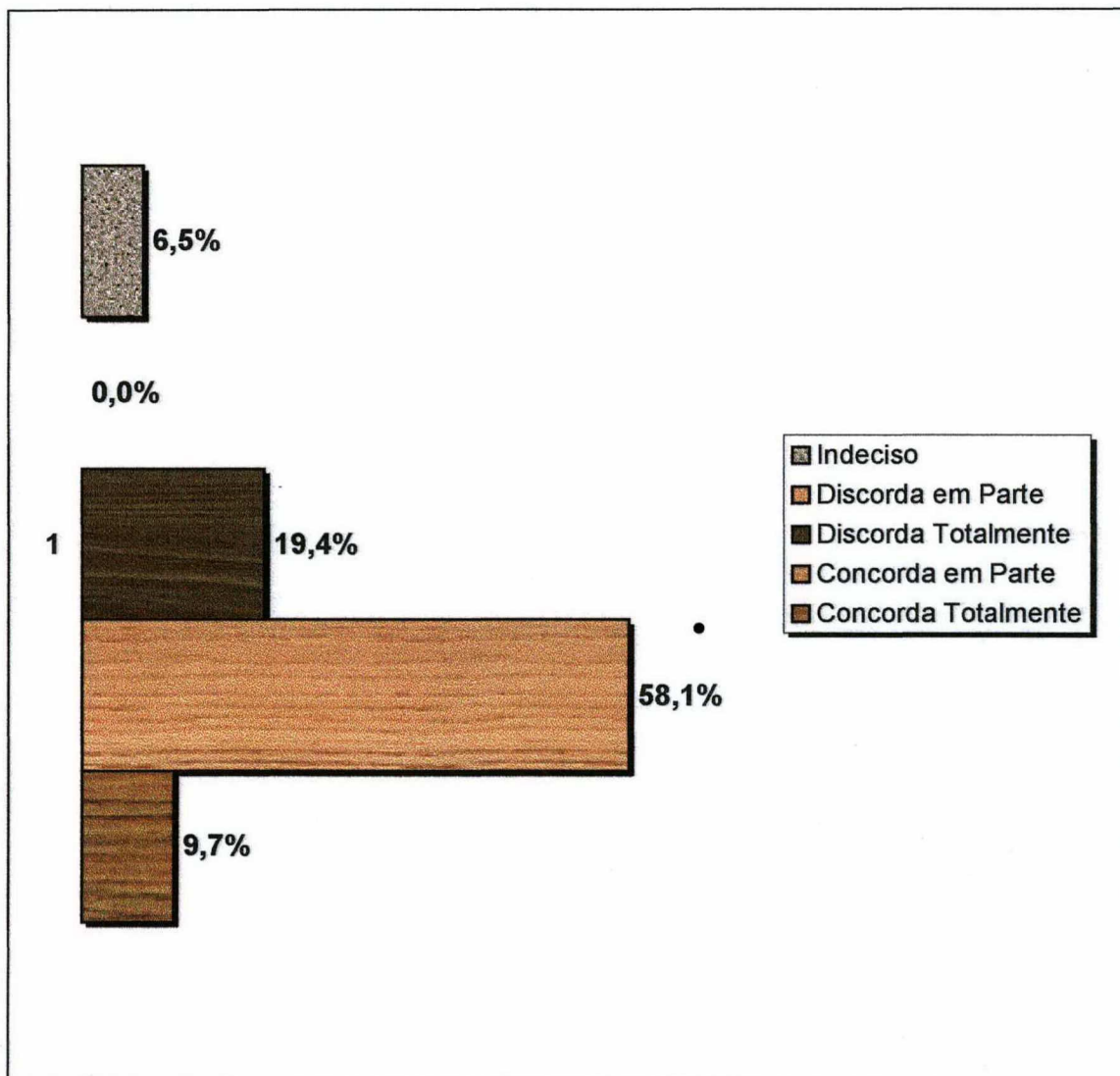


Fonte: Relatório de Pesquisa.

Ao analisar os percentuais do gráfico 35, percebe-se que, na opinião de 54,8% dos dirigentes de recursos humanos das universidades federais, o objetivo da avaliação de desempenho é obter informações sobre o desempenho individual dos servidores técnico-administrativos. Percebe-se ainda que há discordâncias entre os dirigentes sobre o assunto abordado, uma vez que 35,8% acham que o objetivo da avaliação não é este apresentado. Nota-se ainda que o gráfico registra a opinião de 6,5% dos dirigentes manifestando-se indecisos.

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações para promoções de pessoal?

Gráfico 36

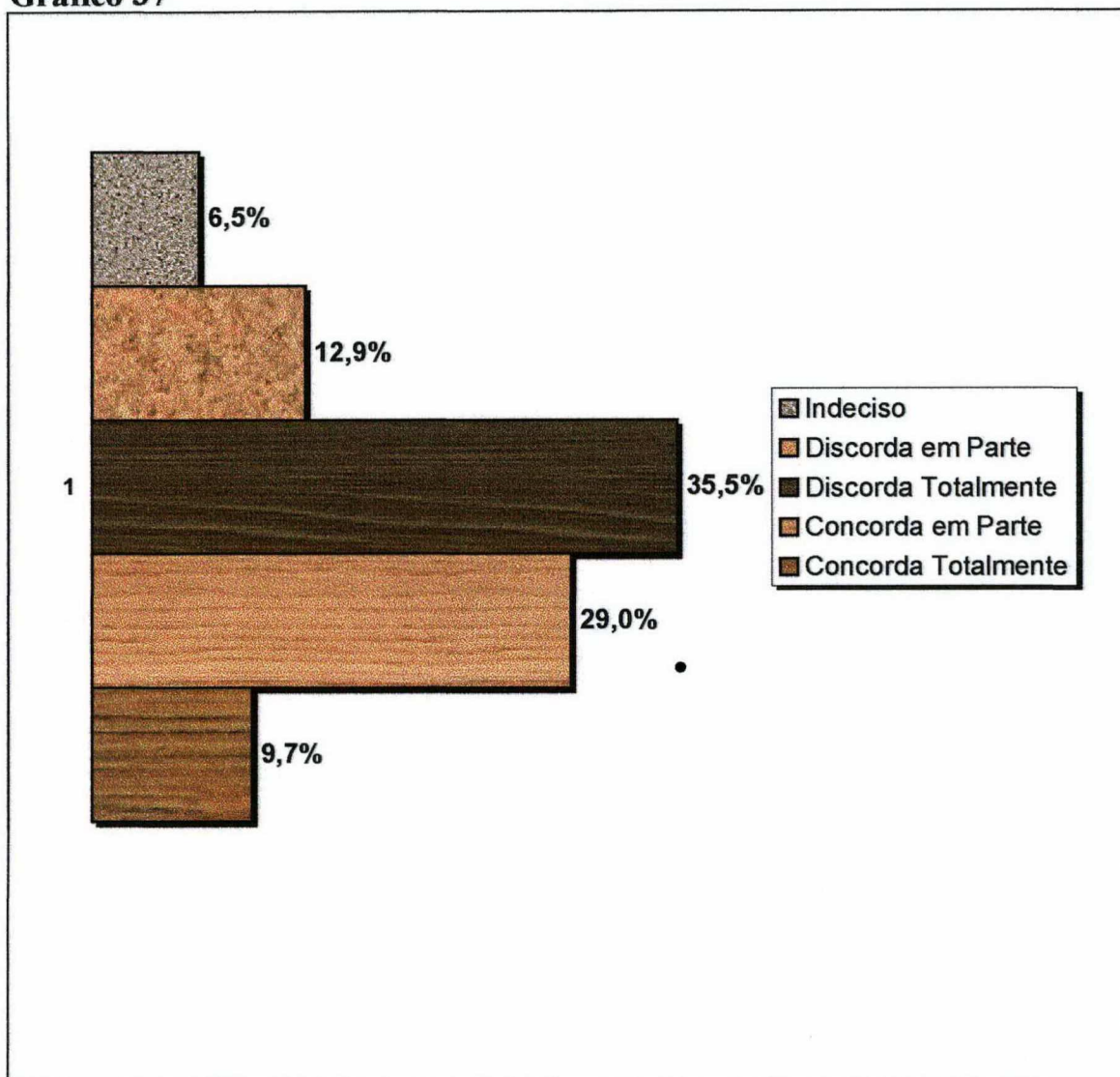


Fonte: Relatório de Pesquisa.

O gráfico 36 permite constatar que, dos dirigentes respondentes, 67,8% afirmam que o objetivo da avaliação de desempenho é obter informações para dar subsídios que possibilitem futuras promoções ao servidor. Nota-se, através dos dados apresentados no gráfico, que 9,7% dos dirigentes respondentes concordam totalmente com a afirmativa, e que a grande maioria (58,1%) concordam apenas parcialmente. O gráfico ainda traz a opinião de 19,4% dos dirigentes manifestando-se contrários ao assunto abordado, contudo há ainda a posição de 6,5% de dirigentes que não opinaram por estarem indecisos.

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações sobre a produtividade de cada setor da universidade?

Gráfico 37

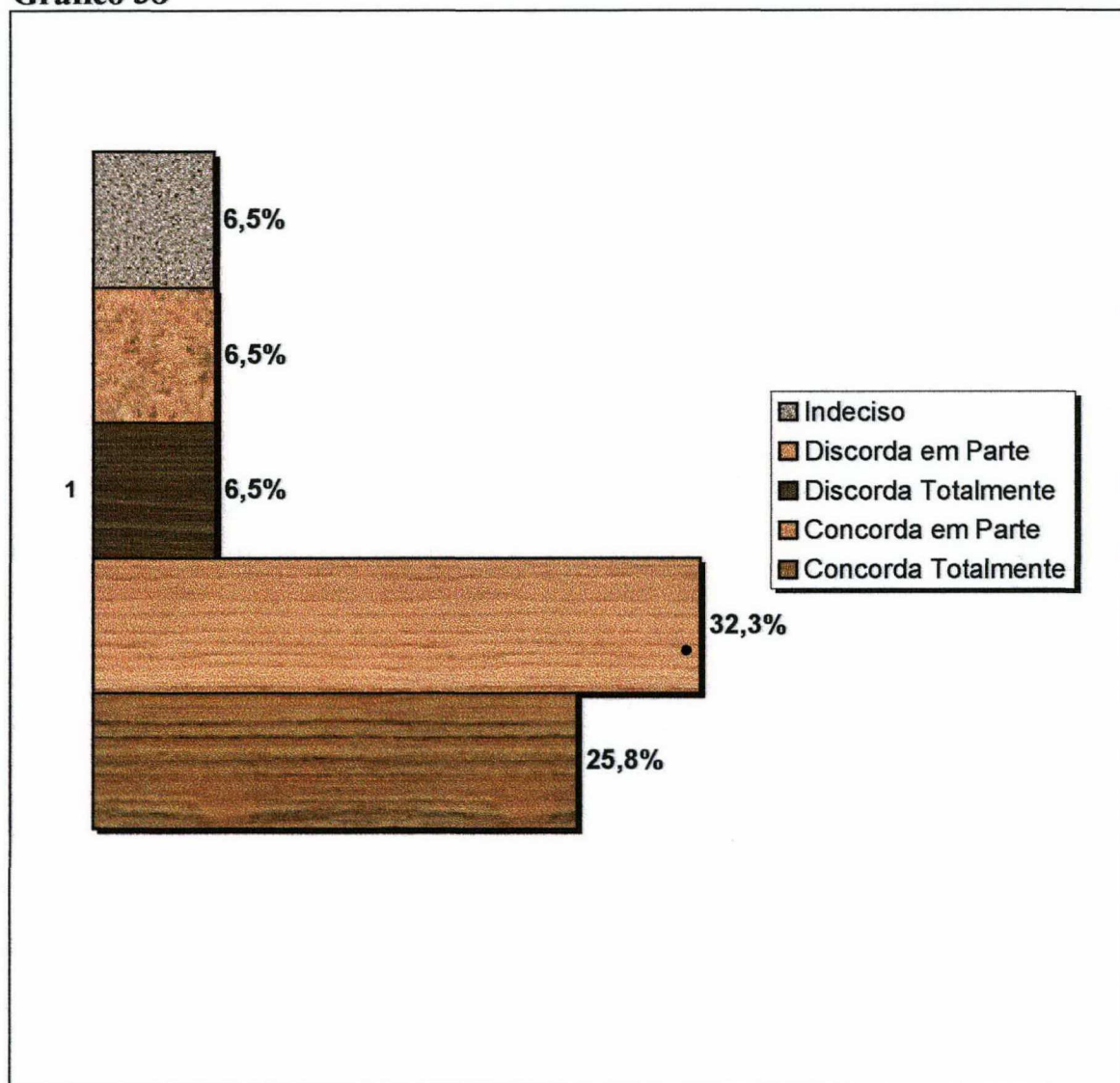


Fonte: Relatório de Pesquisa.

De acordo com os dados apresentados no gráfico 37, observa-se que 48,4% dos dirigentes têm a mesma opinião sobre o processo de avaliação afirmando que seu objetivo não é obter informações sobre a produtividade de cada setor, sendo que deste percentual (35,5%) manifestam-se discordando totalmente e 12,9% discordando em parte. O gráfico nos mostra que 38,7% dos dirigentes manifestam-se favoráveis ao que está sendo abordado, sendo que 29,0% concordam em parte e 9,7% concordam totalmente. Percebe-se ainda que um percentual de 6,5% dos dirigentes respondentes apresentam-se indecisos.

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é detectar setores com desempenho não satisfatório e procurar corrigir situações?

Gráfico 38



Fonte: Relatório de Pesquisa

De acordo com os dados apresentados no gráfico 38, observa-se que 58,1% dos dirigentes têm a mesma opinião, de que o processo de avaliação de desempenho tem como objetivo detectar os setores com baixo desempenho e procurar corrigir os pontos fracos do setor. Nota-se ainda que 25,8% dos dirigentes concordam totalmente e 32,3% concordam em parte, sendo que existe um percentual de 13,5% que se manifestaram discordando e 6,5% deles apresentam-se indecisos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base no referencial teórico e na análise dos dados, são apresentadas as conclusões em relação aos diferentes aspectos relacionados com as políticas de recursos humanos nas universidades federais e as recomendações sugeridas pelo estudo em decorrência do estudo.

5.1 CONCLUSÕES

O diagnóstico realizado através desta pesquisa permitiu verificar a percepção dos dirigentes de recursos humanos das universidades federais brasileiras sobre políticas de recursos humanos em vigor nas instituições. Vale ressaltar que a percepção dos dirigentes foi o único parâmetro utilizado para a coleta dos dados da pesquisa, realizada durante os meses de setembro de 2000 a dezembro de 2000. Através da análise dos dados, chegou-se a algumas considerações, as quais serão apresentadas a seguir.

1. Na visão dos dirigentes de recursos humanos das universidades federais, a grande maioria (74,2%), tem a mesma opinião e afirma que a **política de recursos humanos** de sua instituição é compatível com a do governo federal. Efetivamente, se observa que, apesar de a autonomia universitária ter sido estabelecida pela Constituição Federal, há severas restrições por parte do Governo Federal para que ela possa ser implantada nas universidades públicas, especialmente em relação à implantação de uma política própria de recursos humanos, não cabendo a estas senão adequar-se ao que aquele poder estabelece. Apesar disto, a maioria dos dirigentes (64,5%) percebe que estas políticas são constantemente revistas e adaptadas às necessidades da instituição. Esta aparente contradição talvez decorra de uma percepção abrangente das políticas, que envolvem aspectos onde as universidades podem exercer mais efetivamente sua autonomia, em especial com relação aos programas de aperfeiçoamento e de avaliação e menos em relação àqueles aspectos que envolvem a promoção e a remuneração dos servidores.

Por outro lado, os dirigentes acreditam que suas universidades vêm realizando esforços para o desenvolvimento pessoal (90,4%) e para a motivação para o trabalho (85,4%), constatando-se, entretanto, que estes esforços têm sido mais produtivos com relação à categoria

dos docentes. Esta percepção talvez decorra da própria política diferenciada, que vem sendo adotada para o magistério, uma vez que enfatiza mais a importância do trabalho (90,3%) e do cargo docente (80,64%), onde as perspectivas de ascensão profissional para os docentes são as mais promissoras (100%) para os técnico-administrativos (77,4%). Observa-se, também, um maior grau de participação no processo de tomada de decisão por parte dos docentes (93,6%) do que por parte dos técnico-administrativos (83,8%), uma vez que aqueles têm representatividade em todos os órgãos deliberativos da instituição, enquanto que estes participam apenas daqueles órgãos que envolvem questões administrativas.

2. Com relação aos **programas de aperfeiçoamento**, os dados da pesquisa permitem concluir que as universidades, na percepção de seus dirigentes de rh, vêm alcançando seus objetivos, uma vez que oferecem programas de aperfeiçoamento estruturados (67,8%) que visam à capacitação profissional (71,0%) e favorecem a motivação (90,4%), o desenvolvimento (70,9%) e o entrosamento entre os servidores (80,7%), oportunizando o aprendizado a novas técnicas (80,6%), ajudando a melhorar a qualidade do trabalho (67,7%) e contribuindo para modificar positivamente as atitudes dos servidores (87,1%). Deduz-se, portanto, que os programas de aperfeiçoamento são um instrumento que está sempre presente no dia-a-dia das universidades, e que são a maneira que as instituições encontraram para motivar seus servidores através do desenvolvimento pessoal, modificando suas atitudes, permitindo um maior entrosamento e assegurando uma atualização constante das novas técnicas, acompanhando assim a evolução dos sistemas operacionais, como forma de garantir qualidade nos serviços prestados à comunidade.

De acordo com Grillo (1996) os programas de aperfeiçoamento devem ser considerados num raio de atuação bastante amplo, estendendo-se desde uma simples palestra até um curso de duração elevada. As universidades devem planejar com antecedência os programas de aperfeiçoamento, a fim de evitar situações que possam inviabilizar o processo, devendo representar para o servidor um desejo de se aperfeiçoar e adquirir novos conhecimentos, além de significar uma expectativa de progresso na instituição.

As universidades oferecem as melhores condições para a implantação de programas de aperfeiçoamento, porque dispõem de enorme potencial humano e material, tendo portanto meios para elaborar programas de aperfeiçoamento estruturados e organizados, dando oportunidade ao servidor crescer dentro da instituição, motivando-o e incentivando-o a desenvolver suas atividades.

É conveniente ressaltar que as instituições devem ter cuidado na elaboração dos programas analisando criteriosamente o conteúdo e adaptando-o às reais necessidades para a

realização profissional dos treinados, bem como a garantia de sucesso do programa, fazendo dele forte sustentáculo para um eficaz desenvolvimento dos recursos humanos dentro das universidades brasileiras.

3. Na percepção da maioria dos dirigentes consultados (70,9%), as universidades não têm um **plano de carreira** que favoreça o crescimento profissional de seus servidores, o que é considerado como um fator de desmotivação para o desempenho profissional (90,3%). Ainda assim, 58,1% dos respondentes consideram que existem possibilidades de desenvolvimento profissional dentro das instituições pesquisadas, uma vez que elas valorizam a titulação acadêmica, tanto no ingresso (96,8%), como durante sua vida profissional (93,6%).

Ainda na percepção dos dirigentes, um plano de carreira deve levar em consideração, como motivadores para o trabalho, a perspectiva de crescimento profissional (90,3%), a possibilidade de realização profissional (93,5%), a adequada remuneração salarial (70,9%), a existência de incentivos e benefícios (59,7%) e a garantia de estabilidade no emprego (67,7%).

Com relação a este último aspecto, os dirigentes, contrariamente ao que vem sendo apregoado pelo governo federal, acreditam que a estabilidade atua positivamente na motivação para o trabalho (67,7%), enquanto que a perspectiva de perda da estabilidade atua como fator negativo, gerando desmotivação (64,6%).

No atual plano de carreira das universidades públicas federais, os dirigentes pesquisados percebem que a disfunção entre o cargo de nível médio e a formação de nível superior de um grande número de servidores técnico-administrativos que atuam nessas instituições, é um fator que gera desmotivação profissional (74,2%).

Igualmente, a política salarial diferenciada entre as duas categorias de servidores tem reflexos negativos nas instituições (83,9%), assim como os atuais níveis de remuneração mantidos pelo governo federal (87,1%).

4. Na concepção de 35,5% dos dirigentes das universidades federais brasileiras, o **sistema de avaliação de desempenho** define claramente os seus objetivos, o que significa que o atual sistema dessas universidades é eficiente e atinge os objetivos propostos, por outro lado constatou-se que 48,4% dos dirigentes respondentes entendem que o sistema de avaliação adotado pela instituição não tem seus objetivos claramente definidos. Esta relativa indefinição à clareza com que são definidos os objetivos da avaliação não é uma característica apenas dos sistemas de avaliação existente nas universidades, mas também um reflexo da própria indefinição dos dirigentes sobre quais deveriam ser estes objetivos, uma vez que os percentuais de concordância com as afirmativas propostas são relativamente baixos. Assim, os objetivos da avaliação seriam verificar se os recursos humanos estão sendo adequadamente utilizados

(54,9%), obter informações sobre o nível de desempenho individual (54,8%), obter informações para promoções pessoal (57,8%), obter informações sobre a produtividade de cada setor (48,4%) e detectar setores com desempenho não satisfatório (58,1%).

A avaliação de desempenho é uma sistemática de apreciação do desempenho de um indivíduo no cargo que este ocupa e do seu respectivo potencial de desenvolvimento, uma atividade aberta e dinâmica, onde a observação da atuação do servidor no exercício do cargo que ocupa baseia-se em padrões de desempenhos e objetivos, possibilitando ao chefe e ao servidor a discussão dos problemas de desempenho e a busca de soluções ou alternativas para melhorar a qualidade do trabalho; um processo de comparação entre resultados alcançados e padrões de desempenho previamente estabelecidos; um procedimento contínuo que envolve técnicas e métodos adequados à sua execução e requer acompanhamento e orientação dos servidores; uma ferramenta que auxilia o chefe na avaliação dos servidores sob sua responsabilidade, tornando disponíveis informações e procedimentos facilitadores do planejamento, coordenação e avaliação das atividades da unidade.

O Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional tem por objetivo aferir a eficiência e a eficácia do desempenho dos servidores no exercício de suas atribuições, possibilitando a implementação de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional, o crescimento na carreira, o desenvolvimento da organização e a melhoria dos serviços.

Com base nos resultados da pesquisa e considerando o objetivo estabelecido, pode-se afirmar que as políticas de recursos humanos adotadas pelas universidades federais brasileiras exercem pequena influência na motivação dos servidores para o trabalho.

Da análise dos fatores “programas de aperfeiçoamento”, “plano de carreira” e “sistema de avaliação”, constata-se que apenas o segundo obteve avaliação positiva. Assim, embora os dirigentes entrevistados admitam que as universidades vêm realizando esforços para o desenvolvimento pessoal (e efetivamente consigam através dos programas de treinamento), as políticas de rh adotadas não são suficientemente capazes de promover a motivação. Isto decorre principalmente, da falta de um plano de carreira que favoreça o crescimento e a realização profissional e que assegure uma adequada remuneração salarial.

A inexistência de um plano de carreira com estas características torna inócuos os sistemas de avaliação de desempenho e os programas de treinamento no âmbito das universidades, uma vez que a falta de perspectivas de crescimento profissional é vista, pela maioria dos entrevistados, como um forte fator de desmotivação para o crescimento profissional.

6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Com base nas conclusões deste estudo, apresentam-se as seguintes recomendações e sugestões:

- Desenvolver uma política de recursos humanos participativa e que valorize o servidor dando a ele oportunidade de crescimento profissional dentro da sua instituição e melhorando a qualidade do trabalho;
- Reavaliar o sistema de avaliação, em função de haver um grande percentual de dirigentes que não tem clareza dos seus objetivos;
- Elaborar programas de aperfeiçoamento que estimulem a participação dos servidores motivando-os para o trabalho;
- Capacitar permanentemente os recursos humanos para a qualidade no trabalho, tendo como objetivo o desenvolvimento profissional;
- Promover maior integração por parte dos dirigentes de rh das universidades para a troca de idéias em busca de alternativas para motivação no trabalho;
- Criar programas de valorização de servidores docentes e técnico-administrativos;
- Promover o gerenciamento participativo – Este tipo de gerenciamento consiste em uma nova concepção na forma de gerenciar recursos humanos, permitindo uma articulação interna tal que os servidores passem a trabalhar em equipe e em constante interação com as outras pessoas, o que viria possibilitar o crescimento de todo o grupo e a facilitar o alcance dos objetivos propostos.
- Possibilitar aos servidores que atingem desempenho eficiente ou de excelência exercerem cargos ou funções e chefia, esta situação consiste em priorizar os servidores que possuem uma performance de excelência, oferecendo-lhes a oportunidade de exercerem cargos de chefia, evitando com isto a possibilidade de indicações puramente políticas na escolha de servidores sem perfil adequado para o cargo. Esta prática é extremamente prejudicial à instituição, implicando, principalmente, na desmotivação do grupo de trabalho e na descontinuidade dos objetivos.
- Incentivar o reconhecimento como prática gerencial – todo servidor gosta de ver seu trabalho reconhecido e tal reconhecimento, realizado de forma eficiente, constitui uma recompensa simples, não onerosa, sendo, talvez, a mais eficiente. O reconhecimento,

- quando feito de forma adequada, reforça a imagem do servidor e sua auto-estima, afetando sua imagem pessoal e reforçando sua contribuição futura para a instituição;
- Intensificar a concessão de benefícios, visando à manutenção da satisfação e produtividade dos servidores e ao reforço de seu nível de motivação;
 - Aprimorar os programas de capacitação através de ações que promovam a *capacitação gerencial*, para aqueles servidores que exercem cargos e funções de chefia de técnicas e habilidades gerenciais, possibilitando a performance individual, a *Capacitação técnica*, através de cursos de aperfeiçoamento e ou atualização, proporcionando melhor desempenho individual e coletivo e a *Capacitação comportamental*, desenvolvendo aspectos comportamentais relacionados à atuação profissional, e à adoção de atitudes de comprometimento, de participação e de nova postura profissional;
 - Criar programas de formação, que visem a incentivar a formação do servidor, envolvendo desde cursos de 1º grau até cursos de pós-graduação, propiciando aos servidores a possibilidade de adquirirem novos conhecimentos e de se manterem atualizados em sua área de atuação.
 - Promover a liberdade de atuação, possibilitando aos servidores terem criatividade e iniciativa;
 - Proporcionar flexibilidade de horário – Esta ação constitui um procedimento moderno, entre as inúmeras tentativas de atenuar a tradicional oposição trabalho/família e compromissos particulares. Tal ação é um importante passo para maior dedicação do servidor ao seu trabalho e melhor aproveitamento de sua disponibilidade e tempo. A flexibilidade atingiria parte do horário de trabalho, pois em determinada faixa, todos os servidores deveriam estar em seus locais de trabalho. A parte flexível do horário seria compensada através de critérios fixados pela instituição.
 - Envolver os servidores na tomada de decisões, o envolvimento dos servidores nos processos decisórios provoca tipicamente as seguintes conseqüências: 1) os servidores se sentem melhor e mais motivados quando participam das decisões do que quando se confrontam com decisões já tomadas, 2) a participação nas decisões gera um compromisso e responsabilidade na sua implementação, e, finalmente, 3) a participação dos servidores aumenta as chances de uma solução melhor e mais passível de ser alcançada.
 - Cumpre observar que as recomendações acima listadas não esgotam as possibilidades de aperfeiçoamento dos recursos humanos das universidades, sendo, apenas, um indicativo inicial para um estudo mais extensivo. recomenda-se que outros estudos sejam

desenvolvidos, a fim de aprofundar e suprir as lacunas que deixaram de ser pesquisadas, tais como:

- Desenvolver outras pesquisas de forma comparativa em instituições privadas, ou outros órgãos públicos, procurando verificar a ocorrência nos programas de aperfeiçoamento, nos processos de avaliação e a satisfação com relação aos componentes das políticas de recursos humanos.
- Realizar uma pesquisa semelhante com os servidores docentes e servidores técnico-administrativos, explorando aspectos motivacionais, avaliação de desempenho, aperfeiçoamento, benefícios e plano de carreira.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas. 1984.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. Os problemas da administração de Recursos Humanos no Brasil. **Revista: Tendências do Trabalho.** Rio de Janeiro. 1990.
- AMABLE, Teresa M. Como não matar a criatividade HSM Management. São Paulo: nº 12, ano 2 p.110-116, Jan/fev. 1999.
- BERGAMINNI, Cecília Withaker. Motivação. Mitos, crenças e mal-entendidos, **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: nº 30, v.2, p. 23-34, Abr./Jun. 1990.
- BERGAMINI, C. W. Objetivos motivacionais e estudos de comportamento. **Revista de Administração.** São Paulo: IA/USP, v.13, nº 13, n.1 p. 11-32, jan/mar., 1978.
- _____. Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: nº 30, v.4, p. 41-52, Out./Dez. 1990
- BERGAMINNI, Cecília Withaker. **Motivação.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição compacta, São Paulo: Atlas, 1996.
- CODA, Roberto. Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica. **Tese de livre – Docência,** FEA, USP. São Paulo: 1992.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM. John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica,** São Paulo: Pioneiras, 1992.
- DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem Trabalho.** 2º ed. SP: Editora Esfera, 1999.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração.** SP: Ed. Alínea, 1999.
- DUTRA, Ademar. Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da secretaria de estado da administração – SEA a luz da metodologia multicritério de apoio à decisão. Florianópolis, 1998. 443 p. **Dissertação de mestrado** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas.** 8. Ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FERNANDES, Florestan. **A revolução Burguesa no Brasil.** 3.ed. rio de Janeiro:Guanabara, 1987.
- GIBSON, James L.et al **Organizações: Comportamento, Estrutura, Processo.** São Paulo: Atlas, 1981.
- GRILLO, Antônio N. **Recursos Humanos: novos rumos para a administração pública.** Florianópolis: ed. da UFSC. 1983.
- GRILLO, Antônio N. **Desenvolvimento de Pessoal nas Universidades Em busca da qualidade do ensino superior.** Florianópolis: Insular, 1996.
- GROZ, André. **Adeus ao Proletariado: para além do socialismo.** RJ: Forense Universitária, 1987.
- GUARESCHI, Pedrinho A GRISCI. Carmem Lígia Iochins. **A fala do trabalhador.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.
- HERZBERG, Frederick, Novamente: como se faz motivar funcionário? **Biblioteca Harvard de Adminiatração de Empresas,** São Paulo, v.1 n.3, 1975.
- HERSEY P& BLANCHARD, K.H **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional,** S.P.: EPU, p.18. 1986.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, keneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas: a administração de recursos humanos.** São Paulo: E.P.U., 1977.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, keneth H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: E.P.U, p.18, 1986.

- LOBOS, Júlio A **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- LUCENA, Maria Diva de Saete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MACEDO, Arthur Roquete de. Autonomia universitária: por quê, como e para quê? **Revista Universitária e Sociedade**. V. 6, n. 11, jan.1996.
- MARTINS FILHO, A. **Autonomia das universidades federais**. Fortaleza: IUC, 1964.
- MELO, Pedro Antonio de. Autonomia universitária: reflexos nas universidades estaduais paulistas. Florianópolis, 1998. 223 p. **Dissertação (Mestrado em Administração)** Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1995
- NOGUEIRA, Paulo Roberto Chavarria. A influência da política de recursos humanos na satisfação docente: o caso da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná FUNIOESTE. Florianópolis, 1993. 110 p. **Dissertação (Mestrado em Administração)** • Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, prática**. São Paulo: Atlas, 1996 e 2ª ed. Revisada e ampliada, 1999.
- RANIERI, Nina. **Autonomia universitária: as universidades públicas e a Constituição Federal de 1998**. São Paulo: EDUSP, 1994.
- RAMOS, A. Guereiro. **A Nova Ciência das Organizações, Uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 1989.
- RICHARDSON, R. Jarry. **Pesquisa Social. métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROMERO, Joaquim J. B. **Concepções de Universidade, Universidade, Organização Planejamento e Gestão**, Florianópolis: CPGA/UFSC, 1988.
- SHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional: 3.Ed**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil Ltda, 1982.
- SIEVERS, Burkard. Além do Sucedâneo da Motivação. **Rev. de Adm. de Empresas**, São Paulo: 30(1): 5-16, jan/mar.1990.
- SILVA, Narbal. Políticas de recursos humanos e satisfação de docentes na Fundação de Ensino de Desenvolvimento do Oeste. **Dissertação de Mestrado em Administração**, UFSC, Florianópolis: 1988.
- SOUZA, Norma Barbosa de. Política de recursos humanos e proposição de uma gestão da qualidade: um estudo sobre a percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa. Florianópolis, 1999. 113p. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TOLFO, Suzana da Rosa. **Motivação para o trabalho: caso dos servidores técnico-administrativos da UFSC**. **Dissertação de Mestrado em Administração**, UFSC, Florianópolis: 1991.
- WANDERLEY, Luiz Eduardo. **Autonomia universitária e responsabilidades**. Folha de São Paulo, São Paulo, p. 3, 12 maio de 1986.
- VAHL, R. T. **Estrutura e Gerenciamento das Universidades Brasileiras, Temas de Administração Universitária**, Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991.
- VERNER, J, Charle. C. **História das Universidades**, São Paulo: Editora UNESP, 1996.
- ZACARELLI, Sérgio B. **Administração de recursos humanos na universidade**. In: liderança e Administração na Universidade. Florianópolis: OEA-UFSC 1986.

ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICA E GESTÃO INSTITUCIONAL

Prezado(a) Senhor(a)

Cumprimentando cordialmente V. Sa., na qualidade de mestrando em Administração, área de concentração: Política de Gestão Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, venho solicitar sua colaboração através do preenchimento do instrumento de coleta de dados, anexo, para enriquecer minha dissertação de mestrado, que se encontra em fase de conclusão, sendo que o questionário, ora solicitado, irá contribuir para o fechamento de meu trabalho.

O tema da referida dissertação trata da “Política de Recursos Humanos e os Fatores Intervenientes na Motivação para o Trabalho: Uma Visão dos Dirigentes de Recursos Humanos das Universidades Federais Brasileiras”.

As respostas são de vital importância para a conclusão da mesma.

Os dados serão tabulados e analisados conjuntamente, preservando-se o sigilo da informação individual.

Neste sentido, solicito o preenchimento e a devolução deste questionário, se possível até o dia 15 de outubro do corrente ano. Para tanto, segue envelope selado com endereço do destinatário.

Certo de poder contar com sua colaboração, aproveito a oportunidade para agradecer já que sua participação é de fundamental importância para o êxito deste trabalho de pesquisa.

Informações adicionais ou dúvidas, contatar por e-mail roger@reitoria.ufsc.br ou pelo telefone: (0xx48) 331 96 28.

Atenciosamente,

Rogério Antônio Campos

Para responder este questionário, assinale o grau de concordância ou discordância com cada uma das questões abaixo. Utilize a seguinte escala, transpondo o nº correspondente de cada afirmação.

- 1 – Concorda totalmente
- 2 – Concorda em parte
- 3 – Discorda totalmente
- 4 – Discorda em parte
- 5 - Indeciso

Assinale apenas um número de cada escala, que indique sua percepção.

A Política de Recursos Humanos de sua universidade é compatível com a Política de Recursos Humanos do governo federal	1	2	3	4	5

A Política de RH é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da sua universidade e sistematicamente comunicada a todos	1	2	3	4	5

Sua universidade tem realizado esforços para definir Políticas de Recursos Humanos voltadas para o desenvolvimento dos servido	1	2	3	4	5

A universidade tem realizado esforços para definir Políticas de Recursos Humanos que propiciem a motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos e dos docentes	1	2	3	4	5

A Política de R H de sua universidade mostra aos servidores técnico-administrativos e docentes a importância do seu trabalho para o atingimento dos objetivos da instituição	1	2	3	4	5

Existe por parte da universidade comprometimento com o crescimento profissional dos servidores técnico-administrativos	1	2	3	4	5

Existe por parte da universidade comprometimento com o crescimento profissional dos docentes	1	2	3	4	5

A Política de RH de sua universidade mostra aos docentes a importância do seu cargo	1	2	3	4	5

Na sua universidade, os servidores sentem que seu potencial é devidamente aproveitado no dia a dia	1	2	3	4	5

Na sua universidade, os servidores técnico-administrativos participam das decisões sobre atividades administrativas.	1	2	3	4	5

Em sua universidade os docentes participam das decisões sobre atividades acadêmicas	1	2	3	4	5

A universidade tem realizado esforços para que as condições de trabalho oferecidas aos servidores sejam adequadas	1	2	3	4	5

Sua universidade dispõe de um programa estruturado e organizado de aperfeiçoamento para servidores técnico-administrativos	1	2	3	4	5

Os programas de aperfeiçoamento na universidade têm como objetivos a motivação para o trabalho, o desenvolvimento profissional e o entrosamento.	1	2	3	4	5

Os programas de aperfeiçoamento na universidade estão voltados para a aprendizagem de técnicas novas	1	2	3	4	5

A universidade oferece oportunidades para servidores se capacitarem através de cursos, congressos, seminários etc, fora da instituição	1	2	3	4	5

Na sua universidade, os servidores técnico-administrativos e docentes estão motivados para participar e cooperar nos diversos programas de aperfeiçoamento e ações desenvolvidas pela instituição	1	2	3	4	5

Os programas de aperfeiçoamento têm ajudado a melhorar a qualidade do trabalho dos servidores	1	2	3	4	5

Os conhecimentos transmitidos nos programas de aperfeiçoamento têm modificado positivamente as atitudes dos servidores em relação ao seu trabalho na instituição	1	2	3	4	5

Sua universidade tem um plano de carreira que possibilita o crescimento profissional dos servidores	1	2	3	4	5

A falta de um plano de carreira é o principal fator desmotivador para o servidor no seu desempenho profissional	1	2	3	4	5

Os servidores de sua universidade têm a possibilidade de desenvolver sua carreira profissional	1	2	3	4	5

Sua universidade valoriza a titulação acadêmica na seleção e contratação de servidores técnico-administrativos e docentes	1	2	3	4	5

Sua universidade valoriza a titulação acadêmica dos servidores durante sua vida profissional	1	2	3	4	5

A impossibilidade de ascensão funcional é um fator desmotivador para o servidor	1	2	3	4	5

A possibilidade de ascensão profissional é um fator de forte motivação para o trabalho dos servidores em sua universidade	1	2	3	4	5

Considerando a formação dos servidores técnico-administrativos, a função que eles exercem é atualmente motivadora para o trabalho	1	2	3	4	5

Os servidores técnico-administrativos com formação de nível superior exercendo funções de nível médio estão motivados para o trabalho	1	2	3	4	5

A realização profissional é um fator importante de motivação para o trabalho dos servidores	1	2	3	4	5

Salário é um fator de motivação para o trabalho dos docentes e servidores técnico-administrativos em sua universidade	1	2	3	4	5

A política salarial diferenciada adotada pelo governo federal para os servidores técnico-administrativos e docentes, é um fator desmotivador para o trabalho	1	2	3	4	5

Os servidores técnico-administrativos encontram-se satisfeitos com os níveis salariais que percebem	1	2	3	4	5

Os docentes encontram-se satisfeitos com os níveis salariais que percebem	1	2	3	4	5

Os incentivos e benefícios oferecidos pela universidade aos servidores técnico-administrativos são importantes fatores de motivação para o trabalho	1	2	3	4	5

Os docentes sentem-se motivados para o trabalho com os incentivos e benefícios oferecidos pela universidade	1	2	3	4	5

Os servidores estão satisfeitos com os benefícios (alimentação, transporte e saúde entre outros) oferecidos pela universidade	1	2	3	4	5

A estabilidade no emprego na universidade pública é o principal fator motivador	1	2	3	4	5

A possibilidade da perda da estabilidade é o pior fator desmotivador para o servidor no seu desempenho profissional	1	2	3	4	5

O atual sistema de avaliação de desempenho existente na sua universidade define claramente os objetivos da avaliação	1	2	3	4	5

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é verificar se os recursos humanos da universidade estão sendo adequadamente utilizados	1	2	3	4	5

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações sobre o nível de desempenho individual	1	2	3	4	5

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações para promoções de pessoal	1	2	3	4	5

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é obter informações sobre a produtividade de cada setor da universidade	1	2	3	4	5

O objetivo da avaliação de desempenho dos servidores é detectar setores com desempenho não satisfatório e procurar corrigir situações	1	2	3	4	5